



PDI

Plano de Desenvolvimento Institucional

2020 - 2024

Versão 1.5

Apresentação

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento obrigatório para toda Instituição de Ensino Superior (IES). O PDI identifica sua filosofia de trabalho e seu projeto pedagógico institucional. Além disso, identifica como essas orientações se alinham com a missão, a estrutura organizacional e os objetivos estratégicos da IES.

Uma relevante ferramenta de planejamento e gestão, o PDI da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), relativo ao período 2020-2024, deriva seu conteúdo da missão e da visão da Escola.

Para o cumprimento de sua finalidade, desde novembro de 2016, a Enap passou a configurar-se como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), nos termos da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Desde então, cabe à Enap o desenvolvimento de pesquisa básica ou aplicada, de caráter científico e tecnológico, e o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos destinados a tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

Além disso, este documento é particularmente relevante considerando a edição da MP nº 870, de 1º de janeiro de 2019, convertida na Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019, que gerou a unificação das duas maiores Escolas do Governo Federal. O objetivo da incorporação da Escola de Administração Fazendária (Esaf) à Enap foi obter maior racionalidade organizacional e evitar sobreposições ou sombreamentos em gerenciamentos técnico e administrativo. As duas instituições unificadas passaram a dispor de meios e estrutura integrados de ensino governamental, com foco em atividades de capacitação, formação funcional e de desenvolvimento de competências e apoio institucional.

Nesse sentido, a Escola passou em 2019 por um amplo processo de revisão participativa do seu Mapa Estratégico e do seu Projeto Pedagógico Institucional, contando com o envolvimento das diversas áreas técnicas e do Conselho Diretor da Escola. Esse processo reflete o reconhecimento de que a sociedade espera do Estado brasileiro uma atuação inovadora, com foco em resultados, capaz de oferecer soluções para problemas complexos e interdisciplinares. Como principal escola de governo do Poder Executivo federal, a Enap deve ser capaz de formar agentes públicos que possam responder a essa expectativa.

As escolas de governos constituem elementos centrais da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (e alterações posteriores). Elas desempenham importante papel na busca da melhoria da gestão pública e da transformação digital do Estado por meio do ensino aplicado e diretamente ligado às necessidades da sociedade. Além disso, as Escolas de Governo devem estar cada vez mais focadas em contribuir para o aperfeiçoamento de competências para que os agentes públicos possam entregar serviços públicos com qualidade, inovação e foco nas pessoas.

Uma atualização do PDI deve refletir, na Enap, os desafios do Estado brasileiro frente a uma sociedade que espera dos agentes públicos uma capacidade ampliada de respostas efetivas às suas necessidades. O PDI é, assim, o documento que incorpora todas as regras de negócio da escola e oferece a diretriz de onde a instituição quer chegar e qual o caminho deve traçar para cumprir suas finalidades precípuas.

A Enap dispõe de autonomia administrativa, patrimônio próprio e recursos do orçamento da União para a manutenção das suas atividades, cumprindo as finalidades para as quais foi criada. Considerando as atribuições preponderantes definidas em seu estatuto e com vistas a alcançá-las, a Escola possui também autonomia didático-pedagógica para formular suas ações de aprendizagem, definir eixos estratégicos de atuação e conteúdos, metodologias de ensino e formatos didático-pedagógicos. Uma autonomia que deve se encontrar em alinhamento com as diretrizes estratégicas de governo para a área de gestão de pessoas.

Embora seja reflexo do amplo processo de atualização de referenciais estratégicos ocorrido na Enap em 2019, o PDI incorpora contribuições das edições anteriores, sobretudo de 2015/2019, revistas e atualizadas no contexto de novos e importantes desafios para o fortalecimento da atuação do Estado brasileiro. O documento está estruturado em cinco capítulos, que apresentam informações acerca do perfil da instituição, de seu projeto político-pedagógico, da gestão institucional, do corpo docente, técnico e administrativo e da infraestrutura de que dispõe. Ele é um documento vivo que deve incorporar as eventuais atualizações de diretrizes ou novos projetos estruturantes para que se mantenha como o documento de referência da identidade da Escola.

Sendo assim, este documento constitui um instrumento orientador da implementação da estratégia da Enap e do desenvolvimento de suas ações para o período de 2020 a 2024, assim como subsidia o processo de avaliação da Escola para fins de credenciamento para a oferta de cursos de pós-graduação.

Lista de abreviaturas e siglas

ASAIN	Assessoria de Relações Institucionais
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
APO	Analista de Planejamento e Orçamento
AUDIN	Auditoria Interna
CAB	Comissão de Acervo Bibliográfico
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAS	Comissão de Avaliação dos Servidores
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CdG	Centro de Governo
CEDAM	Centro de Desenvolvimento da Administração Pública
CETEF	Centro de Treinamento de Educação Física Especial
CGGP	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
CGP	Coordenação-Geral de Pesquisa
CGPGLS	Comissão Gestora do Plano de Gestão Logística Sustentável
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CGD	Comitê de Governança Digital
DAE	Diretoria de Altos Estudos
DAS	Direção e Assessoramento Superior
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DDPRO	Diretoria de Desenvolvimento Profissional
DEX	Diretoria de Educação Executiva
DGI	Diretoria de Gestão Interna
DIREX	Diretoria Executiva
EAD	Ensino a Distância
EV.G	Escola Virtual.Gov
ENA	École Nationale d'Administration
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPPGG	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
ENDES	Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
FCPE	Funções Comissionadas do Poder Executivo
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
GABIN	Gabinete da Presidência
GAEG	Gratificação Temporária de Atividade em Escola de Governo
GDPGPE	Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo
GECC	Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso
G'nova	Diretoria de Inovação
ICT	Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IN	Instrução Normativa
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LOA	Lei Orçamentária Anual
MBA	Master in Business Administration
MEC	Ministério da Educação

ME	Ministério da Economia
MPP	Master in Public Policy
PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
PACE	Plano Anual de Capacitação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDL	Programa de Desenvolvimento de Lideranças
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação Comunicação
PGPE	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo
PGP-Enap	Programa de Governança em Privacidade
PLS	Plano de Gestão de Logística Sustentável
PGRS	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPA	Plano Plurianual
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
RSP	Revista do Serviço Público
SCI	Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal
SEGU	Sistema de Escolas de Governo da União
SIADS	Sistema Integrado de Gestão Patrimonial
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
SISREF	Sistema de Registro de Eletrônico de Frequência
TAE	Técnico em Assuntos Educacionais
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia de Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TNS	Técnico de Nível Superior

Lista de quadros

Quadro 1: Base legal da Enap

Quadro 2: Objetivos estratégicos/Eixo 1: Resultados e Governo

Quadro 3: Objetivos Estratégicos /Eixo 2: Processos Internos

Quadro 4: Objetivos Estratégicos /Eixo 3: Pessoas e Recursos

Quadro 5: Mapa Estratégico 2019-2022

Quadro 6: Cadeia de Valor 2020

Quadro 7: Metas e Indicadores

Quadro 8: Perfis para fins de capacitação

Quadro 9: Grandes temas contemplados nos planos de capacitação

Quadro 10: Sistemas de gestão informatizados

Quadro 11: Sistemas prioritários da Enap

Lista de tabelas

Tabela 1: Programação Orçamentária Finalística – 2020

Tabela 2: Programação Orçamentária de Suporte – 2020

Tabela 3: Quantitativo de servidores por situação funcional

Tabela 4: Servidores efetivos do quadro de pessoal da Enap

Tabela 5: Instalações da Escola

Tabela 6: Áreas destinadas a atividade física, de lazer e convivência

Lista de figuras

Figura 1: Missão, Visão, Valores da Enap

Figura 2: Tendências e Desafios

Figura 3: Histórico Enap 2009 – 2019

Figura 4: Representação Gráfica de Certificação Avançada

Figura 5: Representação Gráfica de Jornada

Figura 6: Representação Gráfica de Série

Figura 7: Representação Gráfica de Projeto de Inovação

Figura 8: Organograma da Enap

Sumário

Apresentação	2
Lista de abreviaturas e siglas	4
Lista de quadros	5
Lista de tabelas	6
Lista de figuras	6
Perfil Institucional	11
Missão, Visão, Valores	11
Planejamento Estratégico 2019 - 2022	14
Objetivos estratégicos	17
Metas e indicadores	18
Cadeia de Valor da Enap	25
Projetos Estratégicos	26
História e desenvolvimento da Enap	28
Público-alvo	32
Projeto Pedagógico Institucional	33
Pressupostos valorativos, políticos e institucionais da atuação da Enap	34
Desafios do Estado brasileiro e aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas	34
O papel da Enap no desenvolvimento de capacidades de governo	37
Referenciais conceituais e metodológicos	38
Educação ao Longo da Vida	39
Inovação: abordagens, princípios e valores	39
Ensino Aplicação e Andragogia	40
Desenvolvimento de soluções educacionais	42
Princípios Pedagógicos	44
Estratégia de ensino	45
Desenvolvimento de Competências	46
2.3.1.1. Competências Transversais	48
Resolução de problemas com base em dados	49
Foco nos resultados para os cidadãos	50
Mentalidade digital	51
Comunicação	52
Trabalho em equipe	52
Orientação por valores éticos	54
Visão sistêmica	54
2.3.1.2. Competências de liderança	55
Temas	68
Ações de Desenvolvimento	75
Educação Executiva	2
Desenvolvimento de Altos Executivos	3
Especializações	5
Mestrado	6
Doutorado	7

Cursos sob demanda	8
Eventos	8
Modalidades de Ensino	9
Modalidade presencial	9
Modalidade híbrida	9
Modalidade remota	10
Modalidade a distância	10
Soluções de inovação para instituições públicas	11
Projetos de Inovação em Governo	11
Plataforma Desafios	12
Projetos de Transformação Governamental	12
Inteligência de Dados	12
Assessoria para Avaliação	12
Evidência Express	13
Aplicações em Ciência de Dados	13
Processos Seletivos	13
Pesquisa e Disseminação de Conhecimento	13
Avaliação	14
Avaliação de processo	14
Avaliação de reação	15
Avaliação do processo de aprendizagem	16
Professor e Facilitador Enap	16
Perfil do Professor e Facilitador Enap	17
Alinhamento com o projeto pedagógico da Enap	18
Gestão Institucional	20
Estrutura organizacional	20
Órgãos colegiados	20
Órgãos de assistência direta e imediata ao presidente	21
Órgãos seccionais	21
Órgãos específicos singulares	22
Diretoria de Desenvolvimento Profissional (DDPRO)	22
Diretoria de Educação Executiva (DEX)	22
Diretoria de Altos Estudos (DAE)	22
Diretoria de Inovação (G'Nova)	23
Estrutura de governança e de autocontrole da gestão	23
Comissão de Ética	23
Comitê de Integridade	24
Comitê de Governança Digital (CGD)	24
Comitê de Inclusão	24
Comissão de Acervo Bibliográfico	24
Comissão Enap Sustentável	25
Comissão de Avaliação dos Servidores (CAS)	25
Comissão Própria de Avaliação (CPA)	25
Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD)	26
Políticas de gestão institucional	26
Políticas relacionadas às atividades educacionais	26
Projeto Pedagógico Institucional	26
Cursos de pós-graduação lato sensu	26

Programa de pós-graduação stricto sensu	26
Cursos de formação inicial de carreiras	27
Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras	27
Política de Inovação	27
Política de serviços editoriais	28
Política editorial	28
Política de direitos autorais	28
Revista do Serviço Público (RSP)	28
Repositório Institucional	29
Plano de Integridade	29
Programa de Governança em Privacidade	29
Plano Diretor de Tecnologia da Informação	30
Políticas relacionadas à Gestão de Pessoas	30
Avaliação de desempenho	30
Férias	30
Capacitação de servidores	30
Gestão das atividades de ensino	31
Seleção de docentes	31
Seleção de professores da pós-graduação	32
Processo seletivo discente	32
Seleção de Alunos para os cursos de pós-graduação	32
Atendimento aos discentes	34
Sistema de Gestão Acadêmica	35
3.4.4.1. Suap	35
3.4.4.2. Secretaria Virtual da EV.G	36
3.4.4.3. Sistema de gestão acadêmica 2.0	36
Avaliação institucional	36
Atuação internacional	39
Ações institucionais de comunicação	40
Comunicação com o público externo	40
Comunicação com o público interno	42
Responsabilidade social	43
Responsabilidade social evidenciada em ações para os públicos interno e externo	43
Responsabilidade Social evidenciada nas atividades de ensino	44
Corpo Docente e Técnico- Administrativo	45
Corpo Docente	45
Corpo técnico-administrativo	45
Política de Formação e Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo	48
Aspectos orçamentários e financeiros	50
Estrutura programática orçamentária	51
Infraestrutura	54
Infraestrutura Física e de Suporte Digital	54
Biblioteca e Repositório Institucional	59
Infraestrutura Digital	60
Sistemas de Informação	60
Sítios e Portais da Enap	64
Garantias e Suporte	66

Projeção das ações de Tecnologia da Informação e Comunicações	66
Promoção da acessibilidade	68
Bibliografia	71
Anexo – Glossário	74
Histórico de Versões	83

1. Perfil Institucional

Desde a sua criação como [Diretoria no âmbito da Funcep](#) em 1986 até a sua atual estrutura como fundação pública vinculada ao Ministério da Economia (ME), a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) tem trabalhado na transformação da administração pública em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor.

A Escola nasceu com a promessa de transformar a cultura e o modelo mental de cada agente público, com a missão de formar e desenvolver pessoas capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade.

Por mais de 30 anos, a Enap tem desempenhado um papel de contribuir para a inovação da cultura da administração pública e de tornar os agentes e instituições públicas capazes de fazer as entregas de que os cidadãos precisam.

1.1. Missão, Visão, Valores

A missão da Enap, estabelecida em 2003, foi reformulada em 2019. Cada vez mais, a sociedade espera do Estado brasileiro uma atuação eficiente com foco em resultados, uma capacidade de oferecer soluções para problemas complexos e interdisciplinares. A inovação do setor público deixou de ser apenas desejável. Tornou-se indispensável para que o Estado cumpra seu papel essencial de garantir a ordem social e os direitos básicos da nossa sociedade. A fim de acompanhar e liderar a transformação do Estado, a Enap atualizou sua missão para formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar e alcançar resultados e servir à sociedade.

Figura 1 – Missão, visão, valores da Enap



Fonte: Enap – Processo de Planejamento Estratégico. Facilitação Gráfica @Mirá

A manutenção do termo agentes públicos resguarda o objetivo da Escola de seguir ampliando o seu público-alvo de maneira subsidiária. A Enap reconhece como complementar à sua finalidade básica para com o serviço público federal o atendimento estratégico a agentes dos níveis estadual e municipal, assim como a importância da participação dos cidadãos nos processos de elaboração e implementação das políticas públicas e nos mecanismos de controle social da gestão governamental.

Para o cumprimento de sua finalidade, a Enap configura-se, ainda, como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), nos termos da [Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004](#). O objetivo é que a Enap possa contribuir para o fomento ao desenvolvimento de pesquisa básica ou aplicada; além do desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos destinados a tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pelo Estado.

A estratégia da Escola reflete sua visão como o ambiente onde o setor público se transforma em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor. Uma transformação que se relaciona não só com o alinhamento entre o setor público e as necessidades dos cidadãos, mas também com o foco na resolução de problemas com base em evidências e na transformação digital do Estado.

Por sua vez, os valores organizacionais referem-se ao conjunto de princípios que orientam os processos de trabalho, o sistema de gestão e a relação da Escola com seus colaboradores e usuários. Os valores da Enap 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 Escola de Governo, a Enap se distingue, em sua finalidade, dos centros acadêmicos tradicionais, uma vez que alia sua vocação orientada à prática profissional com a promoção do conhecimento teórico e da pesquisa. Sua atuação é orientada para o atendimento de suas atividades preponderantes, conforme estabelecidas no [Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020](#), e alterações posteriores:

I - coordenar, elaborar e executar os programas de desenvolvimento de pessoal civil do Poder Executivo federal, com vistas à inovação e à modernização do Estado, de forma a aumentar a eficácia e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos;

II - ofertar cursos à distância destinados ao desenvolvimento profissional dos agentes públicos, por meio de plataforma tecnológica compartilhada;

III - elaborar e executar programas de formação inicial, de aperfeiçoamento, de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, de pós-graduação, de desenvolvimento profissional e de capacitação permanente de agentes públicos;

IV - coordenar e supervisionar programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

V - apoiar e promover programas de capacitação e certificação para a habilitação de servidores para o exercício de Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE e a ocupação de cargos em comissão do Grupo - Direção e Assessoramento Superiores - DAS e equivalentes;

VI - fomentar e desenvolver pesquisa, inovação e difusão do conhecimento, prioritariamente no âmbito do Poder Executivo federal, principalmente nas áreas de:

a) administração pública;

b) educação fiscal e fazendária;

c) serviços públicos; e

d) políticas públicas;

VII - apoiar, promover e executar ações de inovação destinadas à modernização e à desburocratização da gestão pública, nos termos do disposto na Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004;

VIII - prestar assessoria técnica na elaboração de estratégias organizacionais, desenvolvimento institucional e em processos de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas;

IX - prospectar, apoiar e disseminar soluções inovadoras no setor público por meio de projetos de experimentação no âmbito do Laboratório de Inovação em Governo;

X - assessorar a execução de processos de recrutamento e de seleção de pessoal para preenchimento de cargos em comissão e funções de confiança da administração pública federal;

XI - executar programas e projetos de cooperação nacional e internacional para a consecução de suas finalidades institucionais;

XII - articular as ações da Rede de Escolas de Governo do Poder Executivo federal e o Sistema de Escolas de Governo da União, nos termos do disposto nos art. 13 a art. 15 do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, alterado pelo Decreto nº 10.506, de 2020 ;

XIII - administrar o Fundo Especial de Treinamento e Desenvolvimento de que trata o Decreto nº 73.115, de 8 de novembro de 1973.

O Decreto prevê, ainda, que a Enap poderá executar essas atividades para atender às necessidades de outros entes federativos, de cidadãos e de entidades paraestatais.

A Enap tem sua atuação também pautada pelas diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto e 2019](#). De acordo com a PNDP, a Enap é a articuladora das ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e do Sistema de Escolas de Governo da União. A política estabelece ainda a Enap como responsável por uniformizar diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas, em articulação com as demais escolas de governo e unidades administrativas competentes do Poder Executivo federal, bem como preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e no desenvolvimento de competências essenciais dos sistemas estruturadores.

A atuação da escola pauta-se, também, na [Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989](#), que cria a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). A referida Lei não só estabelece como segunda fase do concurso de ingresso na carreira a conclusão, com aproveitamento, de curso de formação específico ministrado pela Enap, como também estipula como um dos critérios de desenvolvimento na carreira a realização de cursos de aperfeiçoamento ofertados pela Escola.

Ato Legal	Ementa
Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980	Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep), e dá outras providências.
Decreto nº 85.524, de 16 de dezembro de 1980	Aprova o Estatuto da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep).
Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986	Institui a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (Cedam), e dá outras providências.
Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990	Altera a denominação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep) (para Enap).
Decreto nº 6.563, de 11 de setembro de 2008	Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), e dá outras providências.
Decreto nº 9.860, de 2 de janeiro de 2019	Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), e dá outras providências.
Medida provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019, convertida na Lei nº 13.844, de junho de 2019 .	Incorpora a Escola de Administração Fazendária à Escola Nacional de Administração Pública - Enap.
Decreto nº 9.730, de 15 de março de 2019	Altera o Decreto nº 9.680, de 2 de janeiro de 2019 , que aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap.
Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020	Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap

Fonte: Enap.

1.2. Planejamento Estratégico 2019 - 2022

Desde meados da década de 1990, consolidou-se na Enap a cultura do planejamento estratégico, com graus crescentes de engajamento coletivo, envolvendo o Conselho Diretor e as equipes. As metodologias utilizadas para o estabelecimento dos consensos e definições orientadoras evoluíram

durante o período, combinando abordagens vinculadas ao Planejamento Estratégico Situacional com a utilização de conceitos e instrumentos do Modelo Lógico e do *Balanced Scorecard* (BSC).

No período 2011-2014, dando continuidade ao projeto político institucional implementado desde 2003, a Escola revisou as suas diretrizes, expressas na missão, visão e valores organizacionais, e buscou traçar novos horizontes para a sua atuação, estabelecendo objetivos estratégicos que orientassem a implementação de seus projetos e atividades.

No período 2015 - 2019, com vistas a contribuir para o fortalecimento da gestão dos órgãos da administração pública, a Escola estabeleceu 17 objetivos estratégicos agrupados nos seguintes eixos: contribuição para a administração pública, resultados institucionais, processos internos, e pessoas, tecnologia e infraestrutura.

Em 2019, a partir do impacto das tendências e desafios da sociedade moderna (Figura 2 a seguir) na atuação do Estado e, por conseguinte, no que se espera de uma escola de governo, a Enap atualizou sua missão, sua visão, seus valores (conforme descritos acima) e seus objetivos estratégicos. Buscou-se dar maior ênfase ao papel desempenhado pela Escola para que o Estado brasileiro seja cada vez mais capaz de oferecer soluções para problemas complexos e interdisciplinares e que os agentes públicos sejam cada vez mais capazes e comprometidos com entregas e resultados.

Em 2021, cumprindo o compromisso de gestão estratégica da Escola, e de manter o PDI sempre atualizado, após um ano de pandemia e de trabalhos remotos, as tendências identificadas abaixo foram revisitadas e confirmadas.

Figura 2 – Tendências e desafios



1.2.1. Objetivos estratégicos

A partir de um processo de construção coletiva, em 2019, a Enap estabeleceu 16 objetivos estratégicos, os quais, em conjunto, contribuem para a consecução da missão e da visão da Escola. Em decorrência do planejamento estratégico de 2021, a Enap atualizou seu mapa estratégico que agora contempla 15 objetivos estratégicos.

Tais objetivos correspondem a três eixos da organização: 1- Resultados e Governo, 2- Processos Internos e 3- Pessoas e Recursos. O eixo de processos internos subdivide-se em Conhecimento e Comunicação, Modelo Pedagógico, Governança e Articulação.

Os objetivos estratégicos estão apresentados nos quadros abaixo, subdivididos por eixo:

Quadro 2 – Objetivos Estratégicos / Eixo 1: Resultados e Governo

Promover a implementação de melhores práticas de seleção de cargos públicos.	Formar agentes públicos para atuar de acordo com as melhores práticas nacionais e internacionais com foco em resultados para a sociedade.	Produzir, fomentar e disseminar conhecimentos e pesquisas aplicadas ao setor público.
Desenvolver lideranças para a melhoria da governança, das políticas públicas e da gestão governamental.	Transformar a gestão governamental e as políticas públicas de maneira inovadora.	Promover o melhor ambiente de inovação e a construção colaborativa de soluções para desafios públicos.

Quadro 3 – Objetivos Estratégicos /Eixo 2: Processos Internos

Gerir a informação e o conhecimento de forma estratégica	Aplicar metodologias compatíveis com o público-alvo nos processos de aprendizagem que reflitam as diretrizes do projeto pedagógico institucional.	Aperfeiçoar a gestão estratégica para a melhoria do desempenho institucional, com eficiência, processos, metas e indicadores claros.
Comunicar aos diversos públicos, com as melhores estratégias e ferramentas, quem somos e o que fazemos, potencializando o alcance de nossas ações.		Conectar pessoas, ideias e organizações locais, nacionais e internacionais, fortalecendo redes e parcerias.

Quadro 4 – Objetivos Estratégicos /Eixo 3: Pessoas e Recursos

Atrair, integrar e desenvolver talentos alinhados aos valores institucionais.	Aperfeiçoar o modelo de negócios para alavancar e diversificar as parcerias e as fontes de recursos.	Prover soluções integradas de tecnologia da informação e comunicação com foco no usuário.	Criar e aperfeiçoar a estrutura física e os recursos de ensino-aprendizagem
---	--	---	---

Os eixos 1 e 2 visam a contribuir de forma mais direta com a consecução das atividades preponderantes da Enap, ou seja, com seu desafio de contribuir para que o setor público possa ser cada vez mais inovador, digital e responsivo às necessidades dos cidadãos. O eixo 3, por sua vez, está diretamente relacionado aos aspectos de pessoas e suporte da Escola, fundamentais para que os eixos 1 e 2 possam ser realizados.

O Mapa Estratégico da Enap, a seguir, apresenta esses objetivos de forma articulada, visando a comunicar melhor a estratégia e orientar seu processo de monitoramento.

Quadro 5 – Mapa Estratégico 2019-2022



1.2.2. Metas e indicadores

Em consonância com os objetivos estratégicos, as metas da Enap foram construídas a partir de um processo participativo de acordo com suas linhas de atuação: ensino, serviços para a promoção de inovação, pesquisa, publicações e assessoramento a órgãos da administração pública federal. As orientações do governo estabelecidas pela Presidência da República, pelo Ministério da Economia e por outros órgãos centrais de elaboração de políticas públicas são elementos primordiais para a construção das metas¹.

Durante o processo de acompanhamento das metas e indicadores, foram realizadas reuniões sobre os resultados alcançados pela Enap em 2020. A partir dos insumos gerados nessas reuniões e durante o planejamento estratégico em 2021, acordou-se revisar as metas e indicadores para os próximos anos.

O resultado dessa revisão está apresentado nos Quadros a seguir, de acordo com a perspectiva do Mapa Estratégico ao qual se relacionam.

¹ A [Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social](#) - ENDES foi amplamente utilizada como um dos documentos de referência, além de entrevistas e contatos com dirigentes desses órgãos.

Quadro 6 – Metas e indicadores

Eixo 1: Resultados e Governos



OE 1- Promover a implementação de melhores práticas de seleção de cargos públicos.	
Meta	Indicador
1.1. Selecionar 30 cargos comissionados e gratificações via processo seletivo em 2021.	Número de cargos comissionados e gratificações via processo seletivo Enap



OE 2- Formar agentes públicos para atuar de acordo com as melhores práticas nacionais e internacionais com foco em resultados para a sociedade.	
Meta	Indicador
2.1. Emitir 18.000 certificados em cursos de curta e média duração em 2021.	Número de certificados emitidos em cursos de curta e média duração
2.2. Emitir 1000 certificados em cursos de longa duração	Número de certificados emitidos em cursos de longa duração.
2.3. Emitir 800.000 certificados nos cursos de curta e média duração na modalidade online (autoinstrucional).	Número de certificados emitidos nos cursos de curta e média duração na modalidade online (autoinstrucional).
2.4. Obter 440.000 mil alunos concluintes nos cursos de curta e média duração na modalidade online (autoinstrucional).	Número de alunos concluintes nos cursos de curta e média duração na modalidade online (autoinstrucional).



OE 3- Produzir, fomentar e disseminar conhecimentos e pesquisas aplicadas ao setor público.

Meta	Indicador
3.1. Viabilizar a participação da Enap em quatro premiações e/ou <i>rankings</i> em 2021.	Número de participação em premiações e rankings.
3.2. Aumentar em 15% as participações em eventos em 2021.	Variação do número de participações em eventos em relação a 2020.
3.3. Obter 15 publicações autoradas por alunos da pós-graduação stricto sensu em 2021.	Número de publicações autoradas por alunos da pós-graduação stricto sensu.
3.4. Obter 4 publicações autoradas por professores da pós-graduação stricto sensu em periódicos A1, A2 e B1 em 2021.	Número de publicações autoradas por professores da pós-graduação stricto sensu em periódicos A1, A2 e B1.
3.5 Aumentar em 10% o número das citações científicas publicadas pela Enap (cadernos Enap e RSP) no Google Scholars em 2021.	Variação do número das citações científicas publicadas pela Enap (cadernos e revista do serviço público) no Google Scholars em relação a 2020.



OE 4- Desenvolver lideranças para a melhoria da governança, das políticas públicas e da gestão governamental.

Meta	Indicador
------	-----------

4.1. Emitir 800 certificados em cursos voltados aos altos executivos do governo federal e equivalentes dos demais poderes em nível federal em 2021.	Número de certificados emitidos em cursos voltados aos altos executivos do governo federal e equivalentes dos demais poderes em nível federal.
4.2. Emitir 500 certificados em cursos voltados aos altos executivos do governo estadual, distrital e municipal, incluindo os demais poderes dos entes subnacionais em 2021	Número de certificados emitidos em cursos voltados aos altos executivos do governo estadual, distrital e municipal, incluindo os demais poderes dos entes subnacionais.
4.3 Ofertar 78 cursos inéditos e/ou remodelados de curta e média duração em 2021.	Número de cursos inéditos e/ou remodelados de curta e média duração.
4.4 Ofertar 213 cursos inéditos e/ou remodelados de curta e média duração na modalidade online(autoinstrucional) em 2021.	Número de cursos inéditos e/ou remodelados de curta e média duração na modalidade online(autoinstrucional).



OE 5- Transformar a gestão governamental e as políticas públicas de maneira inovadora.

Meta	Indicador
5.1. Aumentar em 15% o número de projetos de inovação e serviços de pesquisa ofertados pela Enap em 2021.	Varição do número de projetos de inovação e serviços de pesquisa ofertados pela Enap em relação a 2020.



OE 6- Promover o melhor ambiente de inovação e a construção colaborativa de soluções para desafios públicos.

Meta	Indicador
------	-----------

6.1. Realizar <u>eventos</u> de premiações pela Enap em 2021.	Número de eventos de premiações realizados pela Enap em 2021.
---	---



OE O7. Gerir a informação e o conhecimento de forma estratégica.
A meta e indicador para este objetivo estratégico serão pactuados no 2º semestre de 2021.

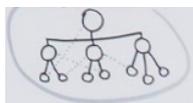
Eixo 2: Processos Internos

	OE 8. Comunicar aos diversos públicos, com as melhores estratégias e ferramentas, quem somos e o que fazemos, potencializando o alcance de nossas ações.	
		Indicador
8.1. Aumentar em 10% o número de <u>usuários</u> do portal gov.br/enap em 2021.		Variação do número de usuários no portal em relação a 2020.
8.2. Aumentar em 10% o número de interações com as publicações da Enap nas redes sociais (twitter, instagram e linkedin) em 2021.		Variação do número de interações da Enap nas redes sociais (twitter, instagram e linkedin) em relação a 2020.
8.3. Aumentar em 20% o número de referências a conteúdos produzidos pela Enap na mídia de impacto nacional em 2021.		Variação do número de referências a conteúdos produzidos pela Enap na mídia de impacto nacional em relação a 2020.

	OE 9. Adotar abordagens metodológicas ativas e inovadoras em processo de aprendizagem colaborativo, com foco na resolução de problemas.	
		Indicador
		Meta

9.1. Aumentar em 20% o número de [cursos](#) e [oficinas](#) que adotam [metodologias ativas](#) e [inovadoras](#).

% de cursos e oficinas que adotam metodologias ativas e inovadoras



OE 10. Aperfeiçoar a gestão estratégica para a melhoria do desempenho institucional, com eficiência, processos, metas e indicadores claros.

Meta	Indicador
10.1. Aprimorar 5 processos críticos da Escola em 2021.	Nº de processos críticos aprimorados (simplificados/automatizados).
10.2 Realizar a gestão de riscos de 14 projetos estratégicos de alto impacto para a escola em 2021.	% de projetos estratégicos de alto impacto para a escola com o ciclo de gestão de riscos realizado.



OE 11. Conectar pessoas, ideias e organizações locais, nacionais e internacionais, fortalecendo redes e parcerias.

Meta	Indicador
11.1 Aumentar em 45% as ações realizadas com parceiros internacionais, nacionais, subnacionais e não estatais em 2021.	Variação do número de ações realizadas com parceiros nacionais, subnacionais, não estatais e internacionais em relação a 2020.
11.2 Aumentar em 10% o número de parceiros internacionais, nacionais, subnacionais e não estatais em 2021.	Variação do número de parceiros internacionais, nacionais, subnacionais e não estatais em relação a 2020.
11.3 Realizar 300 capacitações no programa Enap em rede em 2021.	Número de capacitações realizadas no programa Enap em rede.



OE 12. Atrair, integrar e desenvolver talentos alinhados aos valores institucionais.

Meta	Indicador
12.1 Capacitar 65% de servidores da Enap em pelo menos 2 conhecimentos relacionados ao seu espaço ocupacional em 2021.	% de servidores da Enap capacitados em pelo menos 2 conhecimentos relacionados ao seu espaço ocupacional.



OE 13. Aperfeiçoar o modelo de negócios para alavancar e diversificar as parcerias e as fontes de recursos.

Meta	Indicador
13.1. Captar 7.000 em recursos externos em 2021	Valor da captação de recursos externos.
13.2. Reduzir 5% das despesas de funcionamento e manutenção pagas em 2021.	Varição do valor de despesas de funcionamento e manutenção pagas em relação a 2020.



OE 14. Prover soluções integradas de tecnologia da informação e comunicação com foco no usuário.

Meta	Indicador
14.1. Concluir 33% das ações previstas no PDTIC em 2021.	% de ações concluídas no PDTIC



15. Criar e aperfeiçoar a estrutura física e os recursos de ensino-aprendizagem.

Meta	Indicador
15.1. Concluir a contratação da gestão da ocupação da Enap em 2021.	% de progresso da contratação da gestão de ocupação da Enap.

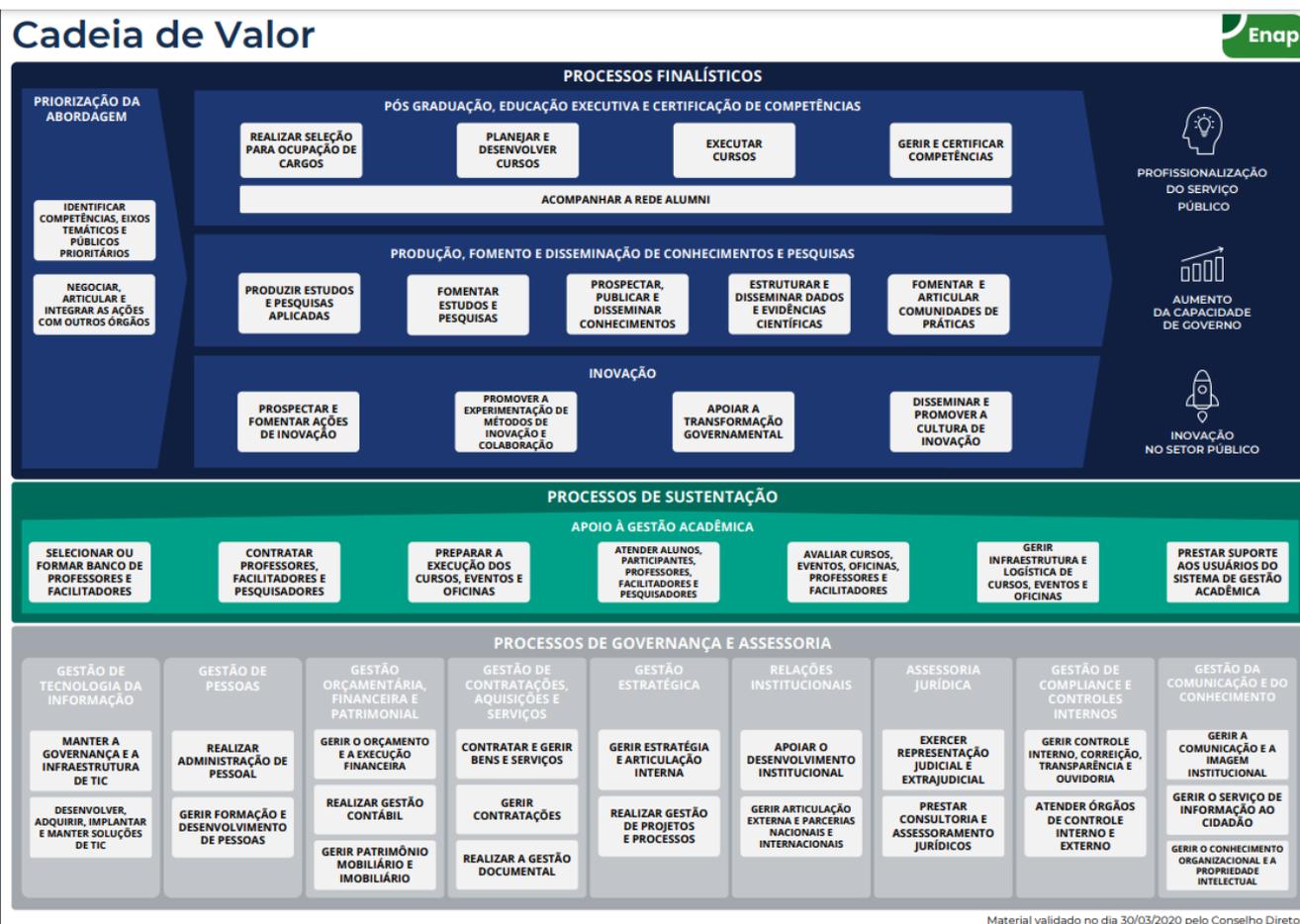
Fonte: Enap

1.2.3. Cadeia de Valor da Enap

A visão original do modelo da cadeia de Valor, desenvolvida em 1985 por Michael Porter, representa o conjunto de processos desempenhados por uma instituição, desde as relações com os fornecedores, ciclos de produção e venda até a fase da distribuição final. No caso da Enap, até a fase de entrega das ações de aprendizagem e serviços ofertados pela Escola. A sua decomposição em processos habilita a visão ampla da operação, suporta o diagnóstico de eventuais sombreamentos e gaps de competência, permite analisar o comportamento dos custos e as fontes existentes, assim como potenciais de diferenciação do negócio, otimizando o valor para o cliente final, o cidadão brasileiro.

A cadeia de valor (Quadro 6) apresenta, ainda, como a combinação e a sequência de processos da instituição gera valor por meio da entrega de melhores serviços e produtos.

Quadro 6 – Cadeia de Valor



Fonte: Enap

1.2.4. Projetos Estratégicos

Como resultado do planejamento estratégico de 2021, apresentamos abaixo o portfólio de projetos estratégicos e de projetos estratégicos de alto impacto para a Enap:

PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS 2021



PROJETOS ESTRATÉGICOS DAS ÁREAS

[DAE]

- Doutorado - 1ª turma
- Incentivo a Publicações de Docentes e Discentes
- Reposicionamento das Publicações
- Prêmio Evidência
- Produtificação da Assessoria para Avaliação, Assessoria para AIR e EvEx
- Reg Data
- InfoGov 4.0

[DDPRO]

- TOP(E) ser Enap!
- SOI - Selecionar, Ofertar, Integrar
- Desenvolvimento ágil de cursos
- Forma Ação
- Aperfeiçoar o processo de coleta, análise e devolutiva das PDPs
- SGA 2.0
- ENAP OS

[DEX]

- Bootcamp
- Licença capacitação temática
- LideraGov
- Liderando para o Desenvolvimento
- MBA em Gestão Pública EaD
- MPP Internacional
- Mentoria para Altos Executivos do setor público
- Cursos de formação: novos entrantes no serviço público

[DGI]

- Implantação do Login único
- Implantação do Programa de Gestão
- Estudo de viabilidade de implementação de energia solar fotovoltaica na Enap
- Regulamento para Gestão da GAEG
- Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)
- SGA 2.0
- Piloto da Gestão da Ocupação

[DIREX]

- Indicadores transversais de avaliação de reação
- Competências Transversais e de Liderança
- Aperfeiçoar o processo de coleta, análise e devolutiva das PDPs
- ENAP OS
- SGA 2.0

[GNOVA]

- Inovação Aberta - Desafios
- Plataforma de seleção e de análise automatizada de soft skills
- Gnova cidades: chamamento de projetos dos municípios (segundo semestre)
- Enap OS

[PRESIDÊNCIA]

- Rebranding Enap
- Portal da Enap
- Profissionalização da gestão da semana de inovação na Enap
- Redes de escolas de governo
- Melhor da Enap
- Enap como Think Tank

PROJETOS ESTRATÉGICOS DE ALTO IMPACTO PARA A ESCOLA

- Reg Data
- MPP Internacional
- MBA em Gestão Pública em EaD;
- Cursos de formação: concursos novos e novos entrantes no serviço público
- Piloto da Gestão da Ocupação;
- Enap OS
- Inovação Aberta - Desafios;
- Plataforma de seleção e de análise automatizada de soft skills;

- Melhor da Enap
- Enap como Think Tank
- Rebranding Enap
- Competências Transversais e de Liderança;
- Aperfeiçoar o processo de coleta, análise e devolutiva das PDPs;
- SGA 2.0

1.3. História e desenvolvimento da Enap

A Enap tem origem na Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcap), criada em 1980, para promover, elaborar e executar programas de formação, treinamento, aperfeiçoamento e profissionalização do servidor público da administração federal direta e autárquica, bem como estabelecer medidas visando ao seu bem estar social e recreativo.

Em 1982, o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) solicitou ao Ministério das Relações Exteriores um estudo comparado sobre modelos de gestão do Estado e formação de suas burocracias. Partindo da análise dos modelos francês e alemão, o então chamado Relatório Rouanet expressava a necessidade de estabelecer uma interligação entre seleção, formação e desenvolvimento dos servidores públicos na carreira e recomendava a criação de uma carreira ou de cargos isolados de natureza especial para o exercício de atividades de direção. Recomendava, ainda, a criação de uma escola de governo voltada exclusivamente para a formação de quadros superiores da administração pública, adotando os princípios de formação generalista e de ensino de aplicação da *École Nationale d'Administration* (ENA), da França.

Anos depois, a Comissão de Reforma do Estado da Presidência da República retomou as recomendações contidas no estudo de Rouanet e instituiu, por meio do [Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986](#), a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), com o objetivo de planejar, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil de nível superior da administração pública federal. Em termos organizacionais, a Enap foi inserida na forma de diretoria na estrutura da Funcap.



Em dezembro de 1990, a [Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990](#), alterou a denominação da Funcap para Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e estabeleceu, como sua finalidade, promover, elaborar e executar os programas de capacitação de recursos humanos para a administração pública federal e coordenar e supervisionar os programas de capacitação gerencial de pessoal civil, executados pelos demais centros de formação da administração pública federal.

O contato da Enap com a experiência francesa e o intercâmbio posterior com diversas escolas de governo estrangeiras, assim como a vivência da implementação dos cursos, lançaram as bases para a construção da proposta pedagógica em vigor, fundada no compromisso com a formação integral, com o ensino-aplicação, com a multidisciplinaridade e com a articulação teórico-prática.

Refletindo a crise política e administrativa que culminou com a interrupção do Governo Collor, a Enap viveu período de instabilidades e fragilização, mas veio a se revigorar a partir de 1995. A reforma gerencial do Estado havia assumido relevância na agenda governamental e, com ela, houve o fortalecimento dos quadros técnicos do denominado núcleo estratégico de governo. Esse novo contexto permitiu reafirmar a identidade da Escola como espaço de capacitação de servidores e dirigentes públicos e de produção de conhecimento e discussão dos novos conceitos e ferramentas de gestão.

Em 1996, a Escola criou o Programa de Parcerias com as Escolas de Governo (inicialmente com a Fundação Escola do Serviço Público – FESP –, a Fundação João Pinheiro e a Fundação Joaquim Nabuco) para implementação do Programa de Qualificação Profissional no Setor Público Federal. No primeiro ano de existência de Programa, foram capacitados 1.244 servidores tanto em “habilidades específicas como em habilidades de gestão” (tal como definido nos termos de cooperação assinados à época). Nos anos posteriores, o Programa passou por adaptações e melhorias, principalmente no que se refere aos aspectos de gestão e logística para sua implementação.

A partir de 2002, a Escola deu início a uma nova vertente de atuação, com a oferta própria de cursos de pós-graduação **lato sensu**, após haver realizado alguns cursos de especialização em parceria com universidades federais brasileiras. A oferta própria e aberta de cursos de especialização pela Enap surge em um contexto de grande potencial de absorção e fixação de recursos humanos qualificados na administração pública federal, a partir da reorganização e redefinição do papel do Estado, bem como de busca por novas formas de gestão de serviços públicos e de novos modelos de organização e gestão. Em 2003, a Enap foi credenciada pelo MEC para oferta de seu primeiro curso próprio e, posteriormente, com base na Portaria MEC nº 11/2005, pôde ampliar a oferta de cursos em suas áreas de competência.

Outra estratégia de atuação da Enap foi a valorização da atuação coordenada das demais escolas de governo. Em 2003, inspirada na iniciativa do Programa de Parcerias, foi criada pela Enap a Rede de Escolas de Governo. Seu objetivo era aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos três níveis de governo (federal, estadual e municipal) e dos três poderes.

Em 2006, por meio do [Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006](#), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a Enap recebeu a responsabilidade de promover, elaborar e executar as ações voltadas ao desenvolvimento dos servidores públicos federais. Também coube à Enap a coordenação e a supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e, conseqüentemente, a coordenação do Sistema de Escolas de Governo da União (Segu), cuja criação teve início a partir desse decreto.

Acordos de parceria e de cooperação com instituições nacionais e estrangeiras também têm contribuído para o fortalecimento e a qualificação da oferta da escola. As práticas pedagógicas vêm sendo continuamente aprimoradas, resultando no fortalecimento do ensino aplicado.

De forma a responder satisfatoriamente às exigências decorrentes da ampliação de suas atividades, a Enap adotou medidas organizacionais significativas. Foram feitos investimentos em equipamentos e sistemas informatizados de gestão de cursos, criados padrões internos de trabalho, realizados concursos públicos para preenchimento de quadros técnicos próprios em 2006, 2009 e 2015. A Escola passou a atrair servidores de diversos órgãos públicos com titulação de doutorado e mestrado, além de especialistas com sólida experiência profissional.

No período 2011-2014, dando continuidade ao projeto político implementado desde 2003, a Escola revisou as suas diretrizes, expressas em missão, visão e valores organizacionais, e buscou traçar novos horizontes para a sua atuação, estabelecendo objetivos estratégicos que orientam a implementação de seus projetos e atividades.

Em 2015, a Escola fortaleceu seu quadro de colaboradores com a realização de concurso para Técnico em Assuntos Educacionais. Nesse mesmo ano, a Enap institucionalizou o Programa para Altos Executivos.

Em 2016, a Enap configurou-se como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), nos termos da [Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004](#). Como ICT, a Escola deve fomentar o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos destinados a tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos. Outras conquistas relevantes nesse ano foram a criação do GNova - Laboratório de Inovação, o Credenciamento da Enap para oferta de Especialização, e a modernização dos espaços físicos com a inauguração de duas salas de alta performance: Espaço Nexus e Espaço Inovatio.

A Escola Virtual.Gov - EV.G foi criada em 2017, tendo seu primeiro curso lançado para o público em fevereiro de 2018. Como um Portal Único de Governo, a EV.G nasceu com a proposta de superar a fragmentação dos serviços de hospedagem e gestão acadêmica para cursos online. Para o servidor ou cidadão que busca capacitação no serviço público, a EV.G oferece um catálogo unificado de cursos das principais escolas de governo e centros de capacitação da administração pública. No mesmo ano, cientes da importância de contribuir com o fortalecimento da tomada de decisão baseada em evidências e em dados, a escola criou uma área especializada em Ciência de Dados. Entre os serviços customizados que a área oferece para as instituições públicas está o [InfoGov](#), lançado em 2019 como um ambiente online para visualização e análise de dados. Após o tratamento de mais de 3 bilhões de registros administrativos, o InfoGov permite que o usuário realize pesquisa de maneira simples e intuitiva, além de hospedar Data Stories elaborados a partir dos dados analisados.

Em 2018, reforçando sua atuação de formação de agentes públicos em todo o país, a Enap ofereceu a primeira Especialização para Municípios sobre os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e a primeira Especialização a Distância sobre Inovação e Tecnologias em Educação.



Em 2019, com a edição da Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro, convertida na [Lei nº 13.844/2019](#), as duas maiores escolas de governo do Brasil se fundiram e ocorreu a incorporação da Esaf pela Enap.

Na qualidade de uma ICT, a Escola pôde credenciar as fundações de apoio (Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994), que são entidades criadas na forma de fundações privadas, sem fins lucrativos e instituídas com a finalidade de apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação.

Em 2019, a Escola recebe a autorização do credenciamento da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (Finatec) para ser sua fundação de apoio e, em 2020, a segunda fundação de apoio a ser autorizada foi a Fundação de Apoio à Pesquisa (Funape) - UFG. Ambas fundações têm como objetivo viabilizar a execução de projetos da escola por meio da gestão administrativa e financeira dos recursos, com a finalidade de ampliar a capacidade de resposta aos problemas públicos e demandas dos órgãos. Além de permitir a expansão das suas atividades, essa alternativa institucional permitiu alocar mais servidores da escola para a execução das atividades técnicas e acadêmicas.

Além disso, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP (instituída pelo [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019](#) e alterações posteriores) definiu a Enap como articuladora das ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e do sistema de escolas de governo da União. A Enap é responsável por uniformizar diretrizes para o desenvolvimento de competências transversais para os agentes públicos, preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e desenvolver competências essenciais dos sistemas estruturadores.

1.4. Público-alvo

Com a missão de formar e desenvolver pessoas capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade, a Enap trabalha com dois enfoques complementares. O primeiro é o desenvolvimento de competências (enfoque na necessidade do aluno). Nesse sentido, [as ações de aprendizagem \(cursos, eventos e oficinas\)](#) oferecidas pela Escola são focadas prioritariamente na qualificação de agentes públicos para que possam responder às necessidades dos cidadãos.

A Enap segmenta sua oferta formativa para que seja possível adequar propostas didático-pedagógicas aos diversos contextos e desafios dos agentes públicos:

- Educação Executiva: técnicos, gerentes e integrantes de carreiras estratégicas e transversais do Governo Federal.
 - Desenvolvimento de Altos Executivos: dirigentes públicos, em especial do governo federal (ocupantes de cargos de natureza especial e de direção e assessoramento nos níveis 6, 5 e 4 ou equivalentes).
 - Cursos Online Autoinstrucionais (Escola Virtual de Governo): cidadãos e agentes públicos federais, estaduais e municipais.
- Pós-graduação:
 - Especializações e MBAs: agentes públicos federais, estaduais e municipais.
 - Mestrados e Doutorado: servidores do Governo Federal.
- Eventos: cidadãos e agentes públicos federais, estaduais e municipais.

O segundo enfoque da Enap é no atendimento **às instituições e órgãos públicos**, buscando atuar para a promoção de inovação e boas práticas para a gestão pública. Os cidadãos esperam que os governos sejam cada vez mais capazes de resolver problemas públicos. Neste sentido, a Enap oferece, aos órgãos e instituições, [serviços](#) de apoio à transformação governamental, projetos de inovação e gestão do conhecimento, desde a prospecção, passando pela experimentação, transformação e disseminação de práticas e conhecimentos. Oferece igualmente serviços de pesquisa, inclusive customizados, e análise de dados para contribuir com a tomada de decisão baseada em evidência.

Existe, ainda, outro segmento que tem sido cada vez mais objeto de atenção da Escola: aqueles que atuam como professores e facilitadores na Enap. Sob o nome genérico de “formação de formadores”, implementam-se ações para atualização ou alinhamento dos colaboradores eventuais da Enap com seus referenciais conceituais e metodológicos.

2. Projeto Pedagógico Institucional

“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



O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Enap se propõe a descrever as referências, estratégias e as 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 a

consulta pública para arrecadar sugestões para primeira versão do documento. Definiu-se, assim, um processo de construção do PPI que levasse em conta visões diferentes e que resultasse em um documento que refletisse as especificidades e características dos trabalhos desenvolvidos nas áreas da Enap.

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

2.1.1. Desafios do Estado brasileiro e aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas²

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 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 da ação governamental”³.

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 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:

² 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/>.

³ Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Aperfeiçoamento do Ciclo de Políticas Públicas, pág. 2. Disponível em: http://bit.ly/MP_ciclopolicaspublicas



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 2020-2023⁴ – 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);
- 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 dos 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”⁵.

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, ao investimento e à eficiência econômica, o que dificulta o empreendedorismo e a criação de empregos”.⁶

⁴ Informação disponível em Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Olhar Mais Moderno sobre o Estado, pags. 2 e 3. Disponível em: http://bit.ly/MP_estadomelhor

⁵ Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Olhar Mais Moderno sobre o Estado, pág. 5. Disponível em: http://bit.ly/MP_estadomelhor

⁶ Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Aperfeiçoamento do Ciclo de Políticas Públicas, pags. 4 e 5. Disponível em: http://bit.ly/MP_ciclopolicaspublicas

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: a primeira é 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 maiores⁷.”

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.

2.1.2. 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 desafiadas a adquirir novos conhecimentos, desenvolver capacidades e inovar constantemente a fim de se manterem vivas e relevantes. Essas organizações têm buscado profissionais com perfil cada vez mais criativo e adaptável, que estejam dispostos a se capacitar para entregar os resultados desejados.

Nessa perspectiva, o grande desafio da educação executiva é preparar o profissional 4.0⁸ para a era do conhecimento, da tecnologia e da inovação. A Enap, por sua vez, deve ser capaz de promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos, para que sejam agentes de mudança e inovação nas políticas públicas e nos serviços públicos exigidos pela sociedade.

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](#), e alterações posteriores, 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, ser capaz de preparar os agentes públicos para que atuem para aumentar a eficácia e a qualidade dos

⁷ Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Aperfeiçoamento do Ciclo de Políticas Públicas, pág. 4. Disponível em: http://bit.ly/MP_ciclopolicaspublicas

⁸ 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 ciber-físicos. Fonte: <http://www.industria40.gov.br/>

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 nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004](#), a Enap deve apoiar, promover e realizar ações de empreendedorismo tecnológico e de criação de ambientes promotores da inovação destinados à melhoria da administração pública e à modernização e à desburocratização da gestão pública.

Reconhecida como centro provedor de conhecimento, como *Think Tank*, como organização que aprende continuamente⁹ e ciente de seu papel no desenvolvimento das capacidades do governo, a Enap reafirma seu compromisso de:

- promover diferentes formas de produzir e disseminar conhecimentos e pesquisas aplicadas;
- preparar os agentes públicos para as mudanças nos cenários internos e externos, promovendo um 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 implementação 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 servir à 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 o setor público se transforma em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor.

2.2. Referenciais conceituais e metodológicos

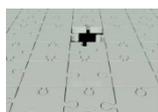
A atuação da Enap na capacitação de agentes públicos é realizada por meio de ações de aprendizagem que se utilizam de variadas metodologias e estratégias. Essas ações se desdobram em oficinas que promovem construção colaborativa de produtos e/ou soluções; eventos organizados com intuito de informar, disseminar, compartilhar conhecimentos e informações sobre temas relevantes para o

⁹ 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 última “quinta”, é o pensamento sistêmico por ser considerado como o alicerce de uma organização que aprende.

serviço público; e cursos de curta, média e longa duração e de pós-graduação nas modalidades educacionais presencial, a distância e híbrida¹⁰.

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](#)¹¹; [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.

2.2.1. 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 profissionais¹². A educação ao longo da vida baseia-se em quatro pilares fundamentais.

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

2.2.2. 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.

¹⁰ Educação híbrida ou *blended learning*: modelo 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 Livro “Metodologias Inov-ativas”. Filatro e Cavalcante (2018).

¹¹ 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).

¹² Segundo Jacques Delors, no relatório sobre a Educação para século XXI, a educação tem um papel fundamental para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das sociedades.

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

As metodologias utilizadas nos projetos desenvolvidos na Escola variaram 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*¹³; Design Etnográfico¹⁴; Imersão Ágil: checagem de realidade em políticas públicas; e *insights* comportamentais¹⁵. 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.

2.2.3. Ensino Aplicação e Andragogia



Desde sua criação, a Enap orienta-se pelo “**ensino de aplicação**”, metodologia de aprendizagem inspirada no socioconstrutivismo¹⁶ educacional, que consiste em promover a aprendizagem por meio da aproximação dos alunos às situações concretas da prática governamental, incorporando os saberes que dispõem em função de sua vivência. Os alunos são levados a analisar, a compreender, a distinguir e a avaliar os conceitos e preceitos da administração pública e do seu papel profissional, para (re)elaborar o conhecimento sobre o contexto complexo da ação governamental e decidir sobre como agir e interagir em situações concretas.

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 Knowles¹⁷. Ele explicita cinco pressupostos que devem ser considerados na educação de adultos:

¹³“*Design Thinking* é uma abordagem tomada do campo do design e adaptada para o contexto da administração pública como uma forma de lidar com os chamados *wicked problems* (problemas traiçoeiros) e gerar valor público. O termo pressupõe “pensar como um designer”, e se traduz como um modelo de pensamento e uma prática criativa, questionadora, experimental, colaborativa e centrada nas pessoas, abrangendo etapas como imersão, análise e síntese, ideação e prototipagem”. (GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Enap).

¹⁴“Design etnográfico é nome dado a uma etapa de um processo de design em que se faz um mergulho para entender com profundidade uma determinada realidade que se pretende transformar a partir do olhar do usuário de um serviço ou beneficiário de uma política pública”. (GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Enap).

¹⁵ *Insights* comportamentais: uma abordagem que provém do campo multidisciplinar da economia comportamental, ou ciências comportamentais aplicadas. Seu ponto de partida é o reconhecimento da insuficiência do modelo do agente racional para compreender o processo decisório das pessoas reais. O enfoque critica o modelo dedutivo da economia tradicional e parte para a observação de como as pessoas tomam decisões. Suas escolhas decorrem de limitações em suas capacidades cognitivas, de inconsistências em suas ações e são fortemente influenciadas pelo contexto. Muitas dessas escolhas são contraditórias com o que as próprias pessoas considerariam de seu melhor interesse. (GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Enap).

¹⁶ 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.

¹⁷ Definição retirada do livro “*Andragogy in action: applying modern principles of adult education*”. Knowles (1984).

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

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 e abordagens para trabalhar a realidade do aluno e suas necessidades profissionais para que se possa aplicar o conhecimento adquirido.

A concepção de “aprendizagem experiencial”¹⁸, 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 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 Problemas¹⁹, Aprendizagem Significativa²⁰, Estudo de Casos, Aprendizagem Imersiva²¹, Visitas

¹⁸ 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).

¹⁹ Aprendizagem Baseada em Problemas ou PBL (abreviação do termo em inglês *Problem-based Learning*) é uma abordagem que emprega situações-problemas para a aprendizagem de novos conhecimentos. É adotada por grupos de alunos que trabalham em forma individual e coletiva para criar soluções para um problema apresentado. Definição retirada do glossário do Livro “Metodologias Inov-ativas”. Filatro e Cavalcante (2018).

²⁰ 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).

²¹ 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*”, Kaufmann (2003).

Técnicas, Gamificação²², Aprender fazendo²³, Sala de Aula Invertida²⁴, Aprendizagem entre pares²⁵. 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 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 ativas²⁶ são aquelas que valorizam a participação efetiva dos alunos na construção do conhecimento e no desenvolvimento de competências, possibilitando que aprendam em seu próprio ritmo, tempo e estilo, por meio de diferentes formas de experimentação e compartilhamento. Nesse contexto, as metodologias ativas constituem alternativas pedagógicas que colocam foco no aprendiz, envolvendo-o na aprendizagem por descoberta, investigação ou resolução de problemas (BACICH; MORAN, 2017). Reflexão e ação são os alicerces fundamentais que sustentam as metodologias ativas²⁷.

As metodologias ágeis, por sua vez, contemplam as práticas educacionais com objetivo educacional de curto prazo. O foco das metodologias e ferramentas ágeis é a gestão do tempo na educação. Pode-se citar como exemplo, *microlearning*²⁸, 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, pesquisa, gestão do conhecimento e as demais ações desenvolvidas na Escola. Ademais, a Enap tem tradição na realização de intercâmbios com escolas nacionais e estrangeiras, fonte para renovação das concepções e das práticas educacionais. O propósito é transformar conhecimento em reflexões que resultam em ações práticas e no repensar da administração pública para que as políticas públicas sejam mais aderentes às necessidades da sociedade.

2.2.4. Desenvolvimento de soluções educacionais

O planejamento é parte do processo de desenvolvimento de qualquer solução educacional. Com o surgimento de novas tecnologias ferramentas e metodologias educacionais, ressalta-se a importância de “desenhar” as ações de aprendizagem com propósito e objetivo bem definidos, com recursos de aprendizagem adequados, que considerem os diferentes estilos de aprendizagem e as características

²² Gamificação é a utilização da linguagem dos jogos em outros contextos. Definição retirada do glossário do Livro “Metodologias Inov-ativas”. Filatro e Cavalcante (2018).

²³ 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 podem influenciar as experiências futuras.

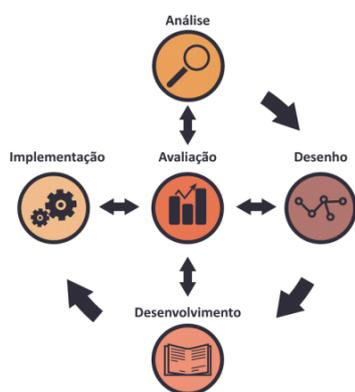
²⁴ Sala de Aula Invertida (*flipped classroom*) é uma estratégia educacional em que o aluno estuda o material antes da aula presencial, para que se leve a sala de aula dúvidas e discussões. Definição retirada do glossário do livro “Metodologias Inov-ativas”. Filatro e Cavalcante (2018).

²⁵ 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.

²⁶ Definição retirada do livro Metodologias Ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática. Bacich e Moran (2017).

²⁷ Segundo Bonwell e Einson, são aspectos fundamentais das metodologias ativas: ação e reflexão. Bonwell, C.C.; Eison, J. Active learning : creating excitement in the classroom, 1991.

²⁸ Microaprendizagem (*microlearning*) é a estratégia que apresenta conteúdo em pequenos “pedaços”, com alto nível de interação e feedback. Livro “Metodologias Inov-ativas”. (FILATRO; CAVALCANTI, 2018).



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)²⁹, 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. Abaixo, as etapas do processo DI:

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

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

No contexto da educação corporativa, modelos de 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)³⁰, 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 alunos necessitam desenvolver habilidades de gerenciamento de conhecimento em que devem saber onde encontrar informações relevantes e como avaliar e aplicar tais informações”. Isso significa expor menos os alunos a certos conhecimentos específicos e possibilitar o desenvolvimento de habilidades, prática e feedback para avaliar tal conhecimento, para então aplicá-lo na solução de problemas reais. Para tal, os ambientes de aprendizagem criados devem ser ricos e mudar constantemente, mas também devem possibilitar aos aprendizes desenvolver e

²⁹ 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)

³⁰ 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

praticar as habilidades e desenvolver conhecimentos necessários para um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo”³¹.

Ao mesmo tempo que a Enap busca manter o padrão de qualidade dos cursos ofertados, seja em modalidade presencial, híbrida ou a distância, experimenta e inova em formatos mais ágeis de desenho instrucional. Assim, ainda no âmbito de desenho instrucional (DI), soma-se ao modelo ADDIE, modelos emergentes como *Design thinking* (DT) aplicado à Educação e o *Learning Experience Design* (LXD)³², que trazem uma abordagem voltada para criatividade, integração, inovação e solução de problemas.

Cabe mencionar que se utilizar de metodologias mais ágeis e emergentes para o desenho instrucional não significa abandonar ou reduzir a importância do ADDIE³³. 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.

2.2.5. 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 propostas pela Enap organizam-se a partir dos seguintes princípios:



Aplicação da Aprendizagem: ensino aplicação para geração de valor público.



Pluralidade: valorização e respeito aos diferentes estilos de aprendizagem, a pluralidade e diversidade.



Inovação: orientação à inovação, à colaboração e ao protagonismo do aluno.



Experimentação: experimentação como processo de construção do conhecimento.

³¹ Idem. Pag. 187. A tradução foi revisada a partir do texto original: “Teaching in a digital age”. Disponível em: <https://opentextbc.ca/teachinginadigitalage/chapter/6-10-agile-design-flexible-designs-for-learning/>

³² *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 a melhorar os resultados de aprendizagem e a qualidade vivencial da aprendizagem, por meio de princípios e práticas que garantem expressamente que a jornada de aprendizado seja agradável, envolvente, relevante e informativa. No LXD busca-se alinhamento e adaptação do conteúdo, objetivos e tecnologias ao comportamento e às preferências dos alunos. Fonte: “DI 4.0 na Educação Corporativa” (FILATRO, 2019).

³³ 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 à 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/>.



Conteúdo: compromisso com o conhecimento, a ciência e a produção de pesquisa aplicada.



Contexto: contextualização social, histórica e temporal do conhecimento.



Iteratividade: iteratividade como processo de melhoria por meio de aprendizagem a fim de produzir os resultados desejados.

2.3. Estratégia de ensino

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 governos 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*³⁴ 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).

As ações de ensino contemplam a oferta, nas modalidades presencial, a distância, híbrida e remota, dos seguintes programas de capacitação: Formação Inicial e Aperfeiçoamento para Carreiras; Cursos Técnicos-gerenciais; Programa de Transformação Digital, Desenvolvimento de Assessorias

³⁴ 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 iguados.

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-pmlink-3)

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.

2.3.1. Desenvolvimento de Competências

A PNDP, instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e alterações posteriores, definiu como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à excelência em sua atuação, cabendo à Enap contribuir com a definição e desenvolvimento das competências transversais, de liderança e essenciais.

O termo competência ensejou ao longo dos anos uma grande quantidade de definições e classificações. Sem contrariar a definição³⁵ 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 instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional”.³⁶

³⁵ A competência é “conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”, art. 3º, § 3º, Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019.

³⁶ Organização Internacional do Trabalho. Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed.- Brasília: OIT, 2002.

CHA

Conhecimentos

[dimensão do *saber*]

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

Habilidades

[dimensão do *saber-fazer*]

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

Atitudes

[dimensão do *querer-fazer*]

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

A identificação e o desenvolvimento de competências estão alinhados às recomendações da 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”³⁷.

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, nesse contexto, revisar suas ações de desenvolvimento para explicitar as competências transversais e de liderança 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.

³⁷ OECD, Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445, 2019.

Abaixo estão definidas as matrizes de competências transversais e de liderança.

2.3.1.1. 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.



Segundo Whittermore (2018), a particularidade dessa categoria de competências pode ser observada por intermédio de suas características mais marcantes³⁸:

- 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.

³⁸ Simon Whittermore. Transversal Competencies Essential for Futures Proofing the Workforce. Whitepaper. Skilllibrary, July 2018.

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

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



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.

<p>Conhecimentos</p> <p>Relacionados à análise e caracterização de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar, analisar e caracterizar problemas. • Identificar métodos e técnicas para a análise e caracterização de problemas. <p>Relacionados à solução de problemas e tomada de decisão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>Habilidades</p> <p>Relacionadas à solução de problemas e tomada de decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.

<p>Conhecimentos</p> <p>Relativos às necessidades dos usuários de serviços públicos e cidadãos</p> <ul style="list-style-type: none">● 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 <p>Relativos aos processos organizacionais</p> <ul style="list-style-type: none">● 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.	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none">● 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.● 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.● Integrar necessidades e expectativas dos cidadãos no desenvolvimento e fornecimento de novos serviços ou produtos.● Melhorar ou eliminar 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.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none">● 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.

<p>Conhecimentos</p> <p>Relativos aos conceitos de transformação digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.. <p>Relativos às tendências</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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, <i>chatbots</i>, impressoras 3D. 	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.

<p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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. 	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <i>feedbacks</i> 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.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <i>feedbacks</i> 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	Habilidades
----------------------	--------------------

- 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.

- 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 <ul style="list-style-type: none">• 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 <ul style="list-style-type: none">• 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 <ul style="list-style-type: none">• 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 <i>res publica</i>.	



Visão sistêmica

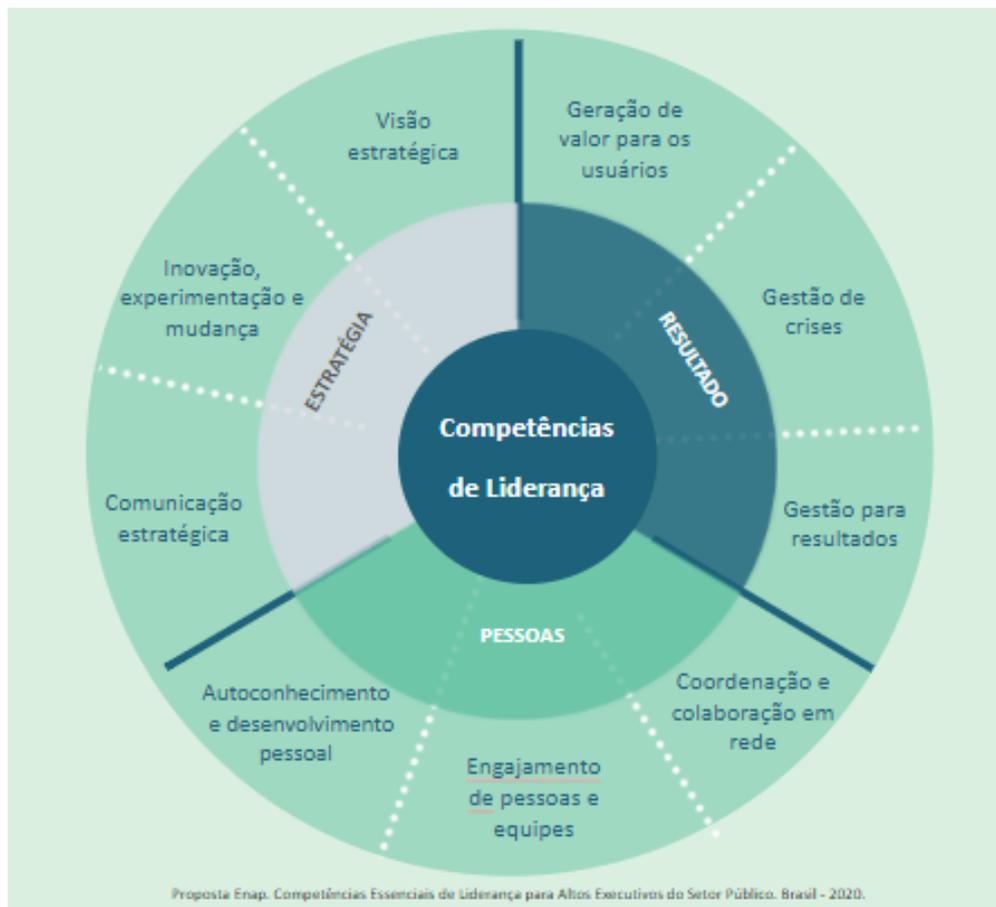
Capacidade de identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional. Marcos esses que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

Conhecimentos <p>Relacionados ao olhar para fora</p> <ul style="list-style-type: none">• 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. <p>Relacionados ao impacto na organização</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar o conjunto de normas, regras e leis que regem os	Habilidades <ul style="list-style-type: none">• 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
---	--

<p>procedimentos no contexto organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprender 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. 	<p>nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar julgamentos. • 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. 	

2.3.1.2. 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.



ESTRATÉGIA

- Visão de futuro

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

Conhecimentos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Compreende de maneira integrada as tendências sociais, políticas, tecnológicas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que possam impactar os processos decisórios de planejamento estratégico e gestão de políticas públicas. • Reconhece os diversos fatores técnicos e políticos, internos e externos, que devem ser considerados no processo de planejamento de atividades organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propõe estratégias considerando o contexto político, econômico e social. • Considera as relações com atores-chave e os efeitos sobre eles no atendimento de suas necessidades, as possíveis alternativas, as circunstâncias e os riscos de seu ambiente. • Desenvolve estratégias e programas que apoiam e colocam em prática o papel e o propósito da organização, considerando a especificidade dos fatores técnicos e políticos.

<ul style="list-style-type: none"> ● Conhece técnicas e metodologias de planejamento e análise de cenários, especialmente no setor público. ● Compreende a posição e as necessidades da organização frente a contextos diversos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Examina ambientes externos e internos para identificar e avaliar tendências emergentes, antecipando e propondo ações diante de oportunidades e ameaças que podem influenciar o futuro da organização. ● Mapeia as capacidades organizacionais que devem ser desenvolvidas frente a cenários e tendências futuras nos âmbitos nacional e internacional, visando o alcance de resultados governamentais. ● Mobiliza uma variedade de fontes, canais de informação e estudos, de diferentes perspectivas, para apoiar o desenvolvimento de planos estratégicos. ● Considera o impacto de uma mudança ao construir e revisar metas e iniciativas organizacionais para alinhá-las às prioridades do governo e às necessidades dos cidadãos. ● Implementa políticas públicas legitimadas pela qualidade e amplitude das informações acerca do contexto político, econômico e social e pelo alinhamento às diretrizes estratégicas nacionais. ● Incorpora análises de cenários no processo de planejamento, ampliando a compreensão sobre elementos e mudanças que impactam a organização. ● Aplica técnicas e metodologias de planejamento e de revisão de estratégias, programas e projetos no âmbito organizacional.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Compartilha uma visão clara de futuro com toda a organização. ● Promove o reconhecimento institucional sobre o impacto e a relevância da organização no ambiente externo. ● Participa ativamente de atividades relacionadas ao planejamento e monitoramento de planos, programas e projetos estratégicos na organização. ● Incentiva a contribuição de outros para o planejamento e a análise de cenários, mantendo uma postura de abertura a pontos de vista alternativos. 	

- 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.

<p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reconhece oportunidades de mudança para o aperfeiçoamento de processos e resultados finalísticos e organizacionais. ● Conhece técnicas e metodologias de promoção da inovação no setor público, como práticas de triagem, experimentação, 	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cria uma cultura de inovação, flexibilidade e iniciativa, questionando abordagens convencionais para que a organização possa responder de forma ágil às mudanças de seu ambiente.
--	---

ideação e prototipagem de inovações na organização.

- Discute políticas, métodos e abordagens para incentivo à criatividade e gestão da inovação no contexto organizacional.
- Distingue oportunidades de uso de tecnologias digitais e ferramentas de análise de dados para a melhoria de processos internos e prestação de serviços públicos focados nas necessidades dos cidadãos.
- Mantém-se atualizado com relação aos desenvolvimentos tecnológicos que podem atender às necessidades específicas de programas organizacionais ou governamentais.
- Identifica conceitos para novos programas, produtos ou serviços para o contexto do serviço público.
- Identifica relações entre programas, projetos ou processos organizacionais dentro e fora da organização em busca de novas alternativas e formas de trabalho.

Atitudes

- Lidera mudanças de forma proativa, positiva e inspiradora, mantendo um senso de urgência para gerar adesão e sustentar a implementação.
- Tem sensibilidade ao lidar com dinâmicas organizacionais que afetam a aceitação de mudanças.
- Experimenta novas abordagens, com criatividade, esforçando-se para trabalhar fora da zona de conforto em busca de melhores formas de trabalho e de ideias novas e originais.
- Aceita os feedbacks de servidores, atores-chave e usuários de serviços públicos na criação de novas iniciativas e serviços na organização.
- Assume riscos calculados ao criar ou incentivar novas ideias e processos.
- Considera os pontos de vista e contribuições de outras pessoas, encorajando tensões criativas e o respeito às diferenças de opinião.
- Cria e apoia um ambiente amigável e seguro, no qual os indivíduos se sintam encorajados a avançar na apresentação de ideias novas e não convencionais.

- Estabelece alianças estratégicas com atores-chave e envolve gestores e equipes visando à condução de processos de mudança organizacional, mantendo uma política eficaz de comunicação e diálogo com atualizações frequentes.
- Identifica os benefícios e riscos de mudanças e inovações no ambiente organizacional, considerando a preparação da organização para desafios futuros e monitorando seus impactos.
- Realiza diagnóstico institucional para desenvolvimento e coordenação de uma agenda de mudanças para aperfeiçoamento de processos organizacionais.
- Promove interfaces entre unidades organizacionais potencializando o desenvolvimento de soluções criativas e implementação de mudanças.
- Realiza processos sistemáticos para identificação de melhores práticas nacionais e internacionais, com foco na otimização de processos internos e geração de impacto para o usuário final.
- Conduz processos de mudança organizacional para implementação e institucionalização de novas ideias, melhorias e soluções que promovam os objetivos de governo e gerem valor à sociedade.
- Cria novos produtos, serviços, ações e políticas públicas com base em necessidades e requisitos apresentados por usuários.
- Conduz a transformação digital, integrando tecnologias digitais aos processos de tomada de decisão, gestão, organização e prestação de serviços públicos, visando o aperfeiçoamento dos resultados organizacionais e relacionamento com usuários
- Implementa ações de simplificação e automação de rotinas e processos de trabalho, considerando as necessidades dos seus usuários e as adaptações tecnológicas e normativas necessárias.

<ul style="list-style-type: none"> ● Mantém-se flexível, versátil e aberto a mudanças e novas informações. ● Patrocina líderes e redes de servidores que assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento e implementação de mudanças e inovações no serviço público. ● Pauta-se por uma mentalidade digital, integrando tecnologias digitais na gestão, apoiando-se em dados para a tomada de decisão e incentivando a experimentação. 	
---	--

- Comunicação estratégica

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

<p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identifica estratégias de comunicação corporativa que apoiam os objetivos organizacionais e fortalecem a imagem e a reputação da organização e do Governo. ● Compreende o papel, a função e os posicionamentos da organização no âmbito do serviço público. ● Identifica saberes e técnicas destinados a dar voz aos interlocutores para apreender de forma empática seus interesses e necessidades. ● Identifica as melhores formas de apresentação de mensagens, dados e informações, adaptando-as ao contexto e ao público-alvo. ● Identifica estratégias de adequação da narrativa ao público e à situação para comunicar as informações mais relevantes para a organização. 	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Representa adequadamente a organização em fóruns públicos, sabendo utilizar as diferentes mídias. ● Comunica a visão e a estratégia dentro e fora da organização, inclusive acerca do impacto de mudanças ou de problemas no ambiente organizacional. ● Comunica desafios, conquistas e avanços organizacionais junto às equipes e demais atores-chave, envolvendo-os e mantendo-os informados acerca de informações situacionais da instituição, resultados de políticas e programas de governo, buscando seu feedback. ● Fomenta um ambiente que valoriza uma comunicação transparente, profissional e assertiva, especialmente acerca de assuntos sensíveis e de alto risco. ● Utiliza histórias e analogias para ilustrar argumentos e dar vida às mensagens, de forma a envolver e obter o engajamento dos interlocutores. ● Influencia atores-chave internos e externos, garantindo resultados mutuamente benéficos e sendo capaz de construir consensos. ● Gera confiança entre as várias partes envolvidas em um debate ou processo de negociação. ● Pratica a escuta ativa, engajando-se com interlocutores e expressando as próprias
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Promove ativamente a reputação da organização, tanto interna quanto externamente. ● Mantém uma postura de abertura e responsividade à comunicação para compreensão das necessidades de atores internos e externos à organização. 	

<ul style="list-style-type: none"> ● Incentiva o debate, sendo capaz de defender as próprias ideias e apoiar as ideias de outros quando apropriado. ● Posiciona-se em debates e discussões de maneira positiva, lidando com resistências e ambiguidades, e buscando apoio para ideias e iniciativas da organização. ● Promove uma comunicação honesta, íntegra, imparcial e objetiva. ● Assume uma postura de confiança, assertividade, autocontrole e responsabilidade em situações difíceis de debate e negociação, lidando com discrição e prudência em situações controversas ou sensíveis. ● Respeita e considera a diversidade de características do público-alvo ao proferir uma mensagem, transmitindo-a de maneira adequada. ● Valoriza as diferenças de opinião, abordando discordâncias de forma objetiva e construtiva. 	<p>ideias nos momentos apropriados, garantindo a efetividade e produtividade das interações internas e externas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Antecipa reações do público-alvo a uma mensagem, ajustando a abordagem para lidar com preocupações, resistências e objeções, visando obter o melhor resultado possível. ● Desenvolve planos e mapas mentais para orientar a interação com diferentes públicos. Conduz reuniões e apresentações, comunicando informações relevantes de maneira concisa e eficaz. ● Utiliza uma linguagem simples e acessível, tanto oralmente como por escrito, sendo capaz de adaptar as informações para compreensão por qualquer tipo de público. ● Apresenta justificativas convincentes e argumentos fortes de forma impessoal e não-agressiva.
---	---

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.

<p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reconhece a centralidade da participação social na formulação e implantação de políticas e de desenvolvimento de produtos e serviços para os cidadãos. ● Compreende a função do serviço público, reconhecendo o que é valor público. ● Demonstra conhecimento acerca dos seus usuários, dos serviços prestados e das comunidades e mercados que são afetados pelas atividades de sua organização e pelo setor público em geral. ● Reconhece a diversidade dos usuários finais e considera suas necessidades específicas no desenvolvimento de políticas e serviços públicos. 	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Considera os interesses dos usuários nos mais altos níveis da organização, considerando suas necessidades na formulação de objetivos e metas da organização. ● Desenvolve políticas governamentais e organizacionais que geram valor público, buscando a construção de alianças, coalizões e canais de comunicação com interlocutores e público-alvo. ● Orienta os integrantes das cadeias de valor de serviços públicos acerca dos requisitos de atendimento e resultados que devem ser entregues ao usuário final e dos impactos
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ● Identifica abordagens para a prestação de serviços que melhor atendam às necessidades específicas dos usuários e aos interesses organizacionais. 	<p>decorrentes da prestação inadequada de seus serviços.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Propõe políticas de inovação e desenvolvimento da força de trabalho voltadas à melhoria do atendimento e orientação ao usuário na organização. ● Gerencia canais acessíveis de atendimento presencial e virtual aos usuários, garantindo a qualidade e tempestividade do retorno. ● Avalia percepções, opiniões e níveis de satisfação de usuários para monitorar a evolução de suas necessidades e desenvolver melhorias e aperfeiçoamentos em processos e resultados dos serviços públicos. ● Institui instâncias colegiadas e processos de consulta e audiência pública junto aos principais usuários visando ao desenvolvimento, aperfeiçoamento e legitimação de decisões e iniciativas organizacionais em políticas públicas.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Valoriza a escuta de todos os atores envolvidos para garantir que as decisões tomadas sejam alinhadas às diversas necessidades dos usuários. ● Orienta-se por critérios de justiça em questões difíceis na defesa do que é considerado o melhor interesse dos usuários, considerando suas necessidades e especificidades. ● Promove interesses de Estado em equilíbrio com as necessidades dos usuários finais. 	

- 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.

<p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conhece conteúdos e métodos associados à gestão e sua especificidade no setor público, e à constante melhoria dos processos de trabalho. ● Domina os conhecimentos inerentes ao funcionamento dos arranjos federativos da gestão de políticas públicas. ● Compreende os princípios, procedimentos, requisitos, regulamentos e políticas que se relacionam à sua área de atuação. ● Conhece procedimentos, instrumentos e rotinas inerentes à gestão orçamentária e financeira no serviço público. ● Possui expertise em assuntos técnicos que compõem a agenda da organização. ● Possui conhecimento técnico sobre planejamento, implementação, 	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gerencia processos organizacionais, utilizando práticas de simplificação e melhoria que conduzem a processos mais efetivos, direcionados a entregar valor aos públicos-alvo da organização. ● Coordena projetos em todas as etapas, com planejamento, execução, controle de prazos e atividades, negociação de interesses, para assegurar o cumprimento das metas. ● Toma decisões bem fundamentadas, eficazes e tempestivas, mesmo diante de dados limitados ou contextos desfavoráveis, buscando equilibrar intuição e razão para formar um julgamento apropriado.
--	--

<p>monitoramento e avaliação de ações, projetos e programas da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece recomendações às instâncias superiores, tomando por base tanto conhecimentos e experiências internos, quanto a expertise de profissionais e organizações externas.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orienta-se por um alto padrão de qualidade e profissionalismo para o trabalho na organização. • Adota soluções de elevado valor agregado no cumprimento de metas e alcance dos objetivos estratégicos da organização. • Encoraja a tomada de risco responsável, na expectativa de que sejam produzidos resultados de alta qualidade. • Busca o equilíbrio entre qualidade, custo e comprometimento com os prazos na entrega dos resultados. • Adota uma postura analítica e ponderada baseando as decisões nas melhores informações e evidências disponíveis. • Demonstra transparência e responsabilidade nas decisões e incentiva uma cultura de diálogo e de prestação de contas. • Possui capacidade de organização, planejamento e preparo para os desafios do cargo, responsabilizando-se pela entrega dos resultados acordados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta-se por evidências e indicadores no processo de tomada de decisão para alcance dos objetivos organizacionais, avaliando os possíveis riscos. • Implementa ações e estratégias para a gestão eficiente de recursos orçamentários, financeiros, humanos, tecnológicos e patrimoniais. • Define estrategicamente a alocação de recursos que melhor contribui para os objetivos organizacionais. • Aplica métodos e técnicas para o monitoramento e avaliação de ações, programas e projetos sob sua coordenação, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos, diretrizes de governo e alcance das metas da organização. • Promove o aprimoramento do desempenho institucional, considerando a complexidade dos serviços ofertados em colaboração com os demais entes federados. • Estabelece uma abordagem integrada para a gestão de processos, políticas, estruturas, sistemas e recursos de forma a otimizar a eficiência e o desempenho na organização.

- 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.

<p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a extensão dos impactos que as mudanças no cenário podem causar nas estruturas governamentais, na organização, na correlação de forças entre os atores, e nas estratégias políticas formuladas. • Considera fatores culturais, sociais, econômicos, históricos, regionais e políticos na concepção de abordagens para a solução de problemas. 	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisa em tempo hábil as prioridades organizacionais em resposta a mudanças contextuais relevantes, reformulando estratégias e objetivos para adequá-los inclusive quanto aos recursos disponíveis em situações de escassez e de cortes orçamentários inesperados. • Antecipa os impactos de curto, médio e longo prazo que eventos econômicos,
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ● Identifica lacunas críticas de informação na tomada de decisão e busca a sua resolução. ● Identifica obstáculos, erros e problemas na consecução de estratégias e atividades organizacionais, de forma a antecipar e mitigar os riscos decorrentes. ● Reconhece as principais normas, regulamentos e métodos relativos ao levantamento, mapeamento, análise e gestão de riscos no serviço público. ● Reconhece diferentes níveis de abordagem e condutas apropriadas para situações de crise. ● Dispõe de saberes e domínio sobre ferramentas e estratégias passíveis de serem tempestivamente mobilizadas em situações de crise. 	<p>políticos, ambientais, sociais e tecnológicos, tanto em nível nacional como internacional, podem causar na organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Analisa as relações e conexões entre múltiplos fatores do ambiente organizacional, com apoio de dados, avaliando as principais implicações e riscos para a organização. ● Mantém o monitoramento e a gestão de riscos internos e externos com o objetivo de evitar problemas com a prestação de serviços públicos. ● Aplica medidas preventivas para evitar ou minimizar as situações de risco e de crise de maneira eficaz e tempestiva. ● Documenta as lições aprendidas para evitar a repetição de erros e promover o compartilhamento das experiências e aprendizados.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Engaja-se na exploração de possibilidades para enfrentamento dos desafios existentes, tendo em vista o melhor para o interesse público. ● Persiste na busca de soluções inovadoras para problemas complexos que envolvem obstáculos significativos. ● Reage a contratempos concebendo novas alternativas aos cursos de ação previstos. ● Pondera alternativas e utiliza o bom senso no desenvolvimento de soluções realistas para a organização. ● Toma decisões necessárias, ainda que impopulares, defendendo-as de maneira assertiva junto aos atores envolvidos. ● Lida com situações de pressão, oposição e divergências, no trabalho em equipe e no contexto das relações externas, contornando e recuperando-se rapidamente de adversidades, visando entregar os resultados acordados. ● Absorve a pressão inerente às situações de crise, mantendo o engajamento e a moral das equipes, e a eficácia e a qualidade dos trabalhos. ● Enfrenta problemas e questões sensíveis ou controversas de forma direta e construtiva, assumindo a responsabilidade pelo seu gerenciamento. ● Toma a iniciativa em ações urgentes quando há riscos e crises a serem enfrentados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Toma decisões corporativas difíceis em situações de informação limitada, visando atender à missão institucional da organização e ao melhor resultado para a sociedade. ● Soluciona problemas complexos com a aplicação de metodologias apropriadas, tais como planos de contingência e mitigação. ● Implementa estratégias e estruturas de realização e distribuição do trabalho visando adaptar a organização a situações inesperadas. ● Coordena equipes, forças-tarefa e grupos de trabalho, selecionando os indivíduos mais apropriados, para a abordagem e tomada de decisão acerca de problemas relevantes e situações de risco e de crise para a organização. ● Utiliza variadas fontes relevantes, visando a identificação, solução e monitoramento de questões ou problemas de alto impacto para a organização. ● Desenvolve estratégias efetivas de comunicação com as partes interessadas em situações de prevenção e enfrentamento de crises.

<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabiliza-se por erros e impactos negativos no âmbito da sua governabilidade. 	
--	--

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.

<p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identifica seu propósito e o que lhe impulsiona e motiva na carreira pública. ● Compreende quais são as competências fundamentais para o exercício da liderança. ● Reconhece as características e qualidades dos diferentes estilos de liderança. ● Identifica dimensões da inteligência emocional e comportamental para a autoliderança, assim como para interações interpessoais e em grupos. ● Demonstra conhecimento acerca de técnicas de gestão do tempo e produtividade. 	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Adapta-se a diferentes ambientes, atividades ou situações de trabalho. ● Promove valores éticos do serviço público, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade. ● Emprega estratégias relacionais para a criação de um ambiente de confiança e busca por resultados expressivos. ● Monitora as próprias reações emocionais, demonstrando abertura para feedbacks e mantendo o foco em situações de pressão no ambiente de trabalho. ● Gere tensões e conflitos no ambiente de trabalho buscando o diálogo, aconselhamento e orientação. ● Age como um mentor, compartilhando experiências e lições aprendidas com outros membros da equipe e com outros indivíduos em cargos de liderança. ● Avalia o próprio comportamento e desempenho profissional, identificando pontos fortes e necessidades de desenvolvimento. ● Aplica técnicas de autorregulação para solução de tensões e conflitos internos. ● Realiza uma gestão eficiente do seu tempo para obter índices de produtividade. ● Participa de redes profissionais para troca de percepções e experiências acerca da liderança no setor público.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incorpora princípios e valores éticos que norteiam o exercício da função pública no propósito e no comprometimento pelo que faz. ● Demonstra ter autocontrole e inteligência emocional, por meio da consciência acerca das próprias reações e emoções, assim como das outras pessoas, exercitando a compreensão e a empatia. ● Tem bom relacionamento interpessoal. ● Demonstra organização e método no desenvolvimento de ações tanto rotineiras, quanto inovadoras. ● Lidera pelo exemplo, lidando de forma positiva com suas forças e fraquezas, e sendo capaz de automotivar e prosseguir mesmo diante de adversidades. 	

<ul style="list-style-type: none"> ● Cultiva uma mentalidade inovadora e insurgente na gestão. ● Relaciona-se de forma aberta e honesta frente às dificuldades e desafios do próprio trabalho e da equipe. ● Admite vulnerabilidade para poder agir da melhor forma diante dos desafios e construir engajamento. ● Equilibra produtividade/desempenho e bem-estar, reconhecendo que seu comportamento impacta a segurança psicológica da equipe. ● Compromete-se com o seu desenvolvimento individual contínuo, buscando oportunidades de aprendizagem para ampliar as próprias habilidades e experiências. 	
--	--

- Engajamento de pessoas e equipes

Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. 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.

<p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Compreende as particularidades e as potencialidades da liderança no serviço público. ● Define um propósito comum e uma visão estratégica orientada ao alcance das metas organizacionais. ● Domina técnicas e métodos de gestão de pessoas e liderança. <ul style="list-style-type: none"> ● Identifica diferentes ferramentas e tecnologias para a gestão do desempenho e desenvolvimento de equipes de alta performance. ● Compreende aspectos fundamentais para promoção da qualidade de vida no trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. ● Reconhece as características, requisitos, vantagens e desvantagens de diversos arranjos e regimes de trabalho e como se 	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Analisa o ambiente, adequando seu estilo de liderança às características e necessidades das pessoas, equipes e situações de trabalho em função dos resultados almejados. ● Comunica com clareza a visão, missão e estratégia organizacional, assim como as expectativas acerca do cumprimento de funções, resultados e impactos almejados, direcionando e motivando as equipes para o seu alcance. ● Analisa necessidades de pessoal da organização e desenvolve estratégias para suprir lacunas visando à melhoria do desempenho organizacional. ● Promove a comunicação interna e a integração entre os níveis hierarquicamente superiores e inferiores tendo em vista a coesão institucional.
---	---

<p>relacionam com os diversos perfis e competências da equipe e da liderança.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conhece técnicas de feedback e diálogo produtivo como ferramentas de melhoria e desenvolvimento de pessoas. ● Identifica estratégias adequadas para atrair, recrutar e motivar talentos com o objetivo de desenvolver equipes diversificadas e de alto desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> ● Delega tarefas de forma eficiente, alocando pessoas a atividades segundo suas competências, perfis e interesses. ● Realiza revisões periódicas da alocação das tarefas, considerando aspectos individuais e organizacionais. ● Gerencia o desempenho e a produtividade da equipe de forma alinhada à estratégia organizacional, mantendo um nível adequado de delegação e autonomia. ● Promove o desenvolvimento contínuo de competências e a retenção de talentos tendo em vista a criação de capacidades orientadas para o alcance dos objetivos organizacionais. ● Orienta a equipe com relação aos aspectos técnicos, institucionais, políticos e sociais do trabalho. ● Cria cultura de feedback construtivo com o intuito de promover a excelência no trabalho e contribuir para o desenvolvimento das pessoas. ● Mentora a equipe acerca de questões atitudinais e de produtividade no trabalho, promovendo o desenvolvimento e a melhoria de desempenho pessoal. ● Oferece segurança técnica e emocional à equipe, assegurando condições apropriadas para os indivíduos cumprirem suas funções. ● Coordena equipes de alto desempenho capazes de desenvolver e implementar soluções, projetos e programas em situações complexas e desafiadoras. ● Proporciona um ambiente favorável a mudanças, incentivando o compartilhamento de conhecimentos entre as equipes e a utilização das melhores estratégias de transferência da aprendizagem. ● Compatibiliza oportunidades de desenvolvimento formais e informais para as equipes considerando os interesses dos indivíduos e as necessidades das unidades de trabalho.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Promove a cooperação e a coesão das equipes cultivando ideias e propósitos comuns, demonstrando assertividade e fornecendo segurança e estabilidade para realização do trabalho. ● Demonstra orgulho e entusiasmo pelo trabalho e pelo serviço público, motivando indivíduos e lideranças dentro e fora da organização. ● Reconhece o sucesso, envolvendo a todos na promoção de um espírito de equipe genuíno. ● Mostra-se acessível e dedica tempo e atenção às pessoas, especialmente quando se encontram em impasses e situações difíceis. ● Valoriza uma cultura de trabalho em grupo incentivando a colaboração com outras pessoas para levar adiante objetivos organizacionais. ● Compartilha a própria experiência para inspirar e apoiar suas equipes. ● Propicia oportunidade a todos para que se expressem e compartilhem ideias e sugestões, demonstrando consideração pelo perfil e necessidades individuais de cada um. ● Age como modelo na promoção de uma cultura de empatia, diversidade e inclusão em que todos devem ser tratados com respeito, reconhecimento e justiça. ● Repudia de maneira clara e direta atitudes de discriminação, desrespeito e assédio em qualquer circunstância. ● Estabelece uma cultura de incentivo aos talentos e novas lideranças, criando condições para que todos maximizem seu potencial. 	

- Coordenação e colaboração em rede

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

<p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none">● Identifica diferentes arranjos institucionais e relações organizacionais no setor público e na sociedade civil passíveis de atuar em rede para a implementação e efetividade de políticas públicas.● Identifica tendências e desafios para a efetividade de redes de governança diante de fatores organizacionais e contextuais de ordem política, econômica e social.● Compreende as relações federativas e o papel de cada ente federado e de cada poder para a consecução de objetivos públicos.● Compreende a interface entre as esferas política e técnica e suas implicações para a área de atuação.● Identifica os diversos atores no contexto em que opera, seus objetivos e potenciais oportunidades de parcerias e de benefício mútuo	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none">● Considera o impacto de suas manifestações junto a instituições públicas de todas as esferas governamentais, poderes, assim como em organismos e governos internacionais, organizações privadas e instituições da sociedade civil.● Constrói coalizões internas e externas em diversos níveis a fim de obter apoio para o alcance dos objetivos organizacionais e a implementação de políticas públicas, articulando e negociando agendas e interesses comuns entre diferentes atores.● Mobiliza parcerias visando potencializar o aporte financeiro e a melhoria na prestação de serviços.● Constrói redes de suporte e cooperação com atores intra, inter e extraorganizacionais, sustentando-as com contatos regulares e promovendo a articulação em torno de objetivos comuns e o fortalecimento da imagem da organização.● Desenvolve redes de interlocução e cooperação com atores-chave de instituições públicas, privadas e da sociedade civil em níveis nacional e internacional para favorecer o compartilhamento de recursos e informações, a tomada de decisões estratégicas e/ou a implementação de ações de interesse comum.● Apresenta posições de forma clara e equilibrada durante processos de negociação, considerando oportunidades e riscos, vantagens e desvantagens potenciais acerca do objeto da disputa.● Avalia o nível de compromisso e interesse demonstrado pelas partes envolvidas em uma negociação e age buscando o melhor resultado.
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none">● Demonstra abertura para reunir-se com diferentes atores internos e externos para compreender suas perspectivas e delinear consensos sobre problemas e questões-chave da organização.● Pratica postura assertiva gerando confiança e significado entre atores internos e externos.● É proativo na criação e manutenção de relacionamentos produtivos com pessoas dentro e fora da organização.● Posiciona-se como um parceiro das diferentes áreas da organização no alcance de seus objetivos, fortalecendo uma cultura de cooperação.● Cultiva um senso de autoria e responsabilidade compartilhadas em	

<p>processos de cooperação envolvendo diferentes atores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mantém-se atualizado acerca da atuação de outras organizações públicas e privadas que sejam relevantes para a sua área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alinha expectativas acerca dos serviços e dos resultados organizacionais junto aos atores internos e externos, desde os níveis operacionais até os níveis estratégicos. ● Mantém interlocução permanente com o alto escalão organizacional ou governamental e demais atores internos e externos para planejamento e execução de estratégias, programas e projetos institucionais que dependem de articulação e cooperação. ● Busca solucionar situações de conflitos no nível organizacional e governamental relacionados a objetivos concorrentes, recursos limitados e/ou perspectivas distintas, promovendo uma cultura colaborativa na implementação de ações e políticas públicas. ● Lidera situações de transição ou de reorganização de processos organizacionais, reunindo-se com diferentes atores para compreensão e consideração de suas percepções e expectativas. ● Atua em prol da cooperação e coordenação de programas e projetos entre múltiplas organizações, facilitando o compartilhamento de conhecimento e informações e adotando um enfoque estratégico para todo o governo.
---	---

2.3.2. Temas

O desenvolvimento de ações de aprendizagem por uma escola de governo deve estar alinhado aos desafios da gestão pública, refletindo as macrotendências e os desafios globais e os temas prioritários para o Estado. A identificação e a organização de eixos temáticos que orientam a atuação da escola devem estar alinhados à necessidade de aumentar a capacidade de o 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 4 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 realizadas entrevistas e reuniões 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 temas, que servem como diretriz para a oferta formativa da Enap:

Análise e Ciência de Dados	Envolve a produção de informações estratégicas para a tomada de decisões. A gestão dos órgãos e o desenvolvimento de políticas públicas geram uma quantidade enorme de dados que, nem sempre, são fáceis de serem analisados. Temas relacionados ao eixo: big data e machine learning; painéis gerenciais; <i>business intelligence</i> (BI); estatística descritiva; estatística em R; python e pandas; análise de dados preditiva, prescritiva, descritiva, diagnóstica; modelagem de dados; elaboração de relatórios e Sistemas de Informação Geográfica (SIG)
Aposentadoria e Previdência	Abrange o desenvolvimento das capacidades voltadas à compreensão do Sistema Previdenciário brasileiro, com destaque para o Regime Próprio de Previdência Social, no que se refere a sua historicidade, fundamentos legais, regimes, estrutura e funcionamento, bem como os tipos de benefícios, os sistemas de informações gerenciais e procedimentos administrativos requeridos para a concessão de aposentadorias. Temas relacionados ao eixo: previdência pública; planos especiais de previdência; FUNPRESP - Previdência Complementar do Servidor Público Federal; regras do Regime Geral de Previdência; avaliação biopsicossocial da deficiência para fins de aposentadoria.
Comunicação	Relaciona-se com os elementos de indagação, escuta, expressão e troca de ideias, em momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas. Temas relacionados ao eixo são: feedback; escuta ativa; oratória; comunicação não violenta; comunicação digital; linguagem simples; comunicação em situações de crise; estratégias de comunicação em políticas públicas; gestão de riscos de comunicação; acessibilidade comunicacional; técnicas de negociação.
Desenvolvimento Pessoal	Abrange ações de incentivo ao autoconhecimento e determinação de metas e objetivos para o desenvolvimento profissional, mediante o suporte de métodos e técnicas de orientação. Temas relacionados ao eixo: coaching, mentoring e counseling.
Direito e Legislação	Relaciona-se com o ordenamento jurídico ou conjunto de regras, normas e atos com valor jurídico, em âmbito nacional e internacional, que visam regular a vida em sociedade e a relação entre as nações. Temas relacionados ao eixo: direito constitucional, direito administrativo, direito civil, direito do trabalho, direito previdenciário, direito tributário, direito penal, direito autoral, direito do consumidor, direito internacional.

Economia	<p>Abrange as políticas de desenvolvimento produtivo, setoriais, regionais e nacionais, voltadas para o desenvolvimento econômico e social do país, que geram oportunidades de trabalho e empregos, com ampliação da produtividade, da competitividade e da sustentabilidade da economia. Temas relacionados ao eixo: políticas externa e de comércio exterior; economia política; políticas macroeconômicas, fiscal, monetária e cambial; inovação na área, como economia comportamental e economia criativa; ferramentas relacionadas, a exemplo da econometria; políticas de desenvolvimento produtivo; política industrial; pobreza e distribuição de renda; economia solidária; políticas econômicas; conjuntura econômica; micro e macroeconometria.</p>
Educação e Docência	<p>Abarca o desenvolvimento dos atributos essenciais para as ações de capacitação em temas tais como fundamentos do ensino para adultos, desenho instrucional, métodos e técnicas de ensino e formação de facilitadores de aprendizagem nas modalidades do ensino presencial, a distância e híbrido. Temas relacionados ao eixo: didática para facilitadores, técnicas de ensino a distância, ensino remoto (atividades síncronas e assíncronas), formação de conteudistas, educação inclusiva, coordenação de cursos online.</p>
Estratégia e Planejamento	<p>Relaciona-se com a utilização de métodos e técnicas destinados à contextualização e definição de metas e objetivos, organização de planos de ação, mobilização de recursos e tomada de decisão, bem como das capacidades exigidas para o exercício da gestão estratégica, que permitam às organizações públicas enfrentar seus desafios e gerir as políticas, programas e projetos de forma eficiente, eficaz e efetiva. Temas relacionados ao eixo: gestão estratégica; planejamento de médio e longo prazo; Plano Plurianual Anual; planejamento estratégico; cenários prospectivos; gestão de projetos e de processos; governança; gestão de riscos.</p>
Ética e Cidadania	<p>Contempla a abordagem do conjunto de valores e princípios que norteiam a conduta dos agentes públicos no exercício da função pública, além dos temas atinentes aos direitos do cidadão e dos princípios que regem o exercício da cidadania no estado democrático de direito. Temas relacionados: filosofia da ética, sistema de gestão da ética do poder executivo federal, compliance; ética e política pública, conflito de interesses; ética pública, relacionamento com a sociedade, proteção social, equiparação de direitos, diversidade e inclusão, ações afirmativas, participação social, heteroidentificação, avaliação biopsicossocial da deficiência; direitos humanos.</p>

<p>Excelência na Entrega de Serviços</p>	<p>Relaciona-se com a formação de capacidades que apoiem na melhoria da entrega dos serviços aos cidadãos. Neste eixo encontram-se ações que busquem não só desenvolver o conhecimento sobre métodos e técnicas de avaliação de satisfação e prospecção das necessidades dos usuários, mas também a análise de evidências e melhoria de processos com o objetivo de adequar os serviços governamentais às reais necessidades dos cidadãos. Temas relacionados a este eixo são: design de serviços e produtos, transformação governamental, atendimento ao cidadão, experiência do usuário, desburocratização, melhoria de processos.</p>
<p>Gestão da Informação e do Conhecimento</p>	<p>Relaciona-se com a gestão documental e dos processos informacionais das organizações, bem como das práticas de gestão do conhecimento para geração, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados para a organização. Temas relacionados ao eixo são: sociedade da informação; gestão de dados; gestão documental; gestão de acervos; repositórios de conhecimentos; bibliotecas digitais; Lei de Acesso à Informação; aprendizagem organizacional; inteligência organizacional e competitiva; conhecimento tácito e explícito; interoperabilidade de sistemas; acessibilidade na informação; governança digital; redes; transparência e dados abertos; segurança da informação.</p>
<p>Gestão de Pessoas</p>	<p>Abrange as capacidades para lidar com os fundamentos jurídicos, com as políticas, com os modelos gerenciais, com o ciclo de recursos humanos (seleção e recrutamento, desenvolvimento, remuneração, avaliação e inatividade) e com os sistemas estruturadores do SIPEC. Temas relacionados ao eixo: sistemas voltados à gestão do capital humano nas organizações públicas (SIGEPE, SISREF); gestão e avaliação de desempenho.</p>
<p>Gestão Pública</p>	<p>Abrange o estudo de aspectos teóricos e práticos relacionados à gestão no setor público, considerando as diversas etapas do ciclo de gestão de políticas públicas: diagnóstico, formulação, dimensionamento orçamentário, execução, monitoramento, avaliação e melhoria contínua de processos. Também inclui o aprofundamento conceitual sobre instrumentos e ferramentas de gestão de políticas, programas e projetos, com vistas à melhoria da gestão nos níveis individual, organizacional e institucional, frente aos grandes desafios do Estado brasileiro. Temas relacionados ao eixo: planejamento; governança pública para resultados; gestão de projetos; monitoramento e avaliação; indicadores de desempenho; gestão da performance organizacional; metodologias ágeis de gestão; gestão participativa, ferramentas de apoio à decisão; instrumentos de gestão; gestão de riscos; liderança e inovação em gestão.</p>

<p>Governo e Transformação Digital</p>	<p>Reúne iniciativas voltadas ao estímulo à implantação e sustentação da cultura digital no contexto das organizações públicas em função da melhoria dos padrões de qualidade na gestão das políticas públicas, simplificação e celeridade dos processos de trabalho e efetividade no atendimento às necessidades dos cidadãos. Está relacionado ao aperfeiçoamento da comunicação e da gestão da informação, que garantem processos decisórios mais precisos e maior transparência aos atos administrativos. Temas relacionados ao eixo: letramento digital; programação; machine learning; inteligência artificial; análise de dados; Transformação digital de serviços públicos, modelos de integração de serviços públicos; avaliação de serviços; experiência do usuário (UX) e <i>User Interface</i> (UI); acessibilidade tecnológica, Políticas Públicas baseadas em dados e evidências; BI e painéis gerenciais; soluções de blockchain; governo como plataforma, equipes de governo com competências digitais. Segurança da informação; dados abertos.</p>
<p>Infraestrutura</p>	<p>Reúne iniciativas de capacitação e difusão de novas formas de articulação público-privado na implementação das políticas e investimentos em infraestrutura no país. Inclui temas e ferramentas que propiciem o desenvolvimento da infraestrutura e melhorem o bem estar dos cidadãos e a eficiência e competitividade econômica do país. Temas relacionados ao eixo: infraestrutura logística; energia; infraestrutura social e urbana; avaliação socioeconômica; Project Finance; desenho, financiamento e estudos de viabilidade de projetos em concessões e parcerias público-privadas para o desenvolvimento da infraestrutura; Debêntures, blockchain e suas aplicações; infraestrutura urbanística; project finance; debentures.</p>
<p>Inovação</p>	<p>Relaciona-se com o desenvolvimento e implementação de um novo processo, serviço ou política pública que gerem melhores resultados para o serviço público e valor público para a sociedade. Incluem-se nessa definição tanto a melhoria em processo, no serviço ou na política pública existente, que aperfeiçoam significativamente a situação anterior, como a inovação que cria um processo, serviço, política pública que muda fundamentalmente a forma de organização e entregas à sociedade. Temas relacionados ao eixo: design thinking, experimentação, metodologias inovadoras, fronteiras e tendências, economia comportamental, design, inovação incremental e disruptiva, Design thinking, design etnográfico, metodologia ágeis, mentalidade ágil, foco no ser humano, pensamento visual, facilitação gráfica.</p>

Liderança	Oferece soluções de treinamento e desenvolvimento destinadas a líderes e gestores governamentais. Com base em metodologias, temáticas e formatos diversificados, diferenciados e inovadores, as ações de desenvolvimento e formação executiva se orientam para o desenvolvimento de competências essenciais a líderes e gestores, notadamente aos altos executivos do governo. Temas relacionados ao eixo: visão de futuro e pensamento estratégico; condução de mudanças e gestão de crises; diversidade humana como valor profissional; negociação e coordenação de interesses; mobilização de pessoas e equipes.
Logística e Compras Públicas	Compreende a abordagem das bases conceituais, metodológicas, técnicas e tecnológicas, bem como os fundamentos legais e procedurais, do gerenciamento da cadeia de suprimentos nas organizações públicas. Temas relacionados ao eixo: planejamento, implementação e controle do fluxo de compras; armazenamento, consumo, manutenção de produtos e serviços; desfazimento de matérias primas, materiais semiacabados, produtos e patrimônios; produtos e serviços de acessibilidade; serviços gerais de logística; central de compras; sustentabilidade; aquisição de serviços comuns ou passíveis de avaliação minuciosa.
Meio Ambiente	Abarca a agenda ambiental visando atender as necessidades da geração presente e das futuras de forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução, e coevolução. Aborda a valorização e a disseminação de práticas relacionadas à sustentabilidade e desenvolvimento para além da abordagem setorial da área ambiental do governo federal. Temas relacionados ao eixo: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); políticas ambientais, licenciamento ambiental; patrimônio natural, reserva ambiental, regulação ambiental, monitoramento da biodiversidade.
Orçamento e Finanças	Relaciona-se com a gestão dos processos de elaboração, implementação e avaliação do processo orçamentário, da execução financeira, da administração tributária e dos procedimentos contábeis no setor público. Aborda também aspectos referentes aos fundamentos jurídicos, métodos, técnicas e operacionalização de sistemas; e inclui temas atinentes aos mecanismos de controle, inspeção e educação fiscal. Temas relacionados ao eixo: SIAFI gerencial e operacional, Transferências de Recursos da União, Política Tributária, Gestão de Custos, Contabilidade, Gestão Fazendária, Educação Fiscal, planejamento orçamentário.

Políticas Públicas	<p>Abrange aspectos teóricos e práticos relacionados à formulação, análise, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas, bem como a reflexão, o debate e a troca de experiências sobre papel do Estado. Inclui e valoriza o estudo de teorias, abordagens metodológicas e ferramentas de análise que contribuam para o desenvolvimento de competências e, no sentido mais amplo, das capacidades estatais para melhoria dos processos e resultados da ação pública em suas diversas esferas. Temas relacionados: democracia e representatividade; poder e instituições; processo decisório; mecanismos de coordenação e articulação intra e intergovernamental; atores estatais e não-estatais; pacto federativo; arranjos institucionais; diversidade; mecanismos de participação e governança das políticas públicas; acesso às políticas públicas; ciclo de políticas públicas; articulação federativa; judicialização de políticas públicas e políticas públicas setoriais.</p>
Políticas Sociais	<p>Compreende o estudo da dinâmica de estruturação das políticas sociais e seus principais desafios, desenvolvimento dos sistemas de proteção social, evolução do conceito de pobreza e suas diferentes abordagens, desafios da proteção social, financiamento da política social, previdência social, inclusão produtiva, políticas públicas de emprego, benefícios assistenciais e a pobreza como risco social. Envolve ainda reflexões conceituais e analíticas acerca das mudanças ocorridas no mercado de trabalho e na demografia, desafios setoriais de estruturação das políticas sociais e uso efetivo de bases de dados e sistemas de monitoramento e avaliação de políticas sociais. Temas relacionados ao eixo: desenvolvimento e política social; pobreza e desenvolvimento, sistemas de monitoramento e indicadores sociais; ODS; projetos de infraestrutura social, avaliação socioeconômica de projetos.</p>
Regulação	<p>Reúne ações de desenvolvimento voltadas ao aperfeiçoamento das "políticas regulatórias" no país, que ao mesmo tempo propiciem um ambiente regulatório adequado para as diversas falhas de mercado e uma melhoria no ambiente de negócios e nas liberdades individuais dos brasileiros. As ações de desenvolvimento buscam propiciar um ambiente regulatório que se aproxime das melhores práticas e padrões internacionais. Temas relacionados ao eixo: Avaliação de Impacto Regulatório, economia da regulação, ambiente de negócios, liberdade econômica, melhores práticas e ferramentas de regulação e outros que busquem o equilíbrio entre a intervenção do Estado na vida dos indivíduos e empresas e as garantias de eficiência, eficácia e equidade na oferta dos produtos e serviços nos diversos setores e atividades reguladas.</p>

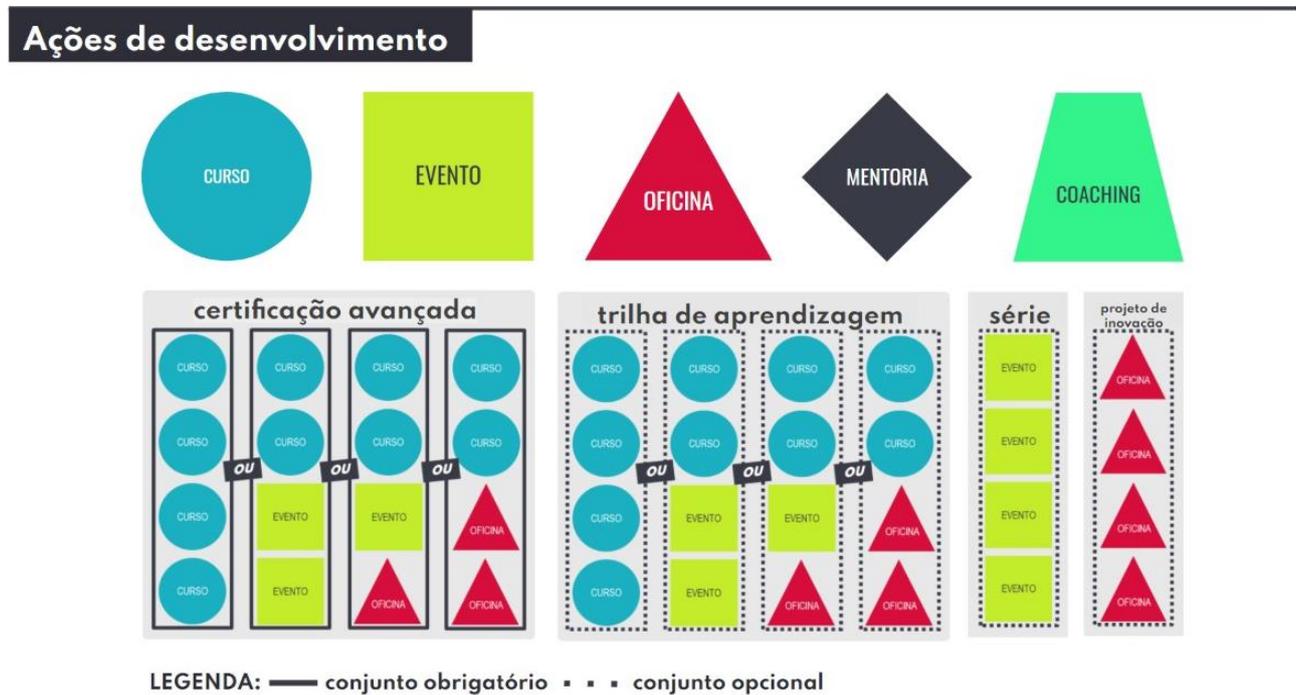
Saúde	Abrange o desenvolvimento das capacidades voltadas à compreensão da temática de saúde pública e do Sistema de Saúde brasileiro, com destaque para o Sistema Único de Saúde (SUS). Temas relacionados ao eixo: Monitoramento, análise e avaliação da situação de Saúde do Estado; Vigilância, investigação, controle de riscos e danos à Saúde; Promoção da Saúde; Participação social em Saúde; Desenvolvimento de políticas e capacidade institucional de planejamento e gestão pública da Saúde; Capacidade de regulamentação, fiscalização, controle e auditoria em Saúde; Promoção e garantia do acesso universal e equitativo aos serviços de Saúde; Administração, desenvolvimento e formação de Recursos Humanos em Saúde; Promoção e garantia da qualidade dos serviços da Saúde; Pesquisa e incorporação tecnológica em Saúde; Coordenação do processo de Regionalização e Descentralização da Saúde.
Transparência, Controle Participação	e Abarca as políticas e procedimentos de controle e fiscalização estabelecidos no contexto governamental em função da redução de riscos e melhoria dos padrões de governança. Temas relacionados ao eixo: controle interno e externo; auditoria e controle social; correção nas ações dos agentes públicos e da transparência dos atos administrativos; ouvidoria; correição; accountability; auditoria; acesso à informação e canais de transparência; acessibilidade e linguagem simples; gestão participativa; gestão em redes; segurança de dados e dados abertos; gestão da transparência.
Uso de Evidências	Relaciona-se ao uso de evidências na gestão e nas políticas públicas, incluindo as políticas regulatórias, para a construção de governos mais efetivos no atendimento às demandas dos cidadãos. A ação do setor público tem consequências, desejáveis ou indesejáveis. Recursos são escassos, problemas para resolver são muitos. Boa vontade não garante a identificação dos problemas prioritários, o desenho de uma política pública e de instrumento regulatórios adequados para resolvê-los, nem uma boa gestão. Na Enap, o uso de evidências é tido como uma forma eficaz de identificar as melhores oportunidades de investimento social, melhor forma de alcançar os resultados desejados e de minimizar as consequências indesejáveis da ação pública. Temas relacionados ao eixo: modelo lógico, teoria da mudança, avaliação de políticas públicas; análise de impacto regulatório; monitoramento; construção e uso de indicadores.

2.3.3. Ações de Desenvolvimento

Para promover o desenvolvimento de competências transversais e de liderança, e contribuir com a capacitação dos agentes públicos de acordo com os temas descritos na seção anterior, a Enap

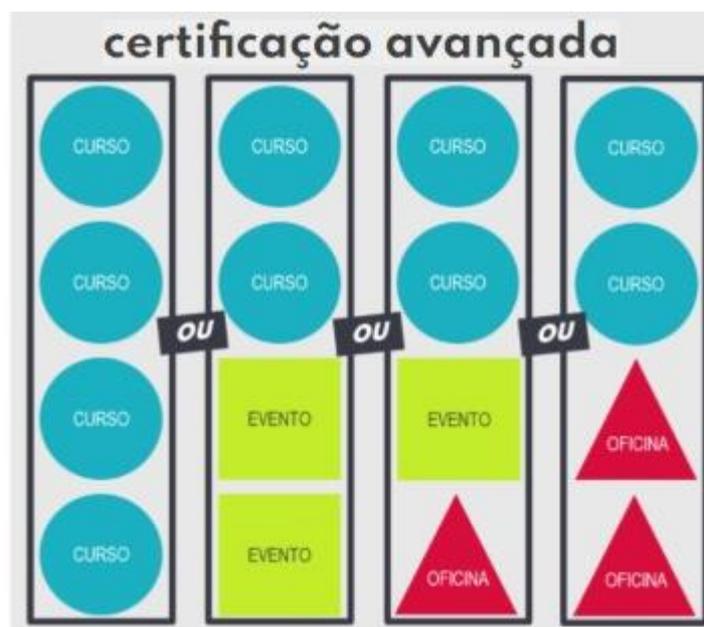
disponibiliza ações de desenvolvimento que se desdobram em cursos, eventos, oficinas, mentoria e coaching

As ações de desenvolvimento podem ser ofertadas em conjunto ou combinadas, seguindo regras de oferta, participação e/ ou certificação, como parte de uma estratégia de capacitação ou solução educacional incremental. São exemplos: certificação avançada, trilha de aprendizagem, projeto de inovação e série.



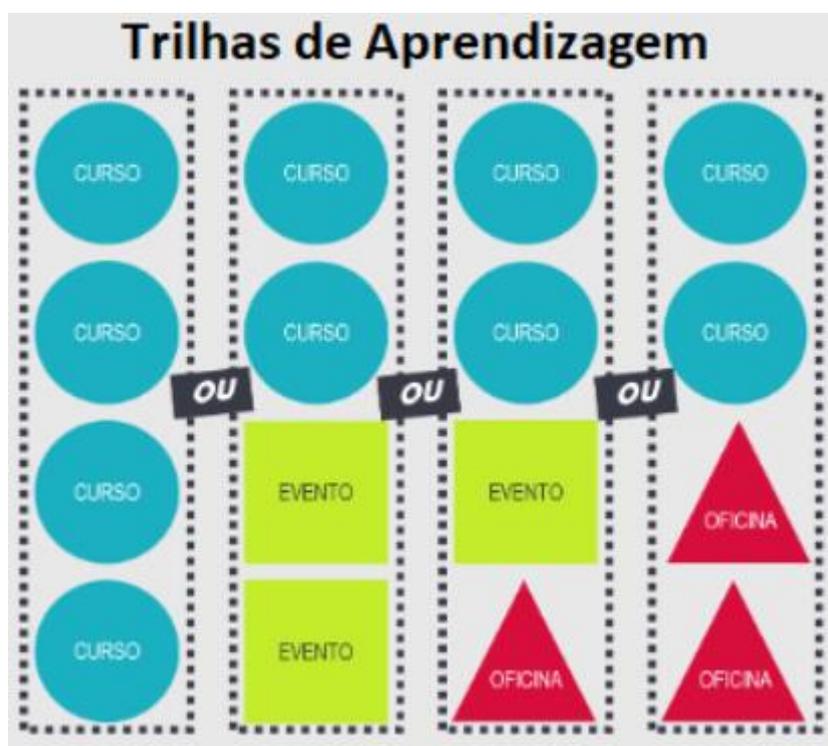
Certificação Avançada - foi o termo escolhido pela Enap para nomear um conjunto mínimo obrigatório de cursos ou cursos e eventos ou cursos e oficinas ou cursos, eventos e oficinas (sequenciais ou não) que geram, ao final, 1 certificado avançado. Ao concluir cada curso, evento ou oficina individualmente, o aluno ganha o direito de emitir 1 certificado de conclusão/participação. As ações de desenvolvimento que compõem a certificação avançada devem ser combinadas estrategicamente para atender a um propósito, seja ele um processo de trabalho e/ou eixo temático específico.

Figura 4: Representação Gráfica de Certificação Avançada



Trilha de Aprendizagem- foi o termo escolhido pela Enap para nomear o conjunto de cursos, eventos, oficinas, certificação avançada e/ou outros objetos de aprendizagem em que os alunos têm a liberdade total para escolher o que querem fazer, na ordem e ritmo próprios. Este conjunto optativo não gera um certificado ao final, apenas indica caminhos alternativos e flexíveis que contribuam para o desenvolvimento de competências ou para um momento da trajetória profissional. Ao concluir cada curso, evento, oficina ou programa individualmente, o aluno ganha o direito de emitir 1 certificado executivo ou de conclusão/participação.

Figura 5: Representação Gráfica de Trilha de Aprendizagem



Essas ações de desenvolvimento são organizadas e ofertadas da seguinte forma: Educação Executiva e Pós-Graduação.

2.3.3.1. Educação Executiva

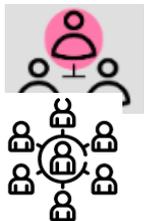


A Enap é responsável por realizar os cursos de formação inicial - segunda etapa do concurso público - das carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e de Analista de Planejamento e Orçamento (APO), aliando a seleção pública à formação profissional. Por meio de um processo intensivo, a formação inicial visa a contribuir para o desenvolvimento de competências de candidatos aprovados na primeira etapa do concurso público. A sua oferta está vinculada à realização de concurso para essas carreiras.

Adicionalmente, a Enap é responsável por oferecer cursos e eventos que contribuem para o desenvolvimento profissional contínuo dos integrantes de carreiras estratégicas e transversais do Governo Federal. O objetivo é compartilhar conhecimento técnico de ponta e ferramentas aplicadas que contribuam para o desenvolvimento de competências dos membros dessas carreiras. Para algumas

dessas carreiras transversais, a participação nesses cursos de aperfeiçoamento é obrigatória para a progressão.

A Enap oferece, igualmente, cursos e eventos para contribuir com o desenvolvimento contínuo de gestores e técnicos das organizações públicas. Com uma oferta diversificada e adequada às necessidades atuais de desenvolvimento de capacidades estatais, esses cursos visam contribuir para o aprimoramento dos processos de trabalho, para o [desenvolvimento de competências](#), e oferecem conhecimentos e ferramentas práticas em todos os [temas](#) relevantes para o setor público.



O Enap em Rede é uma estratégia para oferecer cursos presenciais ou remotos, técnico-gereciais, 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 e remoto 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.



A Enap desenvolve uma série de ações, cursos e programas com o propósito de contribuir para a Transformação Digital do serviço público brasileiro e formar profissionais capazes de lidar com os desafios da era digital. O público alvo envolve servidores públicos federais que atuam como profissionais de TIC, analistas e gestores públicos de negócio, profissionais da área jurídica e altos executivos.

A Escola oferta capacitações, dentre 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.

O *Coding Bootcamp* Enap é um treinamento técnico que ensina habilidades de programação para os profissionais que precisam se preparar para os desafios do futuro, utilizando métodos dinâmicos e práticos testados internacionalmente. O participante conclui o curso com aplicação digital pronta. A formação inclui conceitos básicos de programação, algoritmos, análise de dados e machine learning, design de interfaces (UI) e de experiência do usuário (UX) em aplicações digitais e manipulação e integração de dados. O público-alvo são servidores públicos federais de todas as carreiras com interesse em adquirir novas habilidades e conectar-se com tecnologias e linguagem digitais.

2.3.3.1.1. [Desenvolvimento de Altos Executivos](#)



A oferta da Enap para Altos Executivos tem como público-alvo: 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 – capacitação avançada que contempla curso internacional de curta duração realizado em renomadas universidades estrangeiras, como a *Harvard Kennedy School* e a *Indiana*

University, atrelado a atividades educacionais desenvolvidas pela Enap (oficinas preparatórias, de retorno, acompanhamento personalizado e socialização de experiências).

- Cursos Executivos – série de cursos avançados de curta duração (de 8 a 24 horas) ministrados pelos principais acadêmicos e executivos em suas áreas de atuação, propiciando um treinamento executivo de caráter inovador, criativo e fomentador de habilidades técnicas e interpessoais estratégicas para a alta administração pública, buscando foco em desafios concretos dos próprios participantes.
- Assessoria *In Company* – altos dirigentes públicos têm acesso à assessoria direta de especialistas internacionais de alto nível técnico. Em uma reunião de 2 horas para dirigentes de um mesmo órgão, o especialista proporciona uma capacitação personalizada e estratégica, capaz de gerar soluções para questões públicas enfrentadas por líderes sêniores.
- Fronteiras e Tendências – série de encontros regulares para promover a discussão de temas atuais e relevantes para altos executivos do governo.
- Masterclass – aula magna para aprofundamento de temas críticos e complexo com a promoção de imersão mais prática e dialógica. O especialista internacional compartilha conhecimento e experiências com apresentação de perguntas orientadoras para a promoção de uma sessão interativa com público seletivo, impulsionando reflexões e ações que gerem mudanças.
- LideraGov (Novos Líderes) – desenvolvimento de novas lideranças da Administração Pública Federal, com o objetivo de construir uma rede formada por profissionais com alta capacidade de gestão, aptos a atuar como líderes inovadores e a ocupar cargos e funções estratégicas na administração pública federal (em parceria com a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia e com a Associação Centro de Estudos de Liderança Pública – CLP).
- Liderando para o Desenvolvimento – preparar lideranças estaduais e municipais, novas ou atuais, em áreas estratégicas de atuação pública, como saúde, educação, segurança pública, infraestrutura e saneamento e planejamento e administração, com vistas à promoção do desenvolvimento local e melhoria da oferta de políticas e serviços públicos brasileiros. É composto por quatro projetos principais: (1) Liderando Mudanças – Estados, com foco em Secretários Estaduais; (2) MBA em Gestão Local e Desenvolvimento, curso de especialização para formação de dirigentes de diversas áreas; (3) Novos Prefeitos, que irá formar prefeitos eleitos com mandatos a partir de 2021 e (4) Liderando Mudanças – Municípios, com foco em Secretários Municipais.
- Assessorias Ministeriais – voltado para um público que compartilha características que demandam ambiente, métodos e soluções de capacitação específicos. O público-alvo é composto por assessorias de comunicação, chefes de gabinetes, assessorias de controle interno, assessorias internacionais, assessorias jurídicas e assessorias parlamentares.

A Enap oferece, ainda, um conjunto de cursos desenvolvidos especialmente para os gerentes dos sistemas estruturadores da administração pública federal, nas áreas de logística e compras públicas, gestão de pessoas, tecnologia da informação e comunicações, orçamento e finanças e serviços públicos. O desempenho desses gerentes é fundamental para a criação de valor público, pois são eles que gerenciam os recursos essenciais para a realização das atividades estatais, construindo pontes entre a técnica e a política, e entre o operacional e o estratégico.

Para exercer suas atividades, esses gerentes precisam de múltiplos conhecimentos e habilidades, que vão além das competências técnicas do cargo. Por esse motivo, os cursos do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) são constituídos por diferentes eixos de conhecimento, que incluem Gestão Pública, Desenvolvimento Gerencial, um eixo técnico (que depende da temática do curso) e o eixo Desafio Inovação. Nesse eixo, os gerentes usam a capacidade analítica, a visão de contexto político-institucional e as ferramentas técnicas aprendidas no curso para solucionar uma situação-problema complexa e real e elaboram um plano de mudança.

Para desenvolver os cursos do PDL, a Enap contou com o apoio de profissionais de excelência e com experiência prática e acadêmica. Todas as metodologias de ensino usadas no curso são de caráter crítico

reflexivo e aplicado, privilegiando a troca de experiências entre os participantes e o diálogo com situações do mundo real.

2.3.3.2. Pós-graduação

2.3.3.2.1. 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.

Como diferencial, os cursos do Programa contam com um quadro selecionado de professores, sendo em média 70% Doutores, que utilizam a metodologia de ensino-aplicação, que busca conectar conceitos e teorias com experiências práticas e estudos de casos aplicáveis no exercício da gestão pública bem como na elaboração, implementação, avaliação e monitoramento de políticas.

Visando a uma maior aplicação dos conteúdos abordados, os cursos mais recentes do Programa contam com a Disciplina Integradora Aplicada (DIA), que possui a função de integrar os principais conceitos das disciplinas de uma especialização e aplicá-los à prática profissional do aluno. A disciplina contempla momentos de síntese de conteúdos por meio da análise do que foi aprendido e sua aplicabilidade como instrumental analítico para a reflexão crítica da gestão das políticas e organizações públicas. A DIA também pode contemplar atividades de visitas técnicas, que envolvem o acompanhamento *in loco* da execução de políticas públicas e de experiências consideradas inovadoras na gestão pública.

A elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) também é uma característica dos cursos do Programa que mantém a atividade como obrigatória, utilizando formatos como, por exemplo, projetos de intervenção. Um projeto de intervenção deve definir e orientar as ações planejadas para resolução de problemas e/ou necessidades identificadas preocupando-se em gerar mudança, solução e desenvolvimento.

Todos os cursos contam com curadores especializados que atuam na seleção dos conteúdos e das temáticas para composição do programa do curso, bem como na indicação das principais tendências na área.

Para ingressar nos cursos, que têm carga horária mínima de 360h, aulas semanais ou em regime intensivo, os servidores passam por seleção que contempla análise curricular, análise de memorial e entrevista.

A Enap oferece cursos de Especialização e MBA nas seguintes áreas:

1- Gestão e Inovação

- Gestão Pública
- Gestão de Políticas Ambientais
- Gestão de Políticas Agropecuárias
- Pessoas, Inovação e Resultados
- Planejamento e Orçamento
- Gestão Local e Desenvolvimento
- Finanças Públicas

- Gestão de Políticas, Tecnologia e Inovação

2- Políticas Públicas e Desenvolvimento

- Políticas Públicas
- Análise de Dados em Políticas Públicas
- Desenvolvimento Local e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- Desenvolvimento Produtivo
- Políticas de Infraestrutura

3- Governança e Regulação

- Governança e Controle da Regulação em Infraestrutura

4- Direito

- Direito Tributário

Com o foco constante em promover inovações e ampliar a capilaridade dos seus cursos, a Enap lançou, em 2019, a primeira especialização na modalidade a distância: Inovação e Tecnologias na Educação (com foco em servidores da Enap e de escolas de governo parcerias) e em 2020 lançou a primeira especialização a distância customizada para um órgão parceiro: Especialização em Direito Tributário, cujo público alvo são servidores da Receita Federal do Brasil.

No prazo de vigência deste PDI, o Programa de Pós-Graduação *lato sensu* prevê ainda lançar uma nova edição da Especialização em Gestão Pública, uma Especialização em Parcerias Público-Privadas e Concessões, três edições da Especialização a distância em Direito Tributário, um MBA em Gestão Local e Desenvolvimento e ampliar a internacionalização da Escola com a Especialização em Gestão Pública inteiramente em inglês, reunindo especialistas brasileiros e estrangeiros e possibilitando aos alunos cursar uma ou mais disciplinas em instituições parceiras fora do Brasil bem como receber alunos estrangeiros.

A partir da experiência e das lições aprendidas com as ofertas de Especializações a distância, o Programa de Pós-graduação *lato sensu* tem previsão para lançar a 1ª edição da Especialização em Gestão Pública, curso mais tradicional e com maior procura da Escola, na modalidade a distância.

2.3.3.2.2. [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.

Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento

Tem o objetivo de dotar a administração pública federal de competências técnico-políticas de gestão, por meio da formação de servidores públicos para um alto desempenho em funções estratégicas no Estado brasileiro. O curso contribui para que seus egressos sejam capazes de compreender, analisar e atuar, com ética e excelência, em instituições públicas e de enfrentar seus desafios na promoção do desenvolvimento social, político e econômico do país. Esse mestrado volta-se à formação da capacidade

crítica e inovadora de servidores públicos, constituindo um locus de reflexão no governo federal sobre os desafios e o papel do Estado no século 21.

Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas

Visa ao desenvolvimento de capacidades analíticas por meio da formação profissional de servidores públicos para o desempenho das funções relacionadas à avaliação de políticas públicas. Os egressos são proficientes para desenvolver avaliações baseadas em evidências científicas e metodologias para a gestão do processo avaliativo em seus diversos aspectos. Os alunos são apresentados a diversas ferramentas e técnicas de pesquisa, bem como a ferramentas de gestão que façam com que o processo avaliativo resulte em aprendizados institucionais e que possam transformar o processo de implementação de políticas públicas.

2.3.3.2.3. [Doutorado](#)



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

A [Portaria Capes nº 389, de 22 de março de 2017](#) define os seguintes objetivos para os mestrados e doutorados profissionais, *in verbis*:

"Art. 2º São objetivos do mestrado e doutorado profissional:

I - capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho;

II - transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;

III - promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados; e

IV - contribuir para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas."

A oferta do Doutorado Profissional em Políticas Públicas, uma vez que a Escola já tem dois programas de pós-graduação **stricto sensu** profissionais em pleno funcionamento, estabelecerá condições para a continuação da formação e a capacitação nesse nível, contribuindo para a Política de Desenvolvimento de Pessoal e possibilitando aos servidores frequentarem um curso que apresente conhecimento de fronteira no campo da gestão de políticas públicas.

O **Doutorado Profissional em Políticas Públicas (DPPP)** 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.

O Curso deverá contribuir para que seus egressos sejam capazes de compreender a complexa realidade da gestão pública brasileira e de construir soluções inovadoras para a governança das políticas públicas,

com foco no processo de decisão, no contexto institucional, no uso de tecnologia e na melhoria organizacional do Estado brasileiro..

O Curso volta-se, ainda, à formação da capacidade crítica e inovadora de servidores públicos, tendo em vista o processo de decisão, o contexto institucional da implementação e o uso de tecnologias e conhecimentos de fronteira para a promoção de melhorias organizacionais do Estado brasileiro.

Esses objetivos se alinham com a [missão da Enap](#), com as metas e objetivos estratégicos previstos no [Planejamento Estratégico](#), com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e com o [projeto pedagógico institucional da Escola](#) descrito neste capítulo 2 do PDI. Mais especificamente, a proposta de Doutorado Profissional alinha-se com os seguintes Objetivos Estratégicos que compõem a perspectiva de Resultado e Governo do Mapa Estratégico da Escola: “Formar agentes públicos para atuar de acordo com as melhores práticas nacionais e internacionais com foco em resultados para a sociedade” e “Produzir, fomentar e disseminar conhecimentos e pesquisas aplicadas ao setor público.”

O Doutorado Profissional em Políticas Públicas da Enap é uma oportunidade para produzir pesquisa de qualidade, com alto impacto nos processos decisórios, de implementação e de avaliação das políticas públicas do Estado brasileiro, contribuindo não apenas para a construção de conhecimento aplicado, mas para a constituição de capacidades do Estado brasileiro com alto valor agregado.

O processo de inscrição será iniciado em julho de 2021 e o curso de Doutorado deve iniciar-se no final de setembro. O edital nº 29, de 2021, que define o processo de seleção para o DPPP, foi publicado no dia 29/03/2021.

2.3.3.3. [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.

2.3.3.4. [Eventos](#)



A Enap organiza ainda eventos com foco em compartilhamento de informações atualizadas sobre temas relevantes para o serviço público.

Na Enap, estão disponíveis os seguintes tipos de eventos:

- [Congresso](#)
- [Simpósio](#)
- [Conferência](#)
- [Seminário](#)
- [Webinar](#)
- [Palestra](#)
- [Mesa-redonda](#)
- [Painel](#)
- [Debate](#)

- Meetup
- Semana

Na Enap, Workshops e rodas de conversa não são considerados eventos. O Workshop refere-se à ação de desenvolvimento “oficina”, que não é considerada um evento. A Roda de conversa, por sua vez, é uma estratégia adotada em uma sala, durante um curso, um evento ou uma oficina.

Como parte da estratégia de oferta modular, **Série** foi o termo escolhido pela Enap para nomear o conjunto de eventos opcionais, voltados para um determinado público-alvo. O participante possui total liberdade para escolher o que quer fazer e quando. Cada evento individualmente concluído dá o direito ao participante de emitir 1 certificado de participação.

Figura 6: Representação Gráfica de Série



2.3.3.5. Modalidades de Ensino

Os cursos podem ser ofertados nas **modalidades presencial, híbrida, a distância ou remota**. Os eventos e oficinas podem ser ofertados na modalidade presencial, híbrida ou remota.

2.3.3.5.1. Modalidade presencial

As ações de desenvolvimento na modalidade presencial ocorrem exclusivamente na infraestrutura física da Enap ou de parceiros, oportunizando o contato direto entre os participantes ao mesmo tempo e no mesmo local.

2.3.3.5.2. Modalidade híbrida

As ações de desenvolvimento na modalidade híbrida ocorrem de modo combinado: presencialmente na infraestrutura física da Enap ou de parceiros e também com momentos de atividades síncronas e/ou assíncronas apoiadas por um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

Na Enap, são atualmente usados como AVA: o Moodle e a Google Sala de Aula.

2.3.3.5.3. Modalidade remota

Os cursos e oficinas na modalidade remota ocorrem em uma sala virtual, por meio de aplicativo de videoconferência, em que participantes e professores ou facilitadores encontram-se em dia e hora marcados. A carga horária da ação contabiliza a duração dos encontros online e pode considerar também o tempo de dedicação a atividades assíncronas. Os eventos nessa modalidade são transmitidos ao vivo por serviços de streaming.

Essa modalidade de ensino foi inicialmente 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. Como o ensino remoto ampliou o alcance da Enap aos servidores públicos em todo país, ela é uma modalidade que deve ser continuada na oferta da Enap.

2.3.3.5.4. Modalidade a distância

Os cursos na modalidade a distância ocorrem em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), podendo ser exclusivamente autoinstrucionais de início imediato ou oferecer tutoria. Dessa forma, os cursos online oferecem flexibilidade de tempo e de local de estudo.

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 online 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 por meio da sua [Escola Virtual.Gov \(EV.G\)](#) e Especialização *Lato Sensu* a distância.

Os conceitos de abertura como um valor para as organizações³⁹; 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 e os novos paradigmas educacionais⁴⁰

³⁹ *Open content, open data, open resources*, transparência e acesso facilitado a dados e informações.

⁴⁰ 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 predominante de cursos ofertados no momento pela [Escola Virtual.Gov \(EV.G\)](#).
- SPOC - *Small Private Online Course* (Cursos Online Fechados): Ao contrário dos cursos MOOC, são destinados a um público mais restrito justificados pela natureza da capacitação, como a necessidade de tutores e a consequente limitação do número de participantes ou, mesmo, pelo tipo de assunto a ser abordado.
- Uso de jogos e gamificação
- *Learning analytics* - (Análítica de Aprendizagem) é o campo usado para mediação, coleta, análise e divulgação de dados sobre alunos e seus contextos, com o propósito de compreender e otimizar a aprendizagem e os ambientes em que ela ocorre. Definição retirada do glossário do livro “Metodologias Inov-ativas”. Filatro e Cavalcante (2018).
- Modalidade de ensino híbrido

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 Programa Estratégico “Enap como Plataforma”⁴¹ que deve fortalecer e fomentar a forma como a Escola cumpre sua missão e promove o desenvolvimento de competências do seu público-alvo.

2.3.4. 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 oficinas 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 de desenvolvimento de soluções inovadoras, de novos produtos e de desenvolvimento de capacitação para atender as necessidades específicas das instituições demandantes.

Cabe destacar, que como parte da estratégia de oferta modular da Enap, e reconhecendo a importância das Oficinas para o ensino aplicação e para a resolução de problemas, **Projeto de inovação** foi o termo escolhido pela Escola para nomear o conjunto de oficinas opcionais, voltados para a solução de um determinado problema público. O participante possui a liberdade total para escolher o quando participar. Cada oficina individualmente concluída dá o direito ao participante de emitir 1 certificado de participação.

2.3.4.1. Projetos de Inovação em Governo

GNOVA 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.

-
- Sala de aula invertida
 - Uso de assistentes virtuais e inteligência artificial
 - Internet das coisas
 - *Mobile learning* ou *M-learning* (Aprendizagem móvel) é a aprendizagem apoiada pelo uso de tecnologia móvel e sem fio cuja característica principal é a mobilidade dos aprendizes interagem entre si, com educadores e conteúdos ou ferramentas por meio de celulares, tablets, laptops etc. Definição retirada do glossário do livro “Metodologias Inovativas”. Filatro e Cavalcante (2018).

⁴¹ 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.

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.

2.3.4.1.1. [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.⁴

2.3.4.2. [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, com 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.

2.3.4.3. [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.

2.3.4.3.1. [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.

2.3.4.3.2. Evidência Express

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

2.3.4.3.3. Aplicações em Ciência de Dados

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

2.3.4.4. 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](#), buscaram-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, dentre 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.

2.3.5. 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 por 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.

A [Central de Conteúdo da Enap](#) oferece uma porta de entrada para todo o conhecimento disponibilizado 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.

2.3.6. 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. 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 (44) 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).

2.3.6.1. 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.

2.3.6.2. 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 como 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.

2.3.6.3. Avaliação do processo de aprendizagem

A avaliação de aprendizagem corresponde ao segundo nível de avaliação proposto pelo modelo de Donald Kirkpatrick⁴². 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 o 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.

2.4. Professor e Facilitador Enap



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

⁴² Segundo Oliveira, José Mendes de 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.

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 nesta última a Pós-graduação lato sensu. No contexto do mestrado profissional, 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 federais, 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 frente à 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 Enap para fins educacionais, o profissional selecionado pela Enap 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 ensino-aprendizagem desenvolvido pela Enap, escolhemos utilizar os termos Professor Enap e Facilitador Enap.

2.4.1. 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 se pode reduzir o processo ensino-aprendizagem 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. O educador passa a ser um articulador e curador⁴³ do conhecimento, além de guiar o aluno a desenvolver sua capacidade de análise e de extração

⁴³ Segundo Artur Roman (2021), "a atividade de curadoria educacional deve incentivar e valorizar a iniciativa do aluno, estimulando-o a assumir um papel ativo ao utilizar a tecnologia e motivando-o a descortinar, com autonomia, horizontes inusitados.

O professor, curador educacional, vai se valer da tecnologia para ampliar seus recursos didáticos além das aulas expositivas, como vídeos, áudios, jogos e outros formatos dinâmicos para enriquecer os conteúdos básicos, favorecendo debates e questionamentos.

O curador é um eterno aprendiz e ele compartilha suas descobertas e o melhor caminho para encontrá-las. Assim, poupa ao outro aprendiz, não o trabalho da busca, pois esta é uma atividade que pode ser produtiva, mas especialmente o tempo de

de dados e de informações que são realmente relevantes. Dessa forma, o professor facilita 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, construção conjunta e 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.

2.4.2. 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 agentes 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.

descartar conteúdos que não tem qualidade ou, mesmo tendo qualidade, não atende a necessidade específica e objetiva do usuário.”

- 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 a solucionar os problemas atuais e futuros, e prontos a servir à sociedade.

3. Gestão Institucional

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

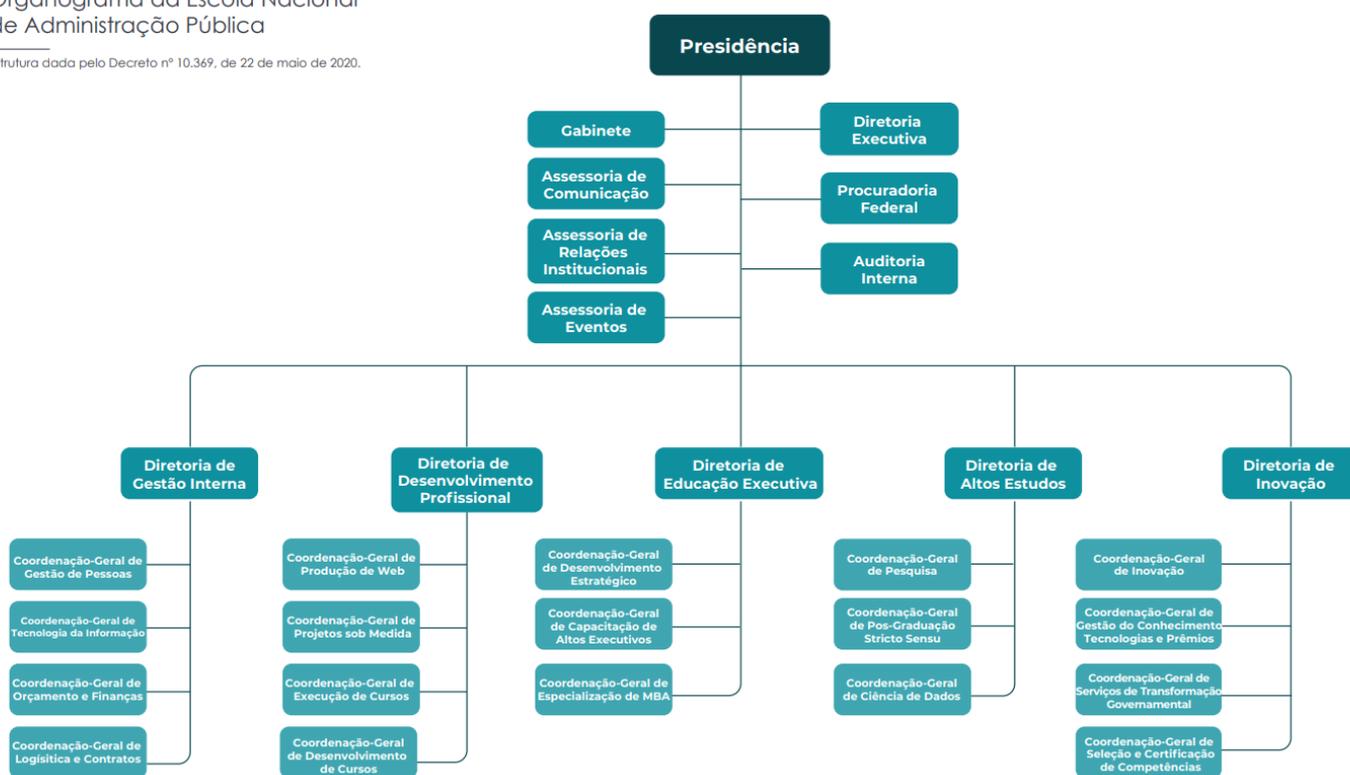
3.1. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da Enap é definida em seu Estatuto, aprovado pelo [Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020](#), e alterações posteriores, e é composta de: (i) órgãos colegiados; (ii) órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente; (iii) órgãos seccionais; e (iv) órgãos específicos singulares, como pode ser visualizado na Figura abaixo.

Figura 7 – Organograma da Enap

Organograma da Escola Nacional de Administração Pública

Estrutura dada pelo Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020.



Fonte: Enap.

3.1.1. Órgãos colegiados

Constituem os órgãos colegiados da Escola o Conselho Diretor e o Conselho Consultivo.

Ao **Conselho Diretor**, composto pelo Presidente da Enap e pelos Diretores, compete:

- I - deliberar sobre os assuntos que lhe forem submetidos por quaisquer de seus membros;
- II - aprovar:
 - a) as normas gerais da Enap; e
 - b) o planejamento estratégico, os planos anuais, a proposta orçamentária e a programação dos recursos da Enap;
- III - opinar sobre o relatório de atividades e a prestação anual de contas;
- IV - manifestar-se sobre convênios, contratos, acordos e ajustes previstos no plano anual de trabalho da Enap, mediante solicitação do Presidente da Enap;
- V - examinar e acompanhar a execução orçamentária e financeira da Enap;
- VI - decidir sobre a alienação de bens imóveis da Enap;
- VII - determinar os critérios para a composição e o funcionamento do Conselho Consultivo; e
- VIII - implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes da governança pública.

Nesse sentido, é importante destacar que a cultura decisória da Enap privilegia, além da decisão colegiada, a participação e a inclusão dos distintos segmentos que a compõem em discussões que envolvam decisões estratégicas e operacionais, o que torna o processo de planejamento e de administração da instituição aberto e colaborativo, contribuindo para o cumprimento de sua missão institucional, em um contexto de inovação, criatividade e colaboração.

O **Conselho Consultivo**, presidido pelo Presidente da Enap, tem como competências sugerir políticas, diretrizes e estratégias e opinar sobre linhas de ação, programas, estudos, projetos ou outras medidas, em apoio ao Conselho Diretor.

3.1.2. Órgãos de assistência direta e imediata ao presidente

Os órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente são o Gabinete, a Diretoria Executiva e as Assessorias de Comunicação, Relações Institucionais e Eventos.

O **Gabinete** tem como competência assistir o Presidente no preparo e despacho do expediente, na elaboração do planejamento estratégico da Fundação e secretariar as reuniões do Conselho Diretor e do Conselho Consultivo.

A **Diretoria Executiva** tem como competência assistir o Presidente na definição de diretrizes e no alinhamento institucional da Enap. A Diretoria assume o papel de coordenar a gestão estratégica e as ações destinadas à inovação e à melhoria contínua dos processos e da governança corporativa, além de apoiar e monitorar a implementação e a execução de programas, projetos e ações relacionados à consecução de diretrizes e objetivos estratégicos estabelecidos. Finalmente, a Diretoria é a responsável por alinhar, integrar e inovar processos e métodos educacionais da Enap com foco no usuário e nos resultados estratégicos estabelecidos.

A Diretoria trabalha com dois núcleos: um escritório de projetos e o outro de inovação na educação.

3.1.3. Órgãos seccionais

Constituem os órgãos seccionais a Procuradoria Federal, a Auditoria Interna e a Diretoria de Gestão Interna (DGI).

A **Procuradoria Federal**, órgão executor da Procuradoria-Geral Federal, tem como competências representar judicial e extrajudicialmente a Enap, orientar a execução da representação da Enap, quando sob a responsabilidade dos demais órgãos de execução da Procuradoria; exercer atividades de consultoria e assessoramento jurídicos à Escola e promover a apuração da liquidez e certeza dos créditos

de qualquer natureza, inerentes às atividades da Enap, para inscrição em dívida ativa e cobrança; além de zelar pela observância da Constituição e das leis.

A **Auditoria Interna**, órgão seccional do Sistema de Controle Interno, cujo órgão central é a Controladoria-Geral da União, tem como competências verificar a conformidade às normas vigentes dos atos de gestão orçamentária, financeira, contábil e patrimonial, de pessoal e dos demais sistemas administrativos e operacionais; planejar e executar auditorias preventivas e corretivas; acompanhar a execução física e financeira e os resultados obtidos na aplicação dos recursos; bem como prestar informações e acompanhar as solicitações oriundas dos órgãos de controle interno e externo. Além disso, a Escola entende que a atuação da Auditoria, por meio da proposição de ações para garantir a regularidade dos atos e a consecução dos resultados, contribui para a melhoria da gestão.

A **Diretoria de Gestão Interna** é seccional de sistemas estruturadores e estruturantes do Governo Federal e tem como competências planejar, coordenar, controlar e avaliar a execução das atividades de planejamento, orçamento e contabilidade, de gestão de pessoas, de serviços gerais e logística, de tecnologia de informação, de organização e modernização administrativa, de logística de eventos e secretaria escolar e de acervo documental da Enap.

3.1.4. Órgãos específicos singulares

A Enap conta, ainda, com quatro diretorias como órgãos específicos singulares:

- **Diretoria de Desenvolvimento Profissional (DDPRO)**

Responsável por planejar, coordenar, orientar e avaliar a execução de:

- I - desenvolvimento profissional de agentes públicos e de lideranças dos sistemas estruturantes;
- II - coordenação da Escola Virtual de Governo, com vistas à oferta centralizada de cursos a distância destinados ao desenvolvimento profissional dos agentes públicos, por meio do uso de plataforma tecnológica compartilhada;
- III - desenvolvimento de projetos de capacitação elaborados sob demanda dos órgãos e das entidades da administração pública federal; e
- IV - coordenação do Enap em Rede, com vistas à ampliação e ao fortalecimento das atividades de formação e aperfeiçoamento de agentes públicos, por meio da integração de órgãos, entidades públicas, programas e ações.

- **Diretoria de Educação Executiva (DEX)**

Possui a competência de planejar, dirigir, coordenar, orientar e avaliar as atividades de:

- I - formação inicial, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional em temas estratégicos, inclusive para obtenção de requisitos para promoção;
- II - programas de licença capacitação;
- III - capacitação de altos executivos do governo; e
- IV - cursos de pós-graduação *lato sensu*, presenciais e a distância.

- **Diretoria de Altos Estudos (DAE)**

Responsável por produzir, planejar, dirigir, coordenar, fomentar, orientar, avaliar e realizar atividades de:

- pós-graduação *stricto sensu*,
- de pesquisa, e
- de ciência de dados nas áreas de atuação da Enap.

- **Diretoria de Inovação (G'Nova)**

Tem como competências:

I - apoiar e promover:

- a) a inovação na administração pública e na gestão de políticas públicas; e
- b) ações para a criação de ambientes que promovam a inovação;

II - coordenar, prospectar e disseminar boas práticas no setor público e desenvolver soluções inovadoras por meio de projetos de experimentação realizados em parceria com outras instituições públicas;

III - prestar assessoria técnica na elaboração de estratégias organizacionais, de desenvolvimento institucional, e em processos de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas;

IV - apoiar o desenvolvimento de projetos de transformação governamental baseados na construção colaborativa de soluções para problemas públicos;

V - planejar, coordenar, apoiar, orientar e avaliar as atividades de gestão e de disseminação do conhecimento e de tecnologias;

VI - planejar, coordenar, apoiar e orientar a realização de premiações de órgãos e entidades da administração pública; e

VII - realizar, mediante demanda, assessoramento às atividades de:

- a) recrutamento e seleção para provimento de cargos em comissão e funções de confiança da administração pública; e
- b) certificação para a habilitação de servidores para o exercício de FCPE e a ocupação de cargos em comissão do Grupo - DAS e equivalentes.

3.2. Estrutura de governança e de autocontrole da gestão



Além da estrutura funcional, a Enap conta com uma estrutura de governança e de autocontrole da gestão, constituída pelas seguintes instâncias:

3.2.1. Comissão de Ética

A Comissão de Ética, instituída nos termos do art. 7º, §§ 1º e 2º, do [Decreto nº 6.029, de 1 de fevereiro de 2007](#), é constituída por três membros titulares, três suplentes e um Secretário Executivo. A atuação da comissão é regida, principalmente, pelo [Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994](#) e pela [Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008](#) da Comissão de Ética Pública da Presidência da República, e consiste em orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura.

A comissão pode ser acionada presencialmente ou por endereço de email próprio. A comissão se reúne ordinariamente uma vez por mês. Entretanto, a qualquer momento, por iniciativa de seu Presidente, de qualquer um de seus membros ou da Secretaria Executiva, a comissão pode se reunir em caráter extraordinário.

3.2.2. Comitê de Integridade

O Comitê de Integridade, instituído pela Portaria 387, de 26 de junho de 2019, é responsável por:

- coordenar a estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade da Enap;
- propor o Plano de Integridade da Enap e suas alterações, bem como acompanhar e avaliar a sua implementação;
- orientar e propor treinamentos aos servidores da Enap com relação aos temas atinentes ao Programa de Integridade da Enap;
- promover outras ações relacionadas à implementação do Programa de Integridade da Enap, em conjunto com as demais unidades desta Fundação;
- instar as unidades da Enap a fornecer informações e contribuir na implementação do Plano e do Programa, de acordo com suas competências;
- produzir relatórios periódicos sobre o andamento dos trabalhos do Comitê ao Conselho Diretor da Enap;
- assessorar o Conselho Diretor da Enap sobre temas relacionados à Integridade.

3.2.3. Comitê de Governança Digital (CGD)

O CGD é composto pelos Diretores da Enap e pelo Dirigente de TI da Enap e possui caráter permanente e deliberativo. O Comitê foi instituído pela Portaria nº 556, de 20 de setembro de 2019, conforme previsto no Decreto nº 8.638, de 2016, com o objetivo de promover o alinhamento entre as áreas de negócio e a área de Governança Digital, de Governança de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação e Comunicações. O comitê igualmente delibera sobre políticas, diretrizes e planos relativos a essas áreas.

3.2.4. Comitê de Inclusão

O Comitê foi instituído por meio da Portaria 310, de 21 de setembro de 2020, com o objetivo de coordenar ações que colaborem para garantir a igualdade de direitos, eliminar as barreiras que impeçam o exercício de direitos iguais, difundir conhecimentos e consolidar uma cultura organizacional inclusiva e diversa nos ambientes da Escola, bem como nos cursos e serviços ofertados pela Enap.

3.2.5. Comissão de Acervo Bibliográfico

A Comissão de Acervo Bibliográfico foi recriada por meio da [Portaria 476](#), de setembro de 2019, e possui como atribuições (a) aprovar a política de desenvolvimento de coleções das bibliotecas da Enap; (b) aprovar as aquisições de publicações para composição do acervo das bibliotecas, evitando a aquisição (compra, doação ou permuta) de materiais irrelevantes e mantendo a imparcialidade na seleção de publicações; (c) avaliar o material bibliográfico que poderá ser descartado e destinado à baixa patrimonial e alienação; (d) incentivar as diretorias e as assessorias a contribuírem com sugestões de títulos de livros e periódicos para aquisição ou assinatura, seja em formato impresso ou eletrônico; e (e) apoiar a identificação de necessidades de material bibliográfico junto aos professores, colaboradores e coordenadores de cursos.

A comissão é constituída por, pelo menos, um membro titular de cada diretoria e pelo gabinete da presidência da Enap. A Coordenação-Geral de Gestão do Conhecimento, Tecnologias e Prêmios será o órgão encarregado de prestar apoio administrativo à Comissão. A nomeação da comissão é realizada por

meio de portaria da Presidência da Escola e os membros são indicados para mandato de dois anos podendo ser prorrogado uma única vez pelo mesmo período.

3.2.6. Comissão Enap Sustentável

A Comissão Enap Sustentável, gestora do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) e do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) da Enap foi recriada pela Portaria 437, de julho de 2019. A Comissão tem a atribuição de monitorar, avaliar e revisar o PLS e o PGRS.

A composição da comissão considera um representante de cada diretoria da escola e do Gabinete da Presidência. A Comissão Enap Sustentável poderá contar com o auxílio de servidores que, em razão de lotação ou de formação, possam contribuir para a implementação das ações de sustentabilidade do PLS e PGRS da Enap.

3.2.7. Comissão de Avaliação dos Servidores (CAS)

A Comissão de Avaliação dos Servidores, instituída pela Resolução nº 08, de 07 de junho de 2011, tem como atribuições: (1) acompanhar os servidores com o objetivo de aprimorar sua aplicação e verificar se todos os procedimentos estão sendo cumpridos; (2) manifestar-se a qualquer momento sobre eventuais questionamentos de servidores sobre os procedimentos de avaliação e encaminhar relatório para providências do Conselho Diretor; (3) acompanhar os procedimentos de avaliação em estágio probatório e ratificar os resultados para homologação pelo Conselho Diretor; e (4) julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos aos resultados das avaliações individuais nos casos da avaliação da GDPGPE⁴⁴, estágio probatório, progressão funcional e função comissionada técnica e, no caso da Gaeg⁴⁵, manifestar-se por meio de análise técnica a respeito de recursos interpostos para subsidiar a decisão do Conselho Diretor, responsável, nesse caso, pelo julgamento do recurso.

Cabe também à CAS planejar e propor ao Conselho Diretor os procedimentos gerais referentes à operacionalização de toda e qualquer avaliação a que se submetem os servidores da Escola; revisar e propor alterações, sempre que necessário, dos instrumentais de cada avaliação, respeitada a legislação específica vigente; e realizar, continuamente, estudos e projetos visando ao aperfeiçoamento da sistemática de avaliação. Como última atribuição da comissão, há a atividade de elaborar relatório ao final do período de avaliação, contendo resumo das atividades, falhas apontadas, sugestões e julgamentos realizados, e encaminhar ao Conselho Diretor.

A comissão é composta por dez servidores, sendo cinco titulares e cinco suplentes, nomeados por meio de portaria da Presidência da Escola a cada início do período avaliativo (que na Escola ocorre de 1º de agosto a 31 de julho do ano seguinte).

3.2.8. Comissão Própria de Avaliação (CPA)

A CPA, unidade autônoma e permanente, responsável pela condução do processo de avaliação institucional, foi instituída pelo Presidente do Conselho Diretor da Escola por meio da Portaria nº 147, de 17 de abril de 2020. É composta por representantes de alunos, professores, profissionais técnico-administrativos e representantes da sociedade civil, com mandato de dois anos (permitida a recondução por igual período). Os seus membros são designados por Ato da Diretoria Executiva da Enap após indicação dos Diretores de cada área técnica. A Comissão

⁴⁴ GDPGPE: gratificação de desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo.

⁴⁵ Gaeg: gratificação temporária de atividade em escola de governo.

3.2.9. Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD)

A CPAD, recriada pela Portaria Enap 318, de 14 de agosto de 2020, tem por finalidade orientar e realizar o processo de análise, avaliação e seleção dos documentos produzidos e acumulados no âmbito da Enap para garantir a sua destinação final, nos termos da legislação vigente e das normas do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA) da Administração Pública Federal.

3.3. Políticas de gestão institucional

Para além das ações propostas e efetivadas em prol do desenvolvimento da Enap, há uma relação de políticas de gestão institucional que estão regulamentadas, no sentido de atender aos preceitos da administração pública.

3.3.1. Políticas relacionadas às atividades educacionais

- Projeto Pedagógico Institucional

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Enap descreve suas referências, estratégias e ações educacionais construídas ao longo de sua trajetória, orientada por valores éticos, eficiência e focada em resultados para a sociedade. O documento expressa a identidade da Enap e a visão do mundo contemporâneo em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica. Ele 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](#). .

O PPI da Enap encontra-se no [capítulo 2 deste PDI](#). Além do PPI, a Escola observa as seguintes políticas:

- Cursos de pós-graduação lato sensu

Os cursos de especialização oferecidos pela Enap observam o disposto na [Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996](#), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional; na [Resolução CNE/CES nº 1, de 6 de abril de 2018](#), que define as normas para a oferta de cursos nesse nível; e na [Resolução nº 22, de 27 de outubro de 2017](#), que aprova o regulamento dos cursos de pós-graduação lato sensu da Escola.

- Programa de pós-graduação stricto sensu

O programa de mestrado profissional ofertado pela Enap segue os critérios e parâmetros para apresentação e aprovação de novos cursos estabelecidos pela [Portaria Capes nº 91, de 29 de julho de 2015](#); bem como as seguintes Resoluções Enap:

- Resolução Enap nº 13, de 27 de abril de 2016, que aprova o Regulamento do Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento;
- [Resolução nº 1, de 25 de agosto de 2017](#): regras para extensão de prazo para conclusão do curso devido a licença maternidade e licença paternidade
- [Resolução nº 2, de 25 de agosto de 2017](#): regras para aproveitamento de disciplinas e créditos cursados em Programas de Pós-Graduação no Brasil e no exterior;

- [Resolução nº 23, de 7 de dezembro de 2017](#): promove alterações no Regulamento do Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento;
- [Resolução Enap nº 13, de 27 de junho de 2019](#), aprovou o Regulamento do Doutorado Profissional em Políticas Públicas.

- **Cursos de formação inicial de carreiras**

Os cursos de formação – segunda etapa do concurso público – para EPPGG e APO são regulamentados, a cada edição, por regulamentos aprovados por portaria da Presidência da Escola. Os regulamentos definem as regras da segunda etapa dos respectivos concursos públicos.

No caso dos EPPGG, a competência da Enap para a realização dos cursos de formação – segunda etapa do concurso público – foi definida no artigo 2º da Lei de criação da carreira ([Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989](#)), conforme segue:

“Art. 2º A nomeação para cargos de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental depende de aprovação e classificação, até o limite de vagas oferecidas, em concurso público de provas e títulos, e subsequente conclusão, com aproveitamento em curso específico de formação, ministrado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP”.

No caso de APO, a competência da Enap para a realização do curso de formação – segunda etapa do concurso público – foi definida nos editais de abertura dos respectivos concursos.

- **Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras**

O Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras do ciclo de gestão governamental é regulamentado por meio da [Portaria nº 3, de 18 de janeiro de 2011](#).

3.3.2. Política de Inovação

A Política de Inovação Tecnológica da Enap foi aprovada por meio da [Resolução do Conselho Diretor nº 35, de 30 de outubro de 2018](#) e prevê as seguintes diretrizes:

- estimular o desenvolvimento e fortalecimento da ciência, tecnologia e inovação em suas aplicações nos campos de serviços públicos, políticas públicas e gestão governamental;
- estender à sociedade os resultados da pesquisa e dos projetos de desenvolvimento e inovação realizados;
- estimular a transformação do conhecimento científico e tecnológico em inovação, contribuindo com o desenvolvimento científico, cultural, tecnológico, econômico e social do país;
- apoiar o uso social das criações desenvolvidas no âmbito das atividades da Enap, por licenciamento ou cessão, ou mediante transferência de tecnologia, de forma gratuita e aberta, respeitados os interesses legítimos dos pesquisadores e protegido, em qualquer caso, o patrimônio material e imaterial da Enap;
- garantir o reconhecimento da autoria de qualquer produto intelectual gerado no âmbito de sua atuação, da forma que melhor reflita as contribuições de todos os participantes; e
- observar a prevalência do interesse público e social na concepção, desenvolvimento e geração de resultados de projetos de pesquisa e de desenvolvimento e inovação.

3.3.3. Política de serviços editoriais

- Política editorial

A política editorial da Enap foi atualizada por meio da Resolução nº 16, de 2021. A Política tem como objetivos: contribuir para o desenvolvimento de soluções aos desafios enfrentados pela administração pública federal, por meio da produção e da difusão do conhecimento em áreas relevantes para a administração pública; e estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades que orientem a Escola de modo a ofertar produtos editoriais que complementem a formação de agentes públicos e que contribuam para o debate sobre consolidação do Estado democrático e a prestação de serviços públicos eficientes e de qualidade à sociedade brasileira. Cabe ressaltar que a Enap não auferir lucros com as obras publicadas.

São princípios da Política Editorial da Enap revisada:

-
- difusão de informações e assuntos relacionados à missão institucional, capazes de alcançar diferentes públicos;
- acesso público e transparente às informações e conhecimentos;
- fomento à articulação e ao intercâmbio com parceiros de excelência, na produção de publicações de interesse técnico;
- atuação de caráter institucional, com garantia da impessoalidade e do interesse público; e
- garantia da qualidade técnica e da padronização das publicações produzidas. .
- As linhas editoriais da Enap são:
- Linha Técnico-Científica: publicações que apresentem resultados de estudos, práticas, projetos técnicos, sistematização e consolidação de dados primários ou contribuições científicas resultantes de pesquisas empíricas ou teóricas, ou que tratem do desenvolvimento e aplicação de novas metodologias ou técnicas, bem como de suas respectivas avaliações;
- Linha Ensino e Aprendizagem: publicações que tenham cunho pedagógico e sirvam para apoiar o processo de ensino-aprendizagem; e
- Linha Gestão e Memória organizacional: publicações que sistematizem a informação e o conhecimento sobre processos organizacionais, com foco na transparência e no registro da memória da instituição.

- Política de direitos autorais

A política de direitos autorais da Enap é regulamentada pela [Portaria nº 83, de 03 de junho de 2014](#) e estabelece as diretrizes para orientar a gestão e a negociação dos direitos autorais da produção intelectual da instituição, bem como outros materiais utilizados no âmbito de suas atividades, defendendo a não violação de direitos autorais de ordem patrimonial ou moral, em conformidade com a legislação brasileira e internacional sobre o assunto e, ainda, de acordo com os objetivos estratégicos da Enap.

- Revista do Serviço Público (RSP)

O regulamento da *Revista do Serviço Público*, inclusive estrutura editorial e normas de submissão editorial, foi aprovado por meio da [Portaria nº 86, de 13 de junho de 2014](#).

Adicionalmente, para cada nova edição da RSP, a escola abre chamada pública de artigos, que é publicada no site da Escola.

- **Repositório Institucional**

O Repositório Institucional – sistema utilizado para organizar, armazenar, gerenciar, preservar, recuperar e disseminar documentos em formato digital produzidos no âmbito das atividades da Enap – foi instituído pela [Portaria nº 297, de 31 de dezembro de 2013](#), alterada pela [Portaria 324, de 16 de outubro de 2017](#).

3.3.4. Plano de Integridade

O Plano de Integridade da Enap (Processo SEI 04600,002959/2019-90) sistematiza as ações de integridade implementadas pelas diferentes áreas da Escola de forma ordenada, bem como apresenta uma série de ações incrementais com o fim de estruturar e coordenar processos e funções da integridade, demonstrando o compromisso da alta administração da Enap com o tema, que é princípio fundamental da governança pública preconizado no [Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#), bem como condição prévia para conferir legitimidade e confiabilidade à atuação dos órgãos e entidades da administração pública perante o seu público alvo e à sociedade.

O Plano de Integridade foi atualizado e sua 2ª versão publicada em maio de 2021, conforme previsto no art 5º, inc. IV da Portaria CGU nº 57, de 4 de janeiro de 2019. A atualização periódica visa que o Programa acompanhe tanto as mudanças no ambiente organizacional quanto monitore a situação das ações previstas no Plano.

3.3.5. Programa de Governança em Privacidade

O [Programa de Governança em Privacidade \(PGP-Enap\)](#), aprovado pela Resolução nº 18, de 20 de julho de 2021, apresenta, de forma não exaustiva, etapas importantes que devem ser cumpridas para a adequação da Enap à Lei nº 13.709, de 2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

O PGP-Enap tem o objetivo de garantir a proteção de dados e a privacidade dos cidadãos em todas as etapas de desenvolvimento de seus processos de trabalho, internos e externos. O documento consolida os requisitos de privacidade e segurança exigidos pela LGPD, de forma a ditar e influenciar como os dados pessoais são manuseados no seu ciclo de vida como um todo.

Sua elaboração foi realizada com base nos seguintes marcos de conformidade com a LGPD:

- Programa de Privacidade
- Inventário de tratamento de dados
- Termos de uso e política de privacidade
- Adequação de contratos
- Relatório de impacto de proteção de dados
- Resposta a incidentes
- Publicação Gov.Br

3.3.6. Plano Diretor de Tecnologia da Informação

O [Plano Diretor de Tecnologia da Informação \(PDTI\)](#), aprovado pela [Resolução nº 12, de 29 de abril de 2020](#), é o instrumento que permite orientar e acompanhar a atuação da área de TIC, definindo estratégias, plano de ação para implementação e consolidação do amadurecimento da governança de TIC da Enap.

Dele constam os objetivos e diretrizes de TI, o inventário de necessidades, as metas e ações com indicadores, a gestão de pessoas, previsão orçamentária, gestão de riscos e avaliação do PDTI anterior, dentre outros.

3.3.7. Políticas relacionadas à Gestão de Pessoas

- Avaliação de desempenho

A Resolução nº 23, de 2019, estabelece os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição da gratificação de desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (GDPGPE) e da Gratificação de Desempenho de Atividade Fazendária – GDAFAZ. A Resolução nº 7, de 07 de junho de 2011, disciplina a avaliação de desempenho para estágio probatório.

A [Resolução nº 8, de 7 de junho de 2011](#), cria e disciplina a Comissão de Avaliação de Servidores (CAS), no âmbito das avaliações de desempenho da Enap.

- Férias

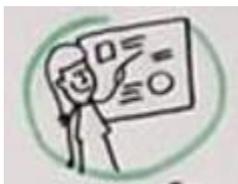
A [Resolução nº 5, de 25 de abril de 2013](#), dispõe sobre as regras e procedimentos para a concessão, parcelamento e pagamento da remuneração de férias dos servidores da Enap.

- Capacitação de servidores

Com a publicação do [Decreto 9.99, de 28 de agosto de 2019](#), e alterações posteriores, estabeleceu-se a nova PNDP que, por sua vez, definiu como instrumento de planejamento da capacitação dos servidores um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) para cada órgão. Destacamos que o PDP da Enap foi enviado ao Ministério da Economia e está aguardando aprovação.

3.4. Gestão das atividades de ensino

3.4.1. Seleção de docentes



Inspirada na experiência de renomadas escolas de governo internacionais, a Enap não possui corpo docente permanente para os cursos de pequena, média, longa duração, oficinas, serviços de inovação e pós-graduação lato sensu. A Escola contrata os melhores profissionais do mercado, capazes de formar servidores comprometidos a solucionar os problemas públicos em uma sociedade cada vez

mais digitalizada.

No contexto da pós-graduação *stricto sensu*, a Enap dispõe de um corpo docente permanente, todos doutores, com sólida formação acadêmica e atuação profissional no campo da gestão pública.

Periodicamente, são realizados processos seletivos para servidores públicos, professores de instituições acadêmicas públicas e privadas, representantes do terceiro setor, com o objetivo de recrutar colaboradores que possuam vasta experiência em temas relevantes para o setor público. O modelo de processo seletivo varia de acordo com a proposta de ação de aprendizagem ou produto a ser desenvolvido pelo profissional contratado, de forma a melhor atender à demanda de capacitação, garantindo-se sempre isonomia, transparência e eficiência e respeitando os normativos vigentes nos termos da Resolução Enap nº27 de 2017. Portanto, a contratação se dá da seguinte forma:

- Se servidor público, o processo será o da concessão da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), conforme regulamentada pelo [Decreto nº 6.114, de 15 de maio de 2007](#) e, no âmbito da Enap, pela Resolução nº 21, de 21 de agosto de 2020
- Se colaborador eventual sem vínculo com o serviço público, o processo de contratação deve ser por inexigibilidade de licitação, considerando que a contratação trata-se de serviço técnico profissional especializado de natureza singular, com profissional de notória especialização, tal qual definido na [Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#).

Nessa perspectiva, a seleção de docentes pode ocorrer por meio da constituição de um banco de colaboradores, identificados e selecionados pelos profissionais da Enap a partir de perfil e requisitos previamente estabelecidos; por meio de publicação de edital de chamada pública e anúncio público direcionado aos servidores públicos, que atendam aos requisitos de qualificação e adequação pré-estabelecidos, ou que estejam dispostos a serem formados pela Enap para atuarem como professores e facilitadores nas ações de aprendizagens oferecidas pela Escola. Quanto à experiência em docência, busca-se verificar o alinhamento do profissional com o projeto político-pedagógico institucional contido neste PDI.

Estamos trabalhando na consolidação de uma base integrada e inteligente de talentos para a Enap que funcione como entrada única para qualquer pessoa que queira colaborar nas ações de aprendizagem e facilitação na Enap, bem como uma fonte de pesquisa confiável para busca ágil e qualificada.

- **Seleção de professores da pós-graduação**



O sucesso do programa de pós-graduação profissional depende, em grande parte, da seleção do seu corpo docente, que deve apresentar tanto o melhor resultado acadêmico como demonstrar proficiência nas áreas de *expertise* (técnica) para serem credenciados como docentes permanentes. Como não dispõe de quadros próprios ocupando cargos de docentes, assim como as demais Escolas de Governo, a Enap busca profissionais com esse perfil em outras instituições, aí incluindo não apenas as burocracias, como também as universidades, de forma a promover um programa de alto valor para a capacitação de servidores públicos, com foco na inovação de políticas públicas e na constituição de conhecimento de fronteira que seja aplicado na prática cotidiana da administração pública federal.

A esse respeito, a Escola incorporou recentemente a suas práticas de seleção de docentes as chamadas públicas competitivas.

Para a proposta do Doutorado Profissional em Políticas Públicas, a Enap procedeu a uma chamada pública para o credenciamento de docentes para formar o corpo docente permanente (<https://www.enap.gov.br/index.php/pt/noticias/chamada-publica-para-credenciamento-de-docentes-para-o-doutorado-profissional-em-politicas-publicas-da-enap>). Nos termos da Chamada Pública, foi esclarecido aos candidatos que os eventuais docentes selecionados para integrar o quadro docente dos programas seriam contratados como pessoas físicas prestadoras de serviços técnicos profissionais especializados em caráter eventual, nos termos definidos pela Resolução Enap nº 21, de 21 de agosto de 2020, e suas atualizações ou sucedâneas. Da mesma forma, a referida Resolução dispõe sobre a remuneração desses profissionais, conforme a atividade desempenhada. Na ocasião dessa Chamada, houve apresentação de interesse de 110 professores de distintas Instituições, tendo sido selecionados 16 para compor o Corpo Docente a ser apresentado à Capes na APCN/2019, quando da propositura na Plataforma Sucupira (13 permanentes e 3 colaboradores).

3.4.2. Processo seletivo discente



O processo seletivo dos alunos que participam das ações de aprendizagem da Enap (cursos, eventos e oficinas) apresenta especificidades, uma vez que não se constitui em uma oferta de educação universal, mas destinada a agentes públicos responsáveis pela formulação, implementação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas com diferentes perfis.

Há cursos e eventos desenvolvidos para [diferentes públicos-alvo](#), bem como aqueles sob medida para atender a determinados órgãos públicos. No primeiro caso, as ações de aprendizagem são divulgadas no site da Enap e direcionada para os públicos-alvos para os quais as ações foram desenhadas. O processo seletivo é realizado de acordo com a aderência do perfil do interessado ao perfil desenhado no curso. Quando há mais interessados do que vagas, são igualmente utilizados como critério de desempate a data de inscrição.

No caso dos cursos sob demanda, que são projetados em estreita interlocução com os órgãos demandantes, a seleção é realizada pelo próprio órgão demandante.

- **Seleção de Alunos para os cursos de pós-graduação**

O processo seletivo dos cursos de pós-graduação deve contribuir para que as turmas constituídas correspondam aos objetivos da Escola. Além dos requisitos de conhecimento e comunicação, expressão escrita e oral comuns nesse nível de formação, são observados nesse processo requisitos de perfil profissional do candidato relacionados com a experiência profissional na administração pública – valorizando-se a experiência na coordenação de projetos e gerenciamento de equipes – e com o seu grau

de engajamento, atualização e reflexão em relação aos principais problemas que a administração pública enfrenta na gestão de políticas públicas e de organizações públicas.

A análise curricular também visa garantir pluralidade de órgãos de origem no conjunto da turma, de forma a evitar a concentração de servidores de um mesmo órgão.

São requisitos mínimos e obrigatórios para o processo seletivo do **Curso de Especialização** que o candidato: a) seja servidor efetivo e estável ou empregado público da administração pública do Poder Executivo federal; b) tenha concluído a graduação, com diploma em curso reconhecido pelo MEC. A matrícula do candidato aprovado no processo seletivo depende da manifestação da ciência e autorização do seu superior imediato a respeito das condições de participação no curso, garantindo, assim, o interesse da administração pública.

O processo seletivo para os cursos na modalidade presencial é constituído por análise e avaliação curricular; análise e avaliação de memorial; e entrevista, conforme descrito abaixo:

1ª fase

Análise e avaliação curricular – eliminatória: verificação do tempo de experiência no serviço público, do tipo de funções e cargos exercidos, nível de escolaridade para além da graduação. Constituída por critérios objetivos que são elaborados levando também em consideração o público alvo prioritário da Especialização/MBA ofertada, priorizando aqueles que atuam diretamente em área relacionada à temática do curso e que estejam preferencialmente em posição de coordenação e liderança de pessoas.

2ª fase

Análise e avaliação de memorial - classificatória e eliminatória: descrição de como se deu o percurso acadêmico e profissional do candidato. Análise da atuação em processos e/ou projetos institucionais relacionados à área temática do curso ou da necessidade de desenvolver competências afins ao tema. Além disso, o candidato precisa evidenciar a contribuição da Especialização para o seu campo profissional e apresentar um problema de pesquisa, bem como justificativa, objetivos e resultados esperados que tenham potencial para serem abordados no trabalho de conclusão de curso.

3ª fase

Entrevista – classificatória e eliminatória: entrevista individual que visa verificar as áreas de interesse, formas de resolução de problemas e a capacidade de expressão oral de ideias e conceitos.

A pontuação final resulta da soma dos pontos obtidos nas três fases do processo seletivo. Uma Comissão de Seleção formada por profissionais da Enap e consultores contratados conduz o processo seletivo.

São chamados para ocupar as vagas do curso os candidatos que, em ordem de classificação e dentro do número de vagas ofertadas, tiverem obtido a maior pontuação final, respeitadas as condições estabelecidas em edital.

O processo seletivo para ingresso nos cursos de Pós-Graduação lato sensu na modalidade a distância é disciplinado por meio de edital específico, garantindo uma seleção totalmente remota.

No caso da pós-graduação **stricto sensu**, o processo seletivo do curso é constituído por duas fases, conforme descrito abaixo:

1ª fase

Mestrado: Avaliação de conhecimentos específicos e exame de proficiência em língua estrangeira (inglês), de caráter eliminatório e classificatório. A partir de 2020, a primeira fase do processo seletivo irá considerar a pontuação dos candidatos no teste da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), utilizado em mais de 200 processos seletivos de mestrado e doutorado no país. Essa mudança vale para a seleção para os dois mestrados profissionais. Serão aceitas as duas

modalidades do Teste Anpad (orientação acadêmica e orientação profissional), bem como as pontuações obtidas em testes realizados nos últimos dois anos.

Doutorado: Apresentação de documentos comprobatórios, que incluem o Certificado de Participação no Teste ANPAD - Orientação Profissional, com os respectivos percentuais obtidos; comprovante de proficiência em língua inglesa, de caráter eliminatório; e comprovante de obtenção de título em Pós-Graduação **Stricto Sensu**.

2ª fase

Mestrado: Análise de Pré-Projeto e Memorial, além de Entrevista, de caráter classificatório: O Memorial do candidato deverá conter relato, em formato dissertativo, sobre sua formação acadêmica, sua trajetória profissional e seus objetivos em cursar o programa. O Pré-projeto, por sua vez, é uma proposta preliminar em que o candidato demonstrará conhecimento da temática abordada pelo curso, ao: a) identificar e contextualizar um tema de interesse; b) delimitar um problema; c) enunciar os objetivos do estudo; d) elaborar a justificativa do estudo, apontando os benefícios esperados da pesquisa para a administração pública; e) descrever a metodologia mais adequada ao estudo; e incluir no desenvolvimento do texto do pré-projeto as referências bibliográficas utilizadas. Finalmente, a entrevista, a ser realizada por banca específica, designada pelo Presidente da Comissão de Seleção, terá por base o pré-projeto e o memorial apresentados pelo candidato no momento da inscrição, e o desempenho do candidato será avaliado segundo a capacidade de argumentação acerca da inserção do objeto do pré-projeto ao campo do curso e a consistência na defesa do projeto de pesquisa quanto à relevância e adequação às linhas de pesquisa do Programa.

Doutorado: Análise de Projeto Preliminar e Memorial, além de Entrevista, de caráter classificatório: O Memorial do candidato deverá conter relato, em formato dissertativo, sobre sua formação acadêmica, sua trajetória profissional e seus objetivos em cursar o Doutorado Profissional. O Projeto Preliminar é uma proposta preliminar em que o candidato demonstrará conhecimento da temática abordada pelo curso, ao: a) identificar e contextualizar um tema de interesse; b) delimitar um problema; c) enunciar os objetivos do estudo, **demonstrando a originalidade da proposta**; d) elaborar a justificativa do estudo, apontando a relevância da pesquisa para suprir uma lacuna no conhecimento da área e para atender a um problema da Administração Pública; e) descrever a metodologia mais adequada ao estudo; e f) demonstrar como a literatura do campo sustenta o estudo a ser realizado, incluindo no desenvolvimento do texto do projeto as referências bibliográficas utilizadas. Finalmente, a entrevista, a ser realizada por banca específica, designada pelo Presidente da Comissão de Seleção, terá por base o projeto preliminar e o memorial apresentados pelo candidato no momento da inscrição, e o desempenho do candidato será avaliado segundo a) argumentação do candidato acerca da contribuição do Doutorado para sua trajetória profissional e sua motivação e compromisso com a realização do Curso; e b) Consistência na defesa do projeto de pesquisa quanto à relevância e adequação às linhas de pesquisa do Programa e sua relevância para a Administração Pública.

A pontuação final resulta da média simples dos pontos obtidos nas fases do processo seletivo. Uma Comissão de Seleção formada por profissionais da Enap e eventuais consultores contratados conduz o processo seletivo.

São chamados para ocupar as vagas do curso os candidatos que, na ordem, tiverem obtido a maior pontuação final.

3.4.3. Atendimento aos discentes

A partir de iniciativas diversas com vistas a atender às necessidades do aluno, o trabalho de acompanhamento desenvolvido pela Enap tem abrangido vários aspectos da vida acadêmica.

Comprometida em aperfeiçoar constantemente os serviços prestados, a Enap está desenvolvendo um Projeto Estratégico com foco na experiência do usuário com vistas a simplificar e melhorar todas as etapas do relacionamento entre a Escola e seus clientes. A primeira etapa do projeto foi entregue no

início de 2020 com a disponibilização da versão 2 do site da Enap, configurada para simplificar o acesso aos cursos e serviços disponibilizados pela Escola.

A segunda etapa do projeto abrange duas iniciativas complementares: o mapeamento da jornada do cliente em sua relação com a Enap e um de User Experience.

Para assuntos relacionados com a administração de sua participação nos cursos, o aluno tem como interlocutor a Secretaria Escolar.

No que diz respeito a questões relacionadas com seu desempenho enquanto discente, destaca-se, como ponto inicial, o canal de comunicação estabelecido entre os alunos e as áreas responsáveis pela coordenação dos cursos, o que representa fator fundamental na construção de uma relação dialógica e que tem contribuído para dirimir dúvidas e conflitos, bem como para a organização estrutural dos cursos.

Os cursos de especialização, por se constituírem como programas compostos por várias disciplinas, atividades de campo e elaboração de trabalho de conclusão de curso, contemplam diversas possibilidades de interação e apoio aos discentes, nos seus diversos estágios do curso. Essas atividades de apoio são detalhadas no Capítulo 3 deste documento – A Especialização na Enap.

3.4.4. Sistema de Gestão Acadêmica

Dois sistemas são utilizados para a gestão acadêmica das ações de desenvolvimento da Enap. O Sistema Unificado de Administração Pública (Suap), para cursos presenciais, híbridos e remotos, e a Secretaria Virtual da Escola Virtual de Governo (EV.G), para cursos realizados na modalidade a distância.

3.4.4.1. Suap

O Suap, Sistema Unificado de Administração Pública é um dos sistemas de gestão acadêmica da Enap.

O Suap foi desenvolvido pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) e na época considerou-se que ele supria as demandas de cadastro de cursos, matrícula de alunos, banco de professores, emissão de certificados, lançamento de notas e frequência, entre outras funcionalidades comuns no ambiente acadêmico.

Além disso, o sistema funciona como um sistema integrado de gestão, conhecido como ERP (Enterprise Resource Planning ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial), com módulos como gestão de pessoas, ponto biométrico, contratos e patrimônio. Como a Enap não possuía sistemas que apoiassem as demais áreas administrativas identificou-se uma oportunidade de alavancar a automação e o gerenciamento dessas atividades.

O módulo Educacional começou a ser testado primeiramente com os cursos de mestrado. Em seguida, os cursos de especialização também passaram a ser apoiados pelo novo sistema. Em 1º de agosto de 2018 o sistema foi implementado em todas as atividades educacionais da Escola. Entretanto, com o alcance e capilaridade das capacitações e ampla aderência de usuários à Escola Virtual de Governo (EV.G), os cursos na modalidade a distância passaram gradualmente a ser migrados para a Secretaria Virtual desse sistema, dado que o Suap não atendia satisfatoriamente a essa necessidade, pois não possuía integração completa à um AVA.

O Suap é, portanto, o sistema de administração dos cursos de Mestrado, Especialização, formação e aperfeiçoamento de carreiras, cursos técnico-gerenciais e sob demanda, exceto aqueles realizados na modalidade a distância.

3.4.4.2. Secretaria Virtual da EV.G

A Enap criou a Escola Virtual de Governo - EV.G cujo objetivo principal é a oferta de cursos realizados exclusivamente na modalidade a distância. O projeto engloba um conjunto de serviços (Sistema de Gestão Acadêmica, Ambiente Virtual de Aprendizagem, Portal de dados, Chatbot de atendimento e CDN para hospedagem de conteúdos digitais) disponibilizados em um Portal Único de Governo.

O servidor ou cidadão tem acesso a um cadastro e login únicos para a realização de suas capacitações, bem como um histórico escolar unificado dos cursos a distância já oferecidos pela Enap e por seus parceiros. Para as instituições vinculadas, o Portal oferece uma série de serviços, a depender do tipo de associação da instituição com o projeto. Dentre os serviços oferecidos, estão a hospedagem de cursos, gestão acadêmica das ofertas e consolidação e tratamento de dados.

A Secretaria Virtual da EV.G centraliza o que pode ser centralizado para gerar economia de escala (hospedagem, gestão acadêmica, emissão de certificado, histórico escolar). Em outubro de 2020, todos os ambientes que compõem a EV.G passaram a rodar sobre uma infraestrutura de nuvem disponibilizada pela Coordenação-Geral de Tecnologia de Informação da Enap, o que trouxe maior segurança e possibilidade de crescimento em escala da plataforma.

3.4.4.3. Sistema de gestão acadêmica 2.0

Com foco no interesse e necessidade de seus diferentes públicos, a Enap está comprometida em melhorar e ampliar sua capacidade de gestão acadêmica, seu alcance local e nacional, e aperfeiçoar a sistematização, tratamento e análise de dados visando a promoção do desenvolvimento contínuo de agentes públicos.

Nesse cenário, a Enap definiu ações estratégicas e operacionais que resultaram no programa “Enap como Plataforma”. Além de tornar claras as diretrizes estratégicas de ensino online, como a adoção de múltiplos Ambientes Virtuais de Aprendizagem³ (AVA), este programa⁴ é, acima de tudo, guiado pela visão de como a relação do público-alvo da Enap com a Escola deve ser: simples e focada nas necessidades dos clientes.

Como parte do programa Enap como Plataforma, a Enap tem conduzido ações para o desenvolvimento de um sistema único de gestão acadêmica (SGA 2.0) que atenda às regras de negócio da Enap e às dores dos seus clientes e corpo técnico, que possibilite o acesso a dados confiáveis e fácil integração com diversos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA). Para o agente público, o objetivo institucional está em auxiliá-lo a encontrar facilmente a ação de desenvolvimento que atenda à sua necessidade e à estratégia de capacitação do governo.

3.5. Avaliação institucional



A avaliação institucional da Enap é realizada por meio da autoavaliação e de subsídios oriundos das ações de prestações de contas aos órgãos de controle e à sociedade, sobretudo os relatórios anuais de gestão.

No que se refere à autoavaliação, a Enap utiliza como instrumentos: a) Monitoramento e Avaliação do Mapa Estratégico da escola; b) acompanhamento dos projetos estratégicos pelo Escritório de Projetos criado no âmbito da Diretoria Executiva; b) Auditoria Interna, inserida no Sistema de controle interno em um processo rotineiro, sistematizado e indispensável ao qual todos os órgãos do Poder Executivo federal estão submetidos.

A Diretoria Executiva, criada em 2019, tem como um dos seus objetivos coordenar os processos internos de avaliação da Enap, considerando-se as diferentes dimensões expressas em seu PDI, por meio de análise da coerência entre o Mapa Estratégico da Escola e as políticas institucionais efetivamente realizadas; estimular o debate e o planejamento de melhorias nas atividades meio e fim da Enap, objetivando a excelência na qualidade do ensino, da pesquisa e da difusão do conhecimento; aperfeiçoar permanentemente o processo de avaliação institucional da Enap, na busca da garantia da qualidade de suas ações educacionais; e sensibilizar permanentemente a comunidade institucional para os processos de avaliação.

Cabe ressaltar que as diretrizes para a avaliação das ações de aprendizagem (cursos e eventos) realizados pela Enap são debatidas no âmbito da Comissão Própria de Avaliação - CPA, seguindo os critérios definidos no [item relativo à avaliação do Projeto Pedagógico Institucional](#) (capítulo 2 deste PDI). Cabe à CPA, igualmente, sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

A Diretoria Executiva, por sua vez, responsabiliza-se pelo planejamento das metas e indicadores estratégicos e pelo acompanhamento dos projetos estratégicos da Escola para garantir que sua missão esteja sendo cumprida e que os resultados esperados possam ser alcançados. Esse monitoramento possibilita, caso necessário, que se proponha ao Conselho Diretor a revisão de ações e iniciativas, bem como de redirecionamento de estratégias de atuação da Escola.

Os relatórios de gestão, de responsabilidade do Gabinete da Presidência, por sua vez, permitem à Escola dar visibilidade sobre os seus resultados institucionais, e apresentá-los aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual, dever estabelecido na Constituição que obriga os administradores de órgãos e entidades do setor público (arts. 70 e 71 da Constituição Federal). A esses administradores, cabe prestar contas dos resultados alcançados na gestão dos recursos confiados à sua responsabilidade em face dos objetivos de interesse coletivo estabelecidos pelo poder público (accountability). Essa prestação de contas toma a forma de uma autoavaliação. Os relatórios são elaborados de acordo com as disposições gerais da [Instrução Normativa- TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010](#) e de normativos e orientações expedidos pela Corte de Contas por exercício.

Esses relatórios são disponibilizados no portal da Enap na internet, no banner Acesso à Informação/Auditorias. A forma e os elementos de conteúdo do Relatório de Gestão são definidos por Decisão Normativa do TCU por exercício e contemplam informações, tais como:

- a) identificação da entidade e declaração da sua missão e visão;
- b) principais normas direcionadoras de sua atuação;
- c) estrutura organizacional e de governança (conselhos ou comitês de governança, mecanismos de implementação de controles, supervisão, liderança, estratégia e comunicação com interessados, entre outros);
- d) modelo de negócio, abrangendo insumos, atividades, produtos, impactos, valor gerado e seus destinatários;
- e) relação de políticas e programas de governo, bem como de programas do Plano Plurianual, de outros planos nacionais, setoriais e transversais de governo nos quais atua, com seus respectivos objetivos e metas;
- f) planejamento de recursos necessários para o alcance dos objetivos estabelecidos para o exercício e de como a UPC se preparou para obtê-los ou garantir sua obtenção;

- g) principais programas, projetos e iniciativas, com demonstração dos recursos alocados a estes e às áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados, visando ao cumprimento da missão e ao alcance dos principais objetivos da UPC;
- h) avaliação sobre como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, especialmente em relação ao processo de tomada de decisão estratégica, à gestão de riscos e controles internos, à supervisão da gestão e ao relacionamento com a sociedade e partes interessadas e consideração de suas necessidades e expectativas legítimas;
- i) mecanismos, ações e atividades implementadas e determinadas pela alta administração e pelas unidades de contexto da unidade para garantir a legalidade, a economicidade, a eficiência, a eficácia e a legitimidade de atos, processos e procedimentos da organização;
- j) os objetivos, os indicadores e as metas de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC, e, se for o caso, ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;
- k) resultados alcançados no exercício de referência, frente aos objetivos estabelecidos e às prioridades da gestão, conforme abordado no tópico “Planejamento estratégico, governança e alocação de recursos”;
- l) apresentação resumida dos resultados das principais áreas de atuação e/ou de operação/atividades da unidade e dos principais programas, projetos e iniciativas, conforme a materialidade da contribuição dos segmentos na composição do resultado geral da unidade;
- m) avaliação equilibrada dos objetivos alcançados no exercício de referência e do desempenho em relação às metas e justificativas para o resultado obtido;
- n) forma como está sendo realizado o monitoramento de metas não alcançadas e perspectivas para os próximos exercícios.
- o) avaliação sobre os resultados das áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados da unidade no exercício de referência, em face dos recursos que lhes foram alocados, abrangendo, por exemplo, as seguintes áreas de gestão: orçamentária e financeira; de pessoas e competências; de processos operacionais; de licitação e contratos; patrimônio e infraestrutura; tecnologia da informação; de custos e de sustentabilidade.

Outra importante ação que serve à avaliação institucional da Enap e possibilita o aperfeiçoamento constante de seus processos, contribuindo cada vez mais para o aprimoramento de sua governança é a atividade conduzida pela Auditoria Interna (Audin), que integra o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SCI) e é um órgão seccional integrante da estrutura regimental da Enap.

A metodologia empregada pela Audin é tecnicamente normatizada pelo órgão central do SCI, por intermédio da [Instrução Normativa SFC nº 3, de 9 de junho de 2017](#), que aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

De acordo com a referida Instrução Normativa, a Audin desenvolve suas atividades por meio de ações de Avaliação e de Consultoria, as quais constituem as atividades típicas de Auditoria Interna Governamental. A avaliação visa a fornecer opinião independente sobre governança, gerenciamento de riscos e estrutura de controles internos. Já as atividades de consultoria objetivam auxiliar as unidades auditadas nessas mesmas áreas, porém, por meio de assessoramento, aconselhamento, treinamento e facilitação.

O documento descreve, dentre outros aspectos, como deve ser realizado o planejamento da Audin, consubstanciado em um Plano Anual de Auditoria Interna (Paint), que deve ser submetido à análise pelo órgão central do SCI para aprovação.

Esse planejamento deve ser baseado em riscos, capaz de garantir que a Audin concentre seus esforços nas áreas e atividades cujo alcance dos objetivos pode ser mais fortemente impactado por eventos internos ou externos, ou seja, nas áreas de maior risco. O Referencial Técnico também aborda os componentes essenciais do Plano de Auditoria Interna e as atividades capazes de subsidiar a elaboração do Programa de Trabalho, além dos procedimentos e técnicas de auditoria mais comumente utilizados.

A conclusão da atividade de Auditoria Interna é a comunicação dos resultados. O relatório de auditoria é a forma mais comumente utilizada para a finalidade de dar ciência à alta direção da Escola de como transcorreu cada trabalho, com foco principal no detalhamento de eventuais oportunidades de melhoria, sempre que identificadas, e respectivas recomendações.

Por fim, o monitoramento contínuo também constitui etapa fundamental das atividades de auditoria, tendo em vista que os trabalhos somente podem ser considerados de fato encerrados após o cumprimento das recomendações pela entidade.

3.6. Atuação internacional



Alinhada às diretrizes do planejamento estratégico da Enap, a cooperação internacional trabalha de maneira associada às áreas de ensino, pesquisa e inovação da Escola, identificando temas pertinentes em gestão pública que possam receber aportes por meio do intercâmbio com organizações e atores internacionais, bem como definindo prioridades e capacidades da Escola na gestão de projetos de cooperação técnica internacional.

Para tanto, a Enap conta com a Assessoria de Articulação Institucional (ASAIN), que atua na prospecção de parceiros para desenvolvimento de soluções educacionais, implementação de eventos de capacitação e internacionalização da Escola. A cooperação internacional se desenvolve também a partir da interlocução com ministérios, instituições de ensino e pesquisa, *think tanks*, laboratórios de inovação, organismos internacionais e embaixadas.

A assessoria realiza ainda o assessoramento a dirigentes e técnicos da Enap em visitas técnicas, congressos, apresentações e cursos no exterior; recepciona delegações estrangeiras; organiza e coordena eventos internacionais; coordena a atuação da Enap em redes e foros internacionais; fomenta a internacionalização dos conteúdos das capacitações da Escola; e identifica e capta fontes de financiamento para atividades internacionais.

Em um cenário em que a cooperação internacional ganha importância para as instituições governamentais brasileiras, a Enap fortalece sua atuação em duas frentes: na cooperação com parceiros de referência no exterior, buscando captar oportunidades de intercâmbio com indivíduos, organismos internacionais e organizações congêneres que possam atender a necessidades de capacitação de servidores públicos brasileiros, precipuamente em ações de fortalecimento institucional de escolas de governo e metodologias inovadoras de capacitação; e na cooperação Sul-Sul, por meio de projetos, redes, foros e outras atividades, identificando oportunidades, atendendo a demandas de intercâmbio com países em desenvolvimento e fomentando a troca de experiências por meio de uma relação horizontal, com ganhos mútuos.

A Enap busca, ainda, sempre que possível, envolver outras escolas de governo nos seus projetos e atividades, por intermédio do Sistema de Escolas de Governo da União e de outras redes constituídas, visando simultaneamente descentralizar demandas de cooperação e contribuir para o fortalecimento institucional dessas escolas.

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

3.7. Ações institucionais de comunicação



A Enap possui como diretrizes de comunicação estabelecer estratégias de relacionamento com diversos públicos para dar visibilidade às principais iniciativas e agendas estratégicas, promover a disseminação de conhecimento e pautas pelos diversos canais de comunicação, além de implementar ações para consolidar a marca da Escola.

3.7.1. Comunicação com o público externo

A comunicação externa engloba estratégias específicas para cada um dos canais, como site institucional, mídias sociais, e-mail marketing e relacionamento com a imprensa.

Portal Enap

O principal canal de comunicação com o público externo é o portal da Enap (gov.br/enap), que centraliza o acesso às informações da Escola em um único local. O portal oferece à comunidade externa acesso simplificado a todos os serviços oferecidos, com ênfase no catálogo de cursos – tanto nas distintas modalidades quanto na integração ao sistema de gestão acadêmica.

Fornece também uma agenda dos eventos nacionais e internacionais ofertados pela Escola, notícias sobre as diversas iniciativas da instituição, acesso a pesquisas e publicações. O site divulga, ainda, processos seletivos para colaboradores e discentes e demais informações institucionais. As principais informações e acesso disponibilizados são:

1. Cursos de pós-graduação *stricto* e *lato sensu* e cursos de educação executiva em suas diversas modalidades, incluindo os cursos a distância de início imediato do catálogo da Escola Virtual da Enap (<https://www.escolavirtual.gov.br/>) e certificações avançadas
2. Base de conhecimento de publicações, como a Biblioteca Digital da Administração Pública (<https://repositorio.enap.gov.br/>) e a Biblioteca Graciliano Ramos.
3. Pesquisas e indicadores, como o Índice de Cidades Empreendedoras (<https://ice.enap.gov.br/>) e o Infogov (<https://infogov.enap.gov.br/home>)
4. Premiações: Concurso de Inovação, Prêmio Evidência e demais prêmios que contam com a correalização da Enap
5. Plataforma Desafios (<https://desafios.enap.gov.br/>)
6. Laboratório de Inovação em governo - Gnova (<https://gnova.enap.gov.br/pt/>)
7. Portal do Aluno (<https://www.enap.gov.br/index.php/pt/portal-do-aluno>)
8. Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)

A atual versão do portal foi lançada em julho de 2020 a partir de análises e estudos dos distintos públicos da Escola. Teve como prioridade tornar a experiência dos usuários mais atrativa e acessível, por meio de layout e arquitetura de informação mais intuitivos e linguagem clara, seguindo as

orientações às recomendações de acessibilidade do Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (e-Mag).

O portal está dividido em quatro grandes seções: Cursos (em suas diversas modalidades), Serviços (o catálogo de serviços que a Enap oferta a outras instituições públicas, a interface B2B da Escola), Pesquisa e Conhecimento (acesso a diversos insumos de informação disponibilizados pela Enap) e Acontece (destinada a divulgar as principais novidades). Além disso, a área de “Portal do Aluno” centraliza informações do canal de comunicação entre o cidadão e a Escola e fornece acesso à página de perguntas mais frequentes dos usuários.

Mídias sociais

O comportamento cada vez mais digital de pessoas e instituições, a relevância das mídias sociais para o relacionamento com públicos e o enorme volume de informações ao qual as pessoas estão expostas diariamente no ambiente digital embasam a estratégia adotada pela Escola nas suas ações de comunicação digital.

Em seu posicionamento digital, a Enap tem investido nas **mídias sociais** como um canal estratégico de comunicação, pelas quais resgata seu propósito primordial de formar e desenvolver agentes públicos que sejam capazes de inovar e gerar resultados à sociedade e ser o ambiente onde o setor público se transforma. Não à toa, a Escola passou a incluir, desde 2020, objetivos e metas globais no que concerne ao seu desempenho nas mídias sociais.

A comunicação por mídias sociais tem como principais objetivos:

- A. Informar e disseminar as ações e iniciativas da Escola, como cursos, eventos e projetos;
- B. Educar ao investir na produção de conteúdo relevante para os públicos em seus diversos canais e curadoria de materiais
- C. Engajar pessoas na experiência Enap, sejam alunos, futuros alunos, participantes em eventos, projetos e oficinas, e parceiros

Essa atuação envolve a atualização diária dos canais, com notícias e assuntos relacionados às atividades da Escola e temas de interesse do público-alvo; postagem em tempo real em eventos e atividades de grande porte; transmissões ao vivo de eventos e fortalecimento do canal da Enap no Youtube e mídias sociais, com a inserção de vídeos de interesse da Escola. A participação nas mídias sociais também inclui a formação de comunidade com interações por mensagens diretas e comentários e publicações de outros perfis e páginas; e articulação com parceiros para campanhas específicas.

A Enap possui os seguintes **perfis e páginas oficiais**.

1. Instagram da Enap (<https://instagram.com/enapgovbr/>) e Gnova (<https://www.instagram.com/gnovalab/>)
2. LinkedIn: página oficial (<https://www.linkedin.com/school/enapbr/>) e grupo
3. Twitter (<https://twitter.com/EnapGovBr>)
4. Facebook (<https://www.facebook.com/enapgovbr/>)
5. Youtube (<https://www.youtube.com/c/CanalENAP/>)

6. Whatsapp (EnapDivulga) e grupos específicos
7. Telegram: canal da Semana de Inovação
8. Anchor (<https://anchor.fm/enap>)
9. Revue (<https://www.getrevue.co/profile/enap>)

Somados, esses canais reúnem mais de 140 mil seguidores e inscritos (dados de maio de 2021)

Campanhas via e-mails

A experiência no relacionamento com os públicos da Enap aponta a relevância e efetividade do **e-mail** como um canal de comunicação que gera engajamento e conversões, pela possibilidade de maior segmentação e proximidade. Essa atuação envolve a produção de boletins informativos, como EnapInforma, e o envio de campanhas para ações específicas.

Imprensa

A ativação e relacionamento com a imprensa é outro ponto de contato externo relevante na estratégia de comunicação da Escola. A partir de 2020, a Enap passou a priorizar a imprensa na divulgação de suas ações e participação em eventos.

Em 2019, o **Termômetro Imprensa**, elaborado pela Assessoria de Comunicação, apontou que foram 105 citações à Enap durante aquele período. O trabalho ativo no relacionamento com a imprensa ao longo de 2020 teve como objetivo posicionar a Enap como referência em temas como inovação, gestão e políticas públicas. Essa estratégia envolveu tanto a negociação e venda de pautas, contato com jornalistas e produção de conteúdo, como a preparação de porta-vozes da Escola.

Em 2020, a Enap foi pauta nos quatro principais jornais nacionais (O Estado de S. Paulo, O Globo, Folha de S. Paulo e Valor Econômico). Como resultado dessa atuação focada na imprensa, a Escola contabilizou 557 citações na imprensa em 2020. Em reconhecimento à relevância de sua exposição na mídia tradicional, a Enap passou a estipular uma meta global de inserções em veículos nacionais a partir de 2021.

3.7.2. Comunicação com o público interno

Os principais canais de comunicação da Enap com seu público interno são a Enapnet (<http://enapnet.enap.gov.br/>) e a lista global de e-mails dos servidores.

Enapnet

A intranet disponibiliza informações relevantes aos servidores da Escola, atualmente organizada na ferramenta Google Sites. A EnapNet (como é chamada) pode ser acessada em qualquer lugar, basta se conectar ao e-mail institucional para acessá-la.

O ambiente virtual apresenta várias informações institucionais importantes, como

1. Painel orçamentário e painel de capacitações realizadas pela Enap

2. Agenda de eventos estratégicos
3. Materiais orientadores e estruturantes da gestão estratégica, fluxograma dos principais processos e disponibilização de guias e manuais
4. Boletins de serviço, linha do tempo com as principais legislações, organograma, informações sobre comitês e comissões, planos e programas internos
5. Ambiente de assuntos educacionais com as principais ferramentas e métodos de ensino-aprendizagem utilizados pela Escola
6. Acesso rápido aos sistemas e ferramentas utilizados no dia a dia do servidor, como o glossário virtual
7. Informes sobre a vida funcional e notícias de caráter geral.

Além de servir para a divulgação de informações, a intranet é também ferramenta para acesso a diversos sistemas de uso interno da Escola e de seus servidores.

A lista global de endereços de email dos servidores da Enap, endereço único que permite o envio direto de email a todos os servidores da Escola, é utilizada quando a informação a ser disponibilizada é considerada de urgência ou de alta relevância e é direcionada a todo o conjunto da Escola.

3.8. Responsabilidade social

A Enap entende que a responsabilidade social é inerente à sua natureza de escola de governo, criada e mantida para se dedicar à formação e ao aperfeiçoamento dos agentes públicos. Contribuir para o desenvolvimento da gestão pública brasileira, assegurando o seu compromisso com as pessoas e com os valores humanos, é, assim, expressão de sua responsabilidade social.

Suas ações estão alicerçadas na busca do atendimento dos interesses da coletividade, tanto no nível interno quanto no nível externo, e contemplam as distintas dimensões institucional, social e ambiental.

Dessa forma, ao elencar entre seus valores a qualidade dos resultados públicos, o compromisso com a democracia, o respeito à diversidade e o compromisso com o diálogo e a difusão do conhecimento, a Enap assume que a responsabilidade social deverá estar expressa de forma transversal em suas diferentes ações.

Assim, as ações de responsabilidade social empreendidas pela Enap estão contempladas tanto em programas e projetos específicos destinados aos públicos interno e externo quanto nas atividades de ensino ofertadas para seu público-alvo.

3.8.1. Responsabilidade social evidenciada em ações para os públicos interno e externo

Há diversas iniciativas de caráter permanente que visam expressamente à melhoria da qualidade de vida e do trabalho, ao desenvolvimento dos indivíduos e ao fortalecimento da gestão sustentável, focadas prioritariamente no atendimento ao seu corpo de servidores e colaboradores.

Destaca-se também o apoio à inclusão social de pessoas com deficiência, viabilizado no Acordo de Cooperação Técnica, iniciado em 1990, com o Centro de Treinamento de Educação Física Especial (Cetefe). O acordo propicia o uso das áreas desportivas da Escola pelo Cetefe para reabilitação de pessoas com deficiência e disfunções orgânicas. Além disso, essas instalações são utilizadas para o treinamento

de atletas paraolímpicos. Com esse acordo, a Enap recebe de forma gratuita aulas de alongamento, treinamento funcional, academia de musculação, orientação psicológica e palestras sobre qualidade de vida.

A Enap firmou, ainda, um contrato, com a CETEFE, para organização dos arquivos físicos. Por ser um trabalho de ONG, a mão de obra é realizada por portadores de deficiência. Os trabalhos iniciaram no final do ano passado e finalizam no final desse ano.

Em relação aos colchões e roupas de cama, a Enap realizou uma doação para o GDF, de parte do nosso material do antigo alojamento, para atendimento aos hospitais e casas de apoio ao COVID. Estão sendo programadas juntamente com o programa Pátria Voluntária, outras doações desse tipo de material. Os trâmites estão em andamento.

Sobre responsabilidade social, a Enap está resgatando o grupo de sustentabilidade para atualizar as ações da Escola neste sentido. Para 2021 já está previsto o estudo e provável instalação de placas fotovoltaicas para geração de energia limpa.

Outra iniciativa que cabe ressaltar é o Projeto Reciclagem de Bitucas, realizado em parceria com a Universidade de Brasília, por intermédio da Dra. Thèrése Hofmann, detentora da patente da nova tecnologia de reciclagem e com a Poiato Recicla Ltda, exclusiva na utilização da tecnologia desenvolvida pela UnB. Esse projeto contribui no aspecto da Educação Socioambiental por meio do descarte adequado e reciclagem dos resíduos do cigarro, auxiliando na conscientização dos servidores e alunos da Enap quanto aos impactos ambientais do descarte inadequado das bitucas. Outrossim, favorece questões relativas à responsabilidade social, pois contribui para a produção de materiais artesanais e para as cooperativas de reciclagem, gerando emprego para famílias pertencentes à classe social menos favorecida. Ademais, o projeto possibilita à Enap receber o certificado de destinação adequada de resíduos tóxicos, finalizando assim o ciclo de ações recomendáveis quanto à responsabilidade social e ambiental.

3.8.2. Responsabilidade Social evidenciada nas atividades de ensino

Conforme já exposto, é inerente à atuação da Enap, no exercício de sua missão, por meio de suas atividades educativas, de pesquisa e de disseminação de conhecimentos, contribuir para a melhoria da gestão pública e gerar consequentes efeitos positivos no atendimento aos cidadãos.

Os programas ofertados orientam-se pelas necessidades indicadas pelos órgãos públicos, pela análise do contexto geral e pelos valores expressos pela Escola. Temas relacionados aos direitos humanos, inclusão social, diversidade de gênero, raça e outros aspectos da diversidade são tratados transversalmente em diversas atividades e, em determinadas situações e momentos, são abordados em atividades específicas.

Assim, é possível colocar destaque em algumas linhas de intervenção que se associam mais diretamente a resultados que contribuem para uma sociedade democrática, mais justa e sustentável.

Durante o Ensino Remoto Emergencial, a Enap aprovou um Plano de Acessibilidade com ações de curto, médio e longo prazo para garantir ações de sensibilização sobre a importância da acessibilidade nas ações de desenvolvimento realizadas online. O Plano garantiu, ainda, contratação de ferramentas e a realização de licitação para garantir os recursos necessários à garantia dos direitos das pessoas com deficiência.

4. Corpo Docente e Técnico- Administrativo

“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

4.1. Corpo Docente



A Enap, assim como escolas de governo de um modo geral, destaca-se por suas diferenças em relação às instituições de ensino superior. Com exceção da pós graduação *stricto sensu*, a Enap não prevê corpo docente permanente, valendo-se da utilização de professores provenientes do seu próprio corpo funcional e dos demais órgãos e entidades da administração pública, além de professores de instituições acadêmicas públicas e privadas, especialistas e pesquisadores nacionais e internacionais. Mais informações sobre o perfil do Professor e do Facilitador da Enap e da necessidade de seu alinhamento com o projeto pedagógico-institucional da Enap estão disponíveis no [item 2.4.1, deste PDI](#).

Para o bom funcionamento dessa estratégia, as equipes técnicas e administrativas permanentes da Enap são compostas de servidores públicos, dotados das competências necessárias ao planejamento, monitoramento e avaliação da oferta formativa, realizando a interlocução com os docentes nos processos de desenho e implementação dos programas educacionais.

Os colaboradores eventuais são contratados por notória especialidade e os servidores públicos federais recebem a gratificação por encargo de curso ou concurso⁴⁶. Os processos de contratação seguem os trâmites previstos pelas normas de licitação e contratos ([Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#)) e as orientações previstas em Resolução Enap, nº 21, de 21 de agosto de 2020. Maiores informações sobre o processo de seleção dos professores da Enap estão disponíveis no [item 3.4.1 deste PDI, que trata da Seleção de Docentes](#).

4.2. Corpo técnico-administrativo



Para o bom funcionamento da estratégia da Enap, tanto em termos de processos finalísticos quanto de processos de apoio, as equipes técnicas e administrativas permanentes da Enap são compostas de servidores públicos, dotados das competências necessárias ao planejamento, monitoramento e avaliação da oferta formativa, realizando a interlocução com os docentes

⁴⁶ A Lei nº 11.314, de 2006, incluiu o art. 76-A na Lei 8.112, de 1990: “A Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso é devida ao servidor que, em caráter eventual:

I - atuar como instrutor em curso de formação, de desenvolvimento ou de treinamento regularmente instituído no âmbito da administração pública federal;

II - participar de banca examinadora ou de comissão para exames orais, para análise curricular, para correção de provas discursivas, para elaboração de questões de provas ou para julgamento de recursos intentados por candidatos; III - participar da logística de preparação e de realização de concurso público envolvendo atividades de planejamento, coordenação, supervisão, execução e avaliação de resultado, quando tais atividades não estiverem incluídas entre as suas atribuições permanentes;

IV - participar da aplicação, fiscalizar ou avaliar provas de exame vestibular ou de concurso público ou supervisionar essas atividades”.

nos processos de desenho e implementação dos programas educacionais, bem como atuando nos processos que dão suporte às atividades que contribuem diretamente para os resultados institucionais.

O corpo técnico-administrativo da Escola, oriundo do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE ([Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006](#)), é composto por servidores efetivos de nível médio e de nível superior, sendo esses últimos ocupantes dos cargos de Técnico em Assuntos Educacionais (TAE) e Técnico de Nível Superior (TNS). Somam-se à equipe efetiva servidores cedidos ou requisitados de outros órgãos para a Enap, também ocupantes de cargos afins e, principalmente, ocupantes de cargos de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Analista de Planejamento e Orçamento (APO), Advogado da União, bem como aqueles nomeados para cargos de livre provimento.

O quantitativo de servidores que compõem o corpo técnico-administrativo da Escola, bem como sua situação funcional, encontra-se expresso nas duas Tabelas a seguir.

Tabela 3 – Quantitativo de servidores por situação funcional

Situação	Quant.
Ativo Permanente	212
Requisitado	107
Cargo em comissão (sem vínculo)	9
Exercício descentralizado carreira	33
Total	361

Fonte: Siape – abril/2021

Tabela 4 – Servidores efetivos⁴⁷ do quadro de pessoal da Enap

Nível	Cargo	Quant.
	Administrador	2
	Analista Técnico-Administrativo	5

⁴⁷ São considerados servidores efetivos da Enap os servidores ativos permanentes e os servidores cedidos para a escola.

Superior	Bibliotecário	2
	Pedagogo	6
	Técnico de Nível Superior	23
	Técnico em Assuntos Educacionais	43
Intermediário	Agente Administrativo	25
	Agente de Cinefoto e Microfilmagem	1
	Agente de Portaria	14
	Agente de Vigilância	1
	Artífice de Artes Gráficas	3
	Assistente Administrativo	11
	Assistente Técnico	4
	Assistente Técnico-Administrativo	24
	Auxiliar de Processamento de Dados	2
	Auxiliar de Serviços Gerais	26
	Datilógrafo	8
	Especialista de Nível Médio	1
	Motorista	1
Técnico em Contabilidade	1	

	Técnico em Processamento de Dados	1
	Telefonista	2
	Vigia	5
Auxiliar	Agente Operacional de Telecomunicação e Elétrica	1
Total		212

Fonte: Siape – abril/2021

4.3. Política de Formação e Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo

Pela natureza complexa desse processo, a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas implementou, em 2019, a Gestão por Competências. O modelo, elaborado a partir dos métodos combinados de Rogério Leme, Joel Souza Dutra, Pedro Paulo Carbone e Hugo Pena Brandão e dos modelos já implantados em outros órgãos, tem como premissa fornecer subsídio, nesse primeiro momento, para os subsistemas de “Capacitação e Desenvolvimento Técnico e de Lideranças” e “Movimentação Interna”.

Para elaboração do mapeamento, tomou-se como premissa que o Mapa Estratégico da Enap seria o instrumento de definição das competências organizacionais. Assim, a partir dos destaques feitos nesse instrumento, foi possível definir as competências comportamentais necessárias para a atuação na Escola. As competências comportamentais foram divididas em dois grupos: **Competências Comportamentais Gerais**, aplicáveis a todos os servidores e servidoras, e em **Competências Comportamentais Gerenciais**, que traduzem o que se espera do comportamento de gestores e gestoras. Foram definidas ainda as Competências Técnicas de cada espaço ocupacional da Enap, a partir da análise da cadeia de valor e dos macroprocessos das áreas.

Dessa forma, foi possível construir um painel de competências comportamentais e técnicas bem como um painel com todos os espaços ocupacionais, que retratam o conjunto de entregas demandadas de um servidor ou servidora ou conjunto de servidores. Com isso, é possível ter clareza do perfil e das entregas que a Enap espera da sua força de trabalho.

A partir da avaliação individual dos servidores e servidoras das competências de seus espaços ocupacionais, realizada via sistema, a área de Gestão de Pessoas analisou a capacidade organizacional e elaborou o plano anual de capacitação PACEnap 2019/2020 a fim de sanar as lacunas de conhecimentos existentes, apontadas pelos próprios servidores e servidoras em suas autoavaliações.

Em conformidade com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), regulamentada pelo [Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019](#), e atualizações posteriores, a Enap preencheu o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) com base nas lacunas de conhecimentos apontados na avaliação por Competências da Escola. O PDP passa a substituir o PACEnap a partir de 2020 para se alinhar ao instrumento comum utilizado por todos os órgãos da administração federal.

Cabe ressaltar que, além de se basear no mapeamento de competências, o PDP busca contribuir diretamente para a consecução dos objetivos estratégicos da Escola, bem como são elaborados de forma a contemplar os diversos perfis existentes, que podem ser verificados nos dois Quadros abaixo.

Quadro 8 – Perfis para fins de capacitação

Perfil	Integrantes
Dirigentes	Grupo constituído pelo Presidente, pelos Diretores, pelo Chefe de Gabinete e Chefes das Assessorias de Relações Institucionais, de Comunicação e de Eventos.
Gerencial tático	Grupo no qual estão incluídos os Coordenadores- Gerais, Procurador, Auditor, Assessores da Presidência e da Direx, equipe técnica da Assessoria da Presidência e equipe técnica da Assessoria de Relações Institucionais.
Técnico administrativo	Grupo constituído pelos técnicos de editoração, de gestão de pessoas, de orçamento, finanças e contabilidade, de compras e contratos, de TI, de secretaria, de eventos, de arquivo, de logística, de serviços gerais, bem como os servidores de apoio administrativo e secretárias.
Técnico de ensino, de pesquisa, de comunicação e de biblioteca	Grupo no qual estão os técnicos de ensino, de pesquisa, de comunicação e de biblioteca.

Fonte: Enap

Quadro 9 – Grandes temas contemplados nos planos de capacitação

1. Administração pública
2. Referenciais educacionais
3. Técnicas e instrumentos para o desenvolvimento do trabalho
4. Gestão estratégica
5. Orçamento
6. Processo comunicacional nas organizações
7. Gestão do conhecimento

Fonte: Enap

A PNDP prevê que os Planos de Desenvolvimento de Pessoas de todos os órgãos e entidades do Sipec devem:

- I - alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade;
- II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

Alinhado a essa diretriz, o PDP da Enap oferece as seguintes modalidades de atuação:

- Reserva de vagas em cursos, presenciais e a distância, ofertados pela própria Enap.
- Cursos realizados no contexto de projetos estratégicos da Enap e contemplados no PDP.
- Participação em eventos externos, nacionais ou internacionais.
- Aprendizagem em serviço, que são as ações desenvolvidas internamente nas equipes, com o intuito de disseminar conhecimento, práticas e/ou manuseio/operacionalização de sistemas.
- Licença para capacitação, prevista em lei e concedida em conformidade com o atendimento das necessidades da Escola.

Além de estabelecer processos de capacitação interna de seus técnicos, a Escola vem desenvolvendo ações, também previstas no seu Planejamento Estratégico, de promoção da gestão do conhecimento. Assim, os registros e análises das experiências estão acessíveis a quem necessitar, possibilitando a ocorrência de momentos organizados de socialização e discussão das práticas; produção e disseminação sistemática de estudos e informações sobre temas e questões de administração pública que estejam na agenda governamental.

5. Aspectos orçamentários e financeiros



Em consonância com os objetivos estratégicos da Enap e com vistas à consecução de suas atividades, o planejamento orçamentário e financeiro busca assegurar as condições necessárias ao funcionamento da Escola e ao atendimento de suas perspectivas futuras.

A proposta de orçamento da Enap é elaborada a partir das prioridades estabelecidas no Planejamento Estratégico da Escola, observando os limites propostos pelo Ministério da Economia (ME) para a elaboração da proposta orçamentária de cada órgão e entidade da administração pública; e, a exemplo dos demais órgãos governamentais, é aprovada no âmbito da lei orçamentária anual (LOA) do Governo Federal. O planejamento para a definição das prioridades anuais da Escola envolve todas as áreas e é submetido à aprovação final pelo Conselho Diretor.

5.1. Estrutura programática orçamentária

A estrutura programática orçamentária discricionária da Escola encontra-se organizada em ações orçamentárias que espelham as competências institucionais da Escola e de suporte às atividades finalísticas. Essas se desdobram em planos orçamentários (PO), que expressam as atividades realizadas nas áreas de ensino, pesquisa, inovação ou administração da unidade.

Tabela 1 – Programação Orçamentária Finalística – 2021

Ação:	20U9 - Desenvolvimento de Competências de Agentes Públicos	7.792.458
PO:	0001 - Desenvolvimento Gerencial da Administração Pública	1.782.092
	0004 - Seminários, oficinas e eventos para disseminação de cultura de inovação	859.050
	0006 - Aperfeiçoamento de Carreiras	910.760
	0008 - Educação Mediada por Tecnologias	2.783.460
	0009 - Especialização para Servidores Públicos	741.980
	000A - Pós-graduação <i>strictu sensu</i> para Servidores Públicos	715.116
Ação:	216R - Desenvolvimento de Iniciativas de Inovação, Estudos, Pesquisas e Publicações	2.166.382
PO:	0001 - Iniciativas de Inovação, Estudos, Pesquisas e Publicações	2.166.382
Ação:	2250 - Seleção, Formação e Desenvolvimento de Pessoas	542.700

PO:	0000 - Seleção, Formação e Desenvolvimento de Pessoas	542.700
Total		10.501.540

Fonte: CGOF/DGI/Enap.

Os planos orçamentários, por sua vez, encontram-se subdivididos em planos internos (PI), um instrumento de planejamento que permite o detalhamento pormenorizado de dotações orçamentárias para acompanhamento gerencial da execução orçamentária da programação da Escola.

Esse desdobramento da ação orçamentária tem a finalidade de estabelecer um centro de custos das despesas das áreas temática e administrativa, tornando transparente a utilização dos recursos. Busca, ainda, garantir a coerência da alocação das despesas com o objetivo a que se destina o enunciado do PI.

No modelo de gestão orçamentária da Enap, todas as despesas de suporte são custeadas pela ação Administração da Unidade. Como somos uma escola com grande parte do nosso público atendido por cursos a distância, esse tipo de despesa não se resume aos gastos de expediente administrativo.

As despesas de suporte estão intrinsecamente associadas ao suporte às atividades finalísticas de manutenção e limpeza das instalações, infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação, diária e passagens nacionais e internacionais de professores e conferencistas convidados e suporte técnico-operacional.

Tabela 2 – Programação Orçamentária de Suporte – 2021

Ação:	2000 - Administração da Unidade	26.545.313
PO:	0000 - Administração da Unidade - Despesas Diversas	499.400
	0001 - Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação	527.646
	0002 - Despesas Gerais da Administração	25.442.320
	0003 - Programa de Qualidade de Vida no Trabalho	75.947

Fonte: CGOF/DGI/Enap.

6. Infraestrutura

6.1. Infraestrutura Física e de Suporte Digital

A Enap possui uma área total de 48.608 m², dos quais 19.124 m² são de área construída, destinada ao desenvolvimento de suas atividades administrativas e acadêmicas. Todas as instalações da Escola possuem aproveitamento das condições naturais de iluminação e ventilação com climatização.

O campus tem capacidade de atender até 1,4 mil pessoas simultaneamente e possui:

- 1 auditório
- 4 anfiteatros
- 4 laboratórios de informática para suporte às atividades acadêmicas
- 18 salas de aula
- 2 salas de alta performance (SAP): Espaço Inovatio e Espaço Nexus
- 1 sala ampla com sonorização especial: Espaço Adventus
- Laboratório de inovação - GNova, com 3 espaços para projetos e oficinas
- Biblioteca
- Espaço de convivência e co-working, integrado à lanchonete
- Restaurante
- Varanda para eventos
- Área de lazer
- Estacionamento próprio

Todas as salas de aula são climatizadas e equipadas com TV 75”, computador para apresentações dos palestrantes e professores, quadro branco, flip charts, quadros de cortiça. Aparelhos notebooks poderão ser disponibilizados para apoio didático às atividades em grupo dos eventos de capacitação.

A tabela 5 abaixo, destaca a capacidade e os equipamentos disponíveis em algumas das instalações da Escola:

Tabela 5 – Instalações da Escola

Instalação	Quant	Equipamentos/ Observações
<p>Sala de Aprendizagem de Alta Performance – SAAP (salas Nexus e Inovatio)</p>	<p>02</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema automatizado de áudio e vídeo, com possibilidade de fornecer ao operador/técnico o controle total sobre o sistema de iluminação, áudio e vídeo. ● Mixer de Mesa de corte de vídeo (switcher de vídeo ou switcher de produção) equipamento usado para selecionar entre vários tipos de vídeo, e com possibilidade de adicionar efeitos especiais. ● Utilização de computadores individuais com possibilidade de mútua projeção em 2 telas coletivas instaladas nas laterais das salas ● Conjunto de Vídeo Wall - widescreen ● Acesso à internet, possibilidade de gravação e transmissão de imagens, sons e dados disponibilizados em ambiente estruturado com climatização, energização, ● iluminação automatizada, garantindo o máximo de conforto aos usuários. ● Cabine de tradução simultânea garantindo acessibilidade na realização de eventos internacionais. ● As salas contam com sistema integrado de câmeras, dispostas em locais estratégicos, garantindo gravações das atividades realizadas nestes ambientes e captura de imagens de intérpretes de Língua de Sinais, com a inserção de janela de libras (PIP - Picture in picture). Esse recurso deve atender a demanda de acessibilidade na comunicação de surdos usuários de Libras seguindo as recomendações da ABNT 15.290 ● 01 lousa de vidro em cada sala tornando o ambiente clean e moderno ● Capacidade da sala Nexus: até 120 participantes em formato plenária e 64 participantes em formato escolar com mesas e cadeiras ● Capacidade máxima da sala Inovatio: até 100 participantes em formato plenária e 52 participantes em formato escolar com mesas e cadeiras ● Rede Wi-fi disponível para todos os usuários

Espaço Adventus	01	<ul style="list-style-type: none"> ● Sala ampla que comporta até 90 participantes em formato plenária ● Foi desenvolvido um projeto acústico nesta sala, com a instalação de equipamentos de sonorização ambiente, proporcionando conforto e ótima experiência aos usuários ● 01 Computador para apresentações com acesso à internet cabeada e 03 Smart TVs 75" ● Microfones gooseneck e microfones sem fio para palestrantes ● Rede Wi-fi disponível para todos os usuários ● 01 lousa de vidro tornando o ambiente clean e moderno ● Espaço climatizado
Laboratório de informática	04	<ul style="list-style-type: none"> ● Equipados com computadores individuais para os usuários, com rede de internet cabeada. Garantindo assim a conexão à internet com qualidade e velocidade de navegação ● 01 computador para o professor em cada sala, com acesso à internet e 01 Smart Tv em cada sala ● 01 lousa de vidro em cada laboratório tornando o ambiente clean e moderno ● Os laboratórios 103 e 103-A são integrados, com divisória móvel versátil e isolamento acústico, que poderá ser aberta ou fechada dependendo do número de usuários por atividade ● Os laboratórios 104 e 104-A são integrados, com divisória móvel versátil e isolamento acústico, que poderá ser aberta ou fechada dependendo do número de usuários por atividade ● Rede wi-fi disponível em todos os usuários ● Capacidade: <ul style="list-style-type: none"> ● Laboratório 103 - comporta até 24 participantes ● Laboratório 103 A - comporta até 19 participantes ● Laboratório 104 - comporta até 22 participantes ● Laboratório 104 A - comporta até 24 participantes
Sala de professores	01	<ul style="list-style-type: none"> ● Destinada a reuniões, preparação didático-pedagógica e outras atividades de apoio às aulas. ● 01 computador, 01 Smart TV e acesso à internet ● Sala climatizada ● Rede wi-fi disponível para todos os usuários

Auditório	01	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidade de 240 pessoas ● 01 projetor de 10.000 ansilumens instalado no teto ● 03 telas fixas para projeção, sendo uma frontal e 2 laterais ● Mesa de som 24 canais e microfones sem fio e goosneck ● 02 Caixas de som Bose (móvel) ● 01 notebook para apresentações com acesso à internet ● 02 cabines de tradução simultânea ● Rede wi-fi disponível todos os usuários ● Ambiente climatizado ● 01 elevador no modelo plataforma de acessibilidade para cadeirantes ● O auditório será completamente reformado em breve.
Anfiteatro	04	<p>2 anfiteatros para 34 alunos, com 52 m² cada 2 anfiteatros para 40 pessoas, com 65m² cada</p> <p>01 computador para o professor e 01 Smart TV 75" com acesso à internet em cada Anfiteatro</p> <p>Mobiliário: mesas fixas energizadas e cadeiras móveis</p> <p>01 lousa de vidro em cada anfiteatro tornando o ambiente clean e moderno</p> <p>Rede wi-fi disponível a todos os usuários</p> <p>Piso: madeira</p> <p>Sala climatizada</p>
Laboratório de Inovação G'Nova	3	O Laboratório passou a contar com 3 espaços para condução de oficinas de co-criação de projetos de inovação.
Estúdio para produção de vídeos educacionais	01	O estúdio foi totalmente reformado em 2020, com aquisição de softwares e equipamentos para ampliar e aperfeiçoar a capacidade de produção de vídeos educacionais
Área de convivência e de co-working, integrada à lanchonete		A lanchonete foi reformada em 2020 e a antiga sala de convivência deu lugar a um amplo espaço integrado, que disponibiliza espaços para co-working.

Fonte: DGI/Enap.

Além disso, para ampliar sua capacidade de atuação de forma remota, a Escola:

- passou a utilizar intensivamente o Google for Education para suporte a atividades educacionais. O Google sala de aula está sendo usado como ambiente virtual de aprendizagem para suporte a atividades assíncronas, juntamente com o Moodle;
- adquiriu 40 licenças do zoom para viabilizar a continuidade das ações de aprendizagem,
- licenciou o Miro e o Mentimeter para viabilizar atividades interativas, sobretudo os projetos de inovação. Em 2021, a Enap conseguiu fazer a troca das licenças Miro por contas do Miro Educacional, que são gratuitas
- adquiriu licenciamento do Streamyard para dar maior dinamicidade aos eventos online.
- está em processo de licenciamento de ferramenta com inteligência artificial para inserção de legendagem automática e tradução de vídeos em outros idiomas.

No que se refere a espaços dedicados a atividades físicas, de lazer e convivência, tanto para alunos como para servidores, a Enap conta com as instalações especificadas na Tabela abaixo.

Tabela 6 – Áreas destinadas a atividade física, de lazer e convivência

Instalação	Quantidade
Sala de avaliação funcional e medicina esportiva	01
Salão de musculação com divisão para avaliação física	01
Salas multiuso para atividades físicas direcionadas (pilates dança, ginástica e afins)	03
Salão de jogos (sinuca/bilhar)	01
Sala de convivência	01
Estúdio de música	01
Depósitos	04
Instalações sanitárias	04
Piscina	01
Vestiários com adaptação de acessibilidade	01
Campo de futebol	01
Quadras esportivas	05

Fonte: DGI/Enap.

O uso das áreas para atividades desportivas é otimizado por meio do Acordo de Cooperação firmado entre a Enap e a Associação de Centro de Treinamento de Educação Física Especial (Cetefe)⁴⁸, que atua na reabilitação de pessoas com deficiência e disfunções orgânicas, além de servir ao treinamento de atletas paraolímpicos e às atividades de cultura, educação, saúde e desporto dos servidores da Enap.

É importante destacar que as instalações físicas da Enap vêm sendo continuamente ajustadas com vistas ao atendimento integral das condições de acessibilidade, apresentando hoje um espaço que possibilita, em grande parte, acesso às áreas de uso coletivo, por meio da construção de rampas e da adaptação de banheiros para a circulação de cadeiras de rodas. Igualmente, o elevador que dá acesso ao Auditório da Escola encontra-se devidamente adaptado para esse fim, além de disponibilizar dois elevadores, com total condições de acessibilidade, para acesso aos pisos 1 e 2, onde se localizam as salas de aula e as salas de trabalho da equipe técnica.

De acordo com o projeto de modernização do *campus*, que se encontra em fase de finalização do projeto básico e de elaboração de edital, além da melhoria, restauração e ampliação da funcionalidade dos espaços da Escola, a Enap atenderá, integralmente, às normas técnicas de acessibilidade da ABNT. Foram incluídas acessibilidade para identificação nas portas das salas de aula, além de piso tátil e mapa tátil no pavimento térreo da Escola.

Está em fase de contratação projeto de arquitetura e engenharia para a reforma completa do auditório, inclusive quanto às questões de acessibilidade.

Para conservação e segurança de suas instalações, a Enap conta, ainda, em todo o campus, com os recursos necessários à prevenção e ao combate a incêndios, sinalização de emergência, iluminação de emergência, extintores, sistema de proteção contra descargas atmosféricas (SPDA), central de GLP (Gás Liquefeito de Petróleo), corrimão e guarda corpo, hidrantes e saídas de emergência, todos os itens verificados e aprovados pelo Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CPMDF).

6.2. Biblioteca e Repositório Institucional

A Biblioteca da Enap tem como missão tratar e disseminar informações que contribuam para a consolidação do campo de conhecimento sobre administração pública, gestão governamental, finanças públicas e políticas públicas.

Possui um ambiente confortável e climatizado, amplo salão de leitura e estudo, e acesso livre ao acervo. É aberta à comunidade em geral, entretanto, por ser especializada, tem como público-alvo os servidores públicos, alunos, professores e pesquisadores da Enap. A equipe é composta por três bibliotecárias, dois técnico-administrativos, e 5 auxiliares administrativos.

Em 2019 houve uma integração entre a biblioteca da extinta Esaf e o acervo da Enap. A biblioteca é automatizada e utiliza o sistema Koha Free Library System, especialmente desenvolvido para administração de coleções e serviços de biblioteca, o que significa, inclusive, a disponibilização de seus catálogos pelo endereço <https://acervo.enap.gov.br/>.

Seu acervo especializado é utilizado, principalmente, como referência aos programas e cursos ministrados, com maior ênfase nos cursos de formação e pós-graduação lato e stricto sensu.

⁴⁸ A Associação de Centro de Treinamento de Educação Física Especial (Cetefe) foi instituída no Distrito Federal no ano de 1990, com o objetivo de promover a inclusão social da pessoa com deficiência por meio do esporte com atividades planejadas, contínuas e gratuitas e através da capacitação e inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.

Atualmente, dispõe de cerca de 25.000 títulos de livros, com uma taxa média de crescimento anual de 200 títulos, em assuntos referentes à administração pública, finanças públicas e gestão governamental.

Seus usuários cadastrados podem ter acesso, ainda, a bases de dados assinadas com cerca de 2 milhões de periódicos acadêmicos nacionais e estrangeiros em várias áreas do conhecimento, em vários idiomas, através do endereço <https://periodicos.enap.gov.br>. Além disso, os usuários têm acesso ao Portal de Periódicos Capes <https://www.periodicos.capes.gov.br> e 160 títulos de periódicos impressos nas dependências da Enap.

Para manter a qualidade, atualização e atender novas demandas de seus usuários, a Biblioteca conta com a Comissão de Acervo Bibliográfico, integrante da estrutura de governança da Enap, com o objetivo de implementar a política de desenvolvimento e avaliação de coleções.

Adicionalmente, importa destacar a gestão do Repositório Institucional que organiza e disponibiliza a produção técnica e científica da Enap, a Casoteca de Gestão Pública, o Banco de Práticas ODS, as iniciativas premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública, entre outros materiais. Todas as publicações são de livre acesso através do endereço <https://repositorio.enap.gov.br/>.

Por fim, por meio de sua equipe de servidores, são realizadas outras atividades técnicas, tais como: levantamentos bibliográficos especializados, catalogação na fonte e indexação de todas as publicações editadas pela Escola; elaboração de índices anuais de autores e assuntos da Revista do Serviço Público; elaboração de referências bibliográficas e atualização do tesauro da Enap.

Acesse o [Regulamento da Biblioteca Graciliano Ramos](#).

6.3. Infraestrutura Digital

A Enap conta com diversos sistemas, portais e contratos de Tecnologia da Informação e Comunicação para atendimento dos produtos, serviços e projetos de TIC e de transformação digital.

Os Sistemas, Portais, Contratos de serviços de produtos de TIC e Projetos de Transformação Digital possuem os números e detalhes a seguir:

6.3.1. Sistemas de Informação



50 (30 Sistemas + 20 Portais)
Sistemas e Portais sustentados!

Quadro 10 – Sistemas de gestão informatizados

ROL DE SISTEMAS E MÓDULOS DA ENAP (30SISTEMAS)			
#	Sigla	Nome	Descrição/Finalidade
1	SUAP-Edu	Sistema Unificado de Administração Pública - Módulo Educacional	Realizar a gestão educacional dos cursos e eventos realizados pela Enap, tais como: cadastro de curso, turmas, alunos, professores, matrículas, materiais, certificados, avaliações, etc.
2	SUAP-GP	Sistema Unificado de Administração Pública - Módulo Gestão de Pessoas	Administrar dados pessoais, histórico funcional, férias, ocorrências e afastamentos dos servidores. Administrar a Estrutura Organizacional e o Controle de Vagas (disponibilidade)
3	SUAP-Adm	Sistema Unificado de Administração Pública - Módulo Administração	Módulo administrativo do SUAP, para cadastro de pessoas físicas, jurídicas, prestadores de serviço, prédios, salas
4	SUAP- CONTRATAÇÃO DE COLABORADORES (GECC/INEX)	Sistema Unificado de Administração Pública - Módulo Contratação de Colaboradores (GECC e INEX)	Realizar a Contratação de Colaboradores, pessoas físicas prestadoras de serviços técnicos profissionais especializados em caráter eventual, conforme Resolução nº 21, de 21 de agosto de 2020. . Automatizar a concessão da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso - GECC.
5	Finanças	Sistema Finanças	Realizar a gestão da administração financeira da Enap.
6	SIG - Reserva de Salas	Sistema Integrado de Gestão - Reserva de Salas	Realizar a gestão das salas de aulas para a realização dos cursos e eventos na Enap.
7	SIG - Concurso Inovação	Sistema Integrado de Gestão - Concurso Inovação	Realizar a gestão dos inscritos no Concurso Inovação.
8	SU2	Sistema Único de Usuário	Realizar a gestão e centralização dos acessos dos usuários aos Sistemas e Portais da Enap.

9	Inscrições	Sistema de Inscrições em Processos Seletivos	Realizar a inscrição de candidatos em processos seletivos.
10	AvaliEnap	Sistema Avalia	Realizar a gestão de processos avaliativos, permitindo que todos os procedimentos referentes à avaliação de desempenho sejam realizados por meio eletrônico.
11	Dspace	Repositório Institucional	Organizar, armazenar, gerenciar, preservar, recuperar e disseminar documentos em formato digital.
12	EV.G - Secretaria Virtual	Secretaria Virtual da Escola Virtual.Gov	Realizar a gestão educacional dos cursos a distância da EV.G, tais como: cadastro de curso online, gestão das ofertas das turmas, alunos, inscrições, certificados, avaliações, etc.
13	Moodle Mooc-EV.G	Moodle Mooc-EV.G	Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) dos curso online abertos da EV.G.
14	Moodle Spoc-EV.G	Moodle Spoc-EV.G	Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) dos curso online fechados da EV.G
15	EVA-EV.G	Chatbot EVA da EV.G	Assistente virtual da EV.G para interação com os usuários que navegam no portal da plataforma.
16	Moodle-EAD	Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)	Disponibilizar cursos semipresenciais e a distância.
17	Painel	Painel de Cursos	Disponibilizar em painéis a localização de cursos, eventos e seminários realizados na Enap.
18	SEI	Sistema Eletrônico de Informações	Realizar a gestão de processos e documentos eletrônicos utilizados na Enap.
19	SIP	Sistema de Permissões do SEI	Realizar a gestão de acessos e permissões do SEI.
20	WebCEF	Sistema de Administração de Cursos	Realizar a gestão de cursos, especialização e formação de Carreira. (Substituído pelo SUAP-Educacional)
21	WebEtiquetas	Sistema WebEtiquetas	Gerar etiquetas com código de barras para os livros da Biblioteca.
22	Hospedagem	Sistema Hospedagem	Realizar a gestão de reservas e hospedagens do alojamento da Enap.

23	Koha	Sistema de Biblioteca	Sistema para administração de acervo e serviços da Biblioteca Graciliano Ramos.
24	Repositório	Repositório Institucional	Sistema de armazenamento de conteúdo aberto sobre gestão e finanças públicas.
25	Koha	Acervo Enap	Sistema de gestão do acervo da Enap.
26	Odoo	SGA 2.0	Sistema de Gestão acadêmica
27	Omeka	Curadoria Enap	Espaço para o desenvolvimento de exposições de conteúdos com temas relevantes para a Administração Pública e para a sociedade.
28	OJS	Revista do Serviço Público	A Revista do Serviço Público é uma publicação trimestral editada pela Escola Nacional de Administração Pública.
29	PGD	Programa de Gestão (SUSEP)	Realizar a gestão de processos avaliativos, permitindo que todos os procedimentos referentes à avaliação de desempenho sejam realizados por meio eletrônico, estabelecendo metas para o home office .
30	VuFind	Central de Conteúdo Enap	A Central do Conteúdo da Enap é um sistema que faz a pesquisa e recuperação de livros, artigos, trabalhos acadêmicos, estudos de caso, pesquisas, apresentações entre outros.

Fonte: CGTI/DGI/Enap

Quadro 11 – Sistemas prioritários da Enap

SISTEMAS MAIS RELEVANTES NA ENAP (07 SISTEMAS PRIORITÁRIOS)							
Nome do Sistema	Sistema Finanças	Sistema Unificado de Administração Pública	Escola Virtual. Gov	Sistema Eletrônico de Informações	Sistema Único de Usuário	Repositório Institucional	Sistema de Gestão Acadêmica - Educacional
Sigla do Sistema	Finanças	SUAP	EV.G	SEI	SU2	DSpace	Odoo

Descrição/ Finalidade do Sistema	Sistema Financeiro da Enap	Sistema educacional, de Gestão de Pessoas e Contratação de Colaboradores	Portal Único de Governo para a oferta de capacitação a distância.	Realizar a gestão de processos e documentos eletrônicos utilizados na Enap.	Realizar a gestão e centralização dos acessos dos usuários aos Sistemas e Portais da Enap.	Organizar, armazenar, gerenciar, preservar, recuperar e disseminar documentos em formato digital.	Sistema de Gestão Acadêmica
Lista dos módulos ou plataformas (mainframe, cliente/servidor, Web, App, DW, Painel) que fazem parte do sistema	Processar baixa de boletos; Pagamento PF; Relatórios; Estrutura orçamentária; carga gerencial; TED; Configurações	SUAP-EDU; SUAP-GP; SUAP-ADM; SUAP-GECC	Secretaria Virtual, Moodle - MOOC, Moodle - SPOC e Chatbot EVA	SEI e SIP	-	-	Educacional

Fonte: CGTI/DGI/Enap

6.3.2. Sítios e Portais da Enap

ROL DE SÍTIOS E PORTAIS DA ENAP (18 SÍTIOS E PORTAIS)		
#	Nome	Acesso
1	Portal Enap	gov.br/enap https://enap.gov.br/pt/
2	Portal Gestão por Competências da Enap	http://cer.enap.gov.br

3	Portal Concurso Inovação	http://inovacao.enap.gov.br
4	Enapnet (Intranet Enap)	https://sites.google.com/enap.gov.br/enapnet/inicio/
5	Portal Gnova	http://gnova.enap.gov.br
6	Portal de Identidade Visual	http://identidadevisual.enap.gov.br/
7	Portal do Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência	https://inclusao.enap.gov.br
8	Portal Biblioteca Enap	http://biblioteca.enap.gov.br
9	Portal de Desafios Públicos	gov.br/desafios
10	Portal da Semana de Inovação	http://semanadeinovacao.enap.gov.br
11	Portal da Escola Virtual.Gov – EV.G	https://www.escolavirtual.gov.br/
12	Portal Acervo	https://acervo.enap.gov.br/
13	Portal Exposição	http://exposicao.enap.gov.br
14	Portal Rede Escolas	https://redeescolas.enap.gov.br/
15	Portal Biblioteca Digital	http://repositorio.enap.gov.br/
16	Portal Revista do Serviço Público	https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP
17	Portal Tesouro	http://tesouro.enap.gov.br/tematres/vocab/index.php
18	Portal Conteúdo	https://conteudo.enap.gov.br/vufind/

Fonte: CGTI/DGI/Enap

6.3.3. Garantias e Suporte

1. Google - Suite For Education
2. Arrow - Backup Veeam
3. NivaTI - Balanceador
4. América - Tape Library
5. Torino - Computadores HP 2018
6. LTA-RH - Computadores Dell 2017
7. Torino - Computadores HP Esaf
8. NTSEC - Suporte Firewall
9. NTSEC - Licença Firewall
10. Decision - Storage
11. Memora - VMWARE
12. Unitech Rio - Switches SAN
13. Blackbull - Switch Core e Acesso
14. Dell - Servidores Produção
15. Dell - Computadores Esaf
16. Dell - Computadores 2016
17. Mais 2x - Servidores Homologação HP
18. Wise IT - Switches de Acesso
19. HP - Notebooks
20. Serasa - Certificado

6.3.4. Projeção das ações de Tecnologia da Informação e Comunicações

Para aperfeiçoar e ampliar a capacidade e potencialidade institucional da Enap, deverão ser implementadas as seguintes ações nos próximos anos:

- Implantação da solução de mailing corporativo
- Capacitação nas ferramentas Google For Education para a Escola
- Implantação do Sistema Integrado de Gestão Patrimonial (SIADS)
- Implantação procedimento de Check-In para eventos
- Aquisição de Ferramenta de gerenciamento ágil de projetos
- Implantar ferramentas de facilitação em oficinas e sala de aula
- Implantação do Sistema de Registro Eletrônico de Frequência (SISREF)
- Implantação do novo portal gov.br/enap v3 (UX)
- Modernizar a Solução de Wifi para prover redundância de conectividade rede e melhorar a comunicabilidade interna na Enap
- Nova dinâmica de trabalho com Notebooks, chromebooks, suporte, dock stations, workstations e teclados e mouses sem fio
- Modernização de equipamentos de conectividade (Switches e ativos de rede)
- Implantar solução customizações e automação para processos seletivos (Google Forms)
- Coordenar tecnicamente Code Bootcamp
- Coordenar tecnicamente Cursos de especialização a distância
- Coordenar tecnicamente cursos dos programas de desenvolvimento de liderança

- Automação de Pagamentos de GECC no SUAP + conformidade legal
- Implantação do Sistema Banco de Talentos
- Implantação de procedimento de reservas de salas e recursos 2.0 com visores nas portas
- Implantação solução de integração, catalogação e governança dos Dados da Enap (EnapDados - Catalogação de Dados)
- Prover melhor tecnologia integrada via VOIP em nuvem integrado a ferramenta de produtividade
- Workshop de boas práticas de segurança da informação
- Prover a EV.G com alta disponibilidade e capacidade de novos cursos com plataforma na nuvem
- Contratação de colaboradores por inexigibilidade no módulo de contratação do SUAP
- Implantação do sistema de Gestão Acadêmica 2.0
- Implantação do sistema de login e cadastro único dos sistemas e portais da Enap
- Implantação do Novo Portal do Aluno
- Implantação do Sistema de centralização de emissão e validação de certificados
- Integração dos Sistemas de Gestão Acadêmica da Enap

Governança Digital ativa

A projeção das ações de Tecnologia da Informação e Comunicações constante no *backlog* de projetos carece de ações de Governança Digital ativa em que o alinhamento estratégico entre os planos de negócio e a área de TI seja efetivo, conduzindo a área de TI em reportes constantes e diretos à presidência do órgão. O nível de maturidade da área de TI em relação aos demais órgãos de Governo Federal deverá ser incrementado em sua estrutura de TI e em suas competências. Deve possuir orçamento de TI definido e autonomia ou priorização para se manter recursos ordenados para a área de forma que a área de TI atue de forma estratégica na transformação digital além do operacional informático.

A Tecnologia da Informação como parte da construção estratégica dos projetos da Escola

Os projetos deverão ser concebidos com a participação da área de TI na sua construção estratégica, podendo prejudicá-los em relação aos recursos tecnológicos envolvidos. Frequentemente são encaminhados para a área de TI próximos de sua execução com prejuízos diretos para os resultados esperados na área de negócio.

A Tecnologia da Informação deve ter consonância de recursos a se ordenar para Sistemas x Projetos x Contratos e Governança Administrativa

Os projetos de inovação e transformação digital podem ser sobrepostos pela sobrecarga das atividades administrativas dos contratos e das coordenações, tais como: acúmulo de projetos sem encaminhamento, contratos para gerir e fiscalizar. Essa situação não apenas afeta a qualidade dos serviços prestados e dos projetos em andamento, como deixa em risco a carreira dos servidores do setor de TI face às altas e complexas responsabilidades atribuídas. A consonância de recursos a se ordenar para Sistemas, Projetos e Governança Administrativa mantém recursos e estruturas compatíveis para se priorizar e gerir o equilíbrio entre Sistemas, Projetos e Contratos.

Necessidade de atuação de áreas fundamentais da Tecnologia da Informação na construção estratégica da Escola

Será necessária a atuação de áreas fundamentais da Tecnologia da Informação nas competências designadas e cargos responsáveis em áreas relevantes da Tecnologia da Informação, como: Bancos de Dados, Segurança da Informação, Análise em BI, Designer UX, Automação Preditiva (AI e Machine Learning) e Comunicações.

6.4. Promoção da acessibilidade

A promoção dos direitos das pessoas com deficiência e com mobilidade reduzida tem sido tema de políticas que buscam valorizar a pessoa como cidadã, respeitando suas características e especificidades, garantindo a universalização de políticas públicas e o respeito às diversidades, sejam elas étnico-raciais, geracionais, de gênero, de pessoas com deficiência ou de qualquer outra natureza. Esses direitos estão previstos, no Brasil e em nível internacional, em vasta relação de dispositivos legais que contemplam os principais aspectos sobre a inclusão social dessa parcela da população.

A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD) e seu Protocolo Facultativo foram adotados pela 61ª sessão da Assembleia Geral, e prevê em seu artigo nono:

- a) Desenvolver, promulgar e monitorar a implementação de normas e diretrizes mínimas para a acessibilidade das instalações e dos serviços abertos ao público ou de uso público;
- b) Assegurar que as entidades privadas que oferecem instalações e serviços abertos ao público ou de uso público levem em consideração todos os aspectos relativos à acessibilidade para pessoas com deficiência;
- c) Proporcionar, a todos os atores envolvidos, formação em relação às questões de acessibilidade com as quais as pessoas com deficiência se confrontam;
- d) Dotar os edifícios e outras instalações abertas ao público ou de uso público de sinalização em braille e em formatos de fácil leitura e compreensão;
- e) Oferecer formas de assistência humana ou animal e serviços de mediadores, incluindo guias, leitores e intérpretes profissionais da língua de sinais, para facilitar o acesso aos edifícios e outras instalações abertas ao público ou de uso público;
- f) Promover outras formas apropriadas de assistência e apoio a pessoas com deficiência, a fim de assegurar a essas pessoas o acesso a informações;
- g) Promover o acesso de pessoas com deficiência a novos sistemas e tecnologias da informação e comunicação, inclusive à Internet;
- h) Promover, desde a fase inicial, a concepção, o desenvolvimento, a produção e a disseminação de sistemas e tecnologias de informação e comunicação, a fim de que esses sistemas e tecnologias se tornem acessíveis a custo mínimo.

A CF/88 prevê reserva de um percentual dos cargos públicos para pessoas com deficiência, o que se materializa por meio da [Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990](#), que dispõe, no § 2º do seu artigo 5º, que às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso.

Ainda acerca dessa matéria, o [Decreto Federal nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999](#) determina as condições específicas das cotas, ou seja, da garantia à pessoa com deficiência do direito de se inscrever em concurso público, em igualdade de condições com os demais candidatos, para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência que possui.

Assim, gradativamente as pessoas com deficiência passam a ocupar os cargos públicos, exigindo das instituições e órgãos públicos um ajustamento à legislação vigente para atendimento dos seus direitos.

A Enap instituiu em 2017 o Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência (Portaria nº 180, de 25 de julho de 2017) para garantir condições para a plena participação das pessoas com deficiência nas suas atividades e ambientes, físicos ou virtuais. O Programa tem como objetivos centrais: prospectar conhecimentos e capacitar servidores públicos para gerirem a Administração Pública, e as Políticas

Públicas, de forma inclusiva; desenvolver ações que viabilizem a plena participação das Pessoas com Deficiência e das Pessoas com Mobilidade Reduzida nos ambientes e atividades promovidas pela Enap.

O Programa de Inclusão se desenvolve em eixos de ações que tratam de possibilitar a superação de barreiras considerando determinadas especificidades da deficiência. O eixo central é a promoção da inclusão social e funcional. Nesse sentido as iniciativas realizadas dizem respeito à garantia de maior presença e participação ativa de pessoas com deficiência tanto na força de trabalho, quanto nos processos seletivos de pós-graduação. Algumas iniciativas referentes a esse eixo são a contratação de estagiários com deficiências e a reserva de vagas nos cursos de pós-graduação. Advém desse eixo central a premissa de que “a convivência é a chave da inclusão”. Ela está em consonância com a mais difundida bandeira de lutas das pessoas com deficiência: “nada sobre nós sem nós!”

A necessidade de a Escola implementar ações que promovam a acessibilidade e alcance a inclusão é uma demanda antiga de seu público, tanto no que se refere à estrutura física, arquitetônica - banheiros, elevador, salas de aula, biblioteca, estacionamento -, quanto aos recursos pedagógicos e tecnológicos utilizados nas ações de desenvolvimento – interpretação em Libras, legendagem, audiodescrição e linguagem simples.

Cabe destacar que o Programa de Inclusão é fundamentado na Lei Brasileira de Inclusão (LBI), também chamada de Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei 13.146/2015), a qual tem por finalidade promover condições de igualdade das pessoas com deficiência para que estas possam exercer a sua cidadania.

Assim, a Escola vem investindo significativamente na melhoria da estrutura arquitetônica em todos os seus ambientes, visando à promoção de acessibilidade a fim de que estudantes e demais membros da comunidade acadêmica, servidores públicos e a sociedade em geral tenham o direito de ir e vir com segurança e autonomia, de acordo com o disposto no [Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004](#).

As instalações físicas da Enap têm sido ajustadas no decorrer dos anos com vistas à eliminação de barreiras arquitetônicas, apresentando hoje um espaço que garante em grande parte os requisitos de acessibilidade. Destacam-se dentre as iniciativas realizadas:

- eliminação de barreiras arquitetônicas para circulação do estudante, permitindo acesso aos espaços de uso coletivo;
- reserva de vagas em estacionamentos nas proximidades das unidades de serviço;
- construção de rampas com corrimãos, facilitando a circulação de cadeira de rodas;
- adaptação de portas e banheiros com espaço suficiente para permitir o acesso de cadeira de rodas; e
- colocação de barras de apoio nas paredes dos banheiros.

As condições de acessibilidade das instalações físicas da Escola, após reformas e aquisições realizadas ou em andamento com esse propósito, correspondem ao seguinte:

- sinalização visual e sinalização tátil nos estacionamentos;
- área especial para embarque e desembarque de pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida;
- elevadores com todos os requisitos de acessibilidade;
- acesso às dependências, ao acervo e às mesas de estudo da biblioteca para as pessoas em cadeiras de rodas;
- telefone de atendimento adaptado para comunicação das pessoas com deficiência auditiva;

- sanitários (masculino e feminino) destinados ao uso por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida;
- assentos para obesos nas salas de aula;
- disponibilidade de cadeiras para obesos nas áreas administrativas; e
- acesso de cão-guia ou cão-guia de acompanhamento junto à pessoa com deficiência ou treinador.

Para que as ações de acessibilidade possam ser ampliadas, identificou-se a necessidade da realização de uma pesquisa qualitativa, realizada em 2021, junto aos usuários dos eventos ofertados pela Escola, servidores, docentes e pesquisadores.

Em função da pandemia da Covid-19, muitas atividades previstas para acontecer de forma presencial foram migradas/remodeladas para o ambiente virtual.

Para atender as demandas por acessibilidade comunicacional, a Escola ampliou a utilização de ferramentas e aplicativos digitais, bem como contratou profissionais audiodescritores e intérpretes de Libras.

Também para garantir a acessibilidade comunicacional, a Escola difundiu e ofertou capacitação remota para sua força de trabalho em linguagem simples.

Embora muitos tenham considerado a divulgação de fácil compreensão, verifica-se que também há necessidade de ampliar a aplicação das diretrizes de linguagem simples.

Em relação ao Portal da Enap e à Escola Virtual de Governo foi verificada a necessidade de maior acessibilidade web (digital); linguagem simples, ampliação para atendimento a todas as pessoas com deficiência; e, solicitação de tradução de texto para Libras, devido às barreiras linguísticas das pessoas surdas que têm como língua nativa a Língua Brasileira de Sinais. Cabe destacar que a Enap está concluindo o processo de contratação (previsto para início de dezembro de 2020) de ferramenta com inteligência artificial para legendagem e tradução de vídeos. O objetivo é indexar os vídeos disponíveis na EVG e em cursos gravados em tempos de ensino remoto.

Sobre o atendimento ao público, muitas pessoas consideram o atendimento às pessoas com deficiência regular ou ruim (22% das pessoas com deficiência e pessoas com mobilidade reduzida pesquisadas). Esse é um ponto de alerta para a Enap qualificar esse serviço. Nesse sentido, em abril de 2021, a Diretoria de Gestão Interna capacitou 33 servidores em uma oficina sobre “Noções Básicas sobre Diversidade e Inclusão”. Pretende-se expandir essa capacitação para as demais áreas da Escola bem como promover um curso mais detalhado sobre o atendimento ao público diverso, em complementação à oficina.

A Enap, ao inserir a temática da inclusão da pessoa com deficiência em seu planejamento institucional, de maneira técnica e consistente, cumprindo o marco normativo do país, também impacta o serviço público nacional, tendo em vista o alcance das suas ações.

Por fim, destaca-se que os pontos de melhoria expressos em alguns campos do formulário, serão gradativamente incorporados às futuras ações da Escola, tanto no que se refere à estrutura física, quanto à equipamentos, estratégias e recursos pedagógicos, o qual também envolve o aspecto atitudinal.

Bibliografia

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. Link: http://abed.org.br/arquivos/Educar_na_Era_Digital.pdf

BRASIL. *Constituição (1988)*. Brasília. Disponível em: <http://bit.ly/CFB88>

BRASIL. *Decreto nº 9.680, de 2 de janeiro de 2019*. Disponível em: <http://bit.ly/EstatutoEnap>

BRASIL. *Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019*. Disponível em: <http://bit.ly/CriteriosCargosComissao>

BRASIL. *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019*. Brasília. Disponível em: <http://bit.ly/DecretoPNDP>

BRASIL. *Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*. ENDES. Ministério da Economia.

BRASIL. *Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004*. Disponível em: <http://bit.ly/LeiIncentivoPesquisaeInovacao>

BRASIL. *Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019*. Disponível em: <http://bit.ly/FusaoEsafEnap>

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

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

BROWN, Douglas. *Principles of Language Learning and Teaching*. Nova Jersey, 1993.

BUSINESSBALLS. *Donald L Kirkpatrick's training evaluation model - the four levels of learning evaluation*. Disponível em : http://bit.ly/BusinessBall_KirkpatrickEvaluation

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.

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

CARVALHO, Paulo Sérgio de; Marques, Paulo. *Formação de Dirigentes da Administração Pública Federal Brasileira: a visão da Escola Nacional de Administração Pública – Enap*. Brasil, agosto de 2009.

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.

DA COSTA, F.; COELHO, F.; DIAS, T. (2019). Apresentação: Três Décadas de Enap e de Escolas de Governo. *Revista Do Serviço Público*, 70, 6-14. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i0.4087>

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 inov-ativas 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.
- GAETANI, Francisco. Escolas de Governo: Limites e Condicionais. In: *Revista do Serviço Público*, Brasília, Enap. Ano 45, Vol. II, Jul./Ag. 1994 (p.116).
- 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: ma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa*. Tradução 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. <https://tier1performance.com/elearning-development-using-addie-agile/>.
- 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/>
- 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>

- Core Skills for Public Sector Innovation. OECD. Paris, 2017. Disponível em: <http://bit.ly/CoreSkillsInnovation>
- Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector. OECD, Paris, 2019. Disponível em: <http://bit.ly/BrazilInnovationSkills>
- Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445, 2019. Disponível em: <http://bit.ly/recommendation0445>

OLIVEIRA, José M. *Subsídios para Formulação de um Curso de Desenho Instrucional*. Brasília: Enap, 2011 (Texto de referência produzido para a Coordenação Geral de Projetos de Capacitação).

OLIVEIRA, José M; CSIK, Marcia. *Desenho de Cursos e Programas de Capacitação*. Brasília: Enap, 2018. (texto de referência produzido para o curso Desenho de Cursos e Programas de Capacitação).

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de Governo: Tendências e Desafios – Enap – Brasil In: ROUANET, Sergio Paulo. *Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública*. Brasília, Enap, 2005.

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.

Roman, Artur. *Curadoria de Conhecimento*. Ebook. Inteletto, Maio, 2021. Disponível em: <https://www.inteletto.com/ebook-curadoria-de-conhecimento>

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.

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

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

Anexo – Glossário

Ações	Considera-se “ação” as ações de aprendizagem, pesquisas ou outros serviços realizados conjuntamente entre Enap e parceiros.
Ação de desenvolvimento	É toda e qualquer atividade de ensino e aprendizagem, estruturada, realizada de modo individual ou coletivo, presencial, a distância, híbrida ou remoto. Nesse contexto, atividade é a ação ou conjunto de ações a serem desempenhadas a fim de alcançar objetivos de aprendizagem. Na Enap, as ações de desenvolvimento se desdobram em cursos, oficinas, eventos, mentorias e coaching. As ações de desenvolvimento podem ser ofertadas em conjunto ou combinadas, seguindo regras de oferta, participação e/ ou certificação. São exemplos: certificação avançada, trilha de aprendizagem, projeto de inovação e série.
Alcance nas Redes Sociais	O número de contas únicas que visualizaram as publicações postadas em determinado período nos canais da Enap no facebook, twitter e instagram. O alcance não se refere à interação (número de curtidas ou comentários) das contas únicas.
Altos Executivos	“Altos executivos” refere-se exclusivamente a servidores ocupantes de cargos DAS/FCPE 4, 5, 6 e natureza especial e seus equivalentes.
Avaliação de Reação	Refere-se à avaliação realizada a partir dos sentimentos e opiniões do participante a respeito da atividade formativa.
CerEnap	O modelo de Gestão por Competências da Enap foi batizado de “CerEnap – Capacitar, evoluir e renovar competências”.
Certificados emitidos	No Suap (sistema de gestão acadêmica da Enap), refere-se à situação "concluído" atribuída automaticamente após fechamento de turma. Na EV.G (sistema de gestão acadêmica de cursos à distância e portal de oferta de cursos à distância da Enap), refere-se à situação de aluno "certificado" ou "aprovado".
Colaborador (Externo)	São considerados colaboradores externos as pessoas físicas contratadas temporariamente para a prestação de serviços técnicos especializados. Os colaboradores externos podem ser contratados por inexigibilidade de licitação ou por meio da concessão de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso - GECC.
Colaborador (Interno)	Agentes Públicos em exercício na Enap, com ou sem vínculo.

<p>Competência comportamental</p>	<p>As competências comportamentais do CerEnap foram definidas pelo Conselho Diretor e são divididas em competências gerais, aplicáveis a todos os servidores e servidoras, e em competências gerenciais, que traduzem o que se espera do comportamento de gestores e gestoras da Enap.</p> <p>As competências comportamentais gerais são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Compromisso - Orientação ao público interno e externo - Solução de problemas <p>As competências comportamentais gerenciais são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articulação - Gestão de equipe - Visão do negócio.
<p>Competências transversais para o setor público</p>	<p>As competências transversais para o setor público são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foco nos resultados para os cidadãos - Experimentação - Mentalidade digital - Comunicação - Trabalho em equipe - Desenvolvimento pessoal e adaptabilidade - Orientação por valores éticos - Visão sistêmica - Resolução de problemas com base em dados
<p>Conhecimentos técnicos essenciais</p>	<p>Os conhecimentos técnicos essenciais são priorizados pela chefia imediata por espaço ocupacional e, na Enap, estão presentes no sistema do CerEnap.</p>

Conhecimentos técnicos transversais	<p>Os conhecimentos técnicos transversais do CerEnap são:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Word -Excel -Outlook -Ferramentas de elaboração de apresentações -SUAP Educacional -SUAP Gestão de Pessoas -SUAP Módulo GECC -AvaliEnap -FériasWeb -Compras NET -Sistema de Gestão por Competências -SEI! -Redação Oficial -Técnica Legislativa -Repositório Institucional -Plano, Estrutura e Funcionamento da Enap -Código de Ética e Conduta -Inclusão e Diversidade -Análise de Dados Gerenciais -Gestão de Contratos <p>Os conhecimentos técnicos transversais poderão sofrer alteração, após atualização anual do ciclo de avaliação de competências.</p>
Curso	<p>Ação de aprendizagem estruturada que inclui a organização didático-pedagógica das lições ou seções que contém o tema ou matéria a ser objeto de ensino-aprendizagem.</p>
Cursos de Curta Duração	<p>Ações de Aprendizagem com carga horária inferior ou igual a 100 (cem) horas.</p>
Cursos de Longa Duração	<p>Ações de Aprendizagem com carga horária igual ou superior a 360 (trezentos e sessenta) horas.</p>
Cursos de Média Duração	<p>Ações de Aprendizagem com carga horária superior a 100 (cem) horas e inferior a 360 (trezentos e sessenta) horas;</p>
Desenho Instrucional	<p>Desenho ou Design Instrucional trata de uma ação sistêmica e intencionada, que envolve análise, desenho, desenvolvimento, implementação e avaliação para a concretização de uma solução educacional.</p>

Ensino-aplicação

Metodologia de aprendizagem inspirada no socioconstrutivismo educacional, que consiste em promover a aprendizagem por meio da aproximação dos alunos, sujeitos de seu aprendizado, às questões e situações concretas da prática governamental, incorporando os saberes que dispõem em função de sua vivência. Os alunos são levados a analisar, a compreender, a distinguir e a avaliar os conceitos e preceitos da administração pública e do seu papel profissional, para (re)elaborar o conhecimento sobre o contexto complexo da ação governamental e decidir sobre como agir e interagir em situações concretas.

Eventos	Eventos são acontecimentos ou encontros organizados com intuito de informar, disseminar, compartilhar conhecimentos e informações sobre temas relevantes para o serviço público. Exemplos: palestras, seminários, congressos, conferências, mesas redondas, debates.
Facilitador	O Facilitador planeja, desenvolve e conduz, de forma estruturada, processos colaborativos de aprendizagem que visam à construção dialogada de conhecimento ou à solução de problemas ou desafios. O processo da facilitação é pautado pelo diálogo entre todos os que participam, sob o qual se desenham possibilidades de relação, identificação, ideias e aprendizagem.
Gestão da ocupação	Gestão da Ocupação é um projeto de inovação predial na Administração Pública para viabilizar contratos de facilities com obras. A Enap será um dos pilotos.
Gestão de riscos	<p>A Enap orienta a sua gestão de riscos na lógica de projetos, utilizando como marco teórico as orientações e metodologia do Guia PMBOK (Project Management Body Of Knowledge).</p> <p>Risco de um projeto é um evento com uma probabilidade de ocorrer no futuro impactando o projeto de forma negativa (ameaça) ou positiva (oportunidade). Ele pode ocorrer devido a uma ou mais causas e pode ocasionar um ou mais impactos positivos ou negativos.</p> <p>Para a classificação dos riscos é realizada uma análise composta por dois critérios de avaliação. O primeiro é a PROBABILIDADE de um risco acontecer e o segundo é o IMPACTO que ele trará à Enap. Dessa forma, quando um risco é identificado, a metodologia determinará uma matriz de criticidade do risco, que pode aparecer como: RISCO BAIXO, MÉDIO OU ALTO.</p> <p>O gerente de projeto, além de exercer as mesmas atividades dos responsáveis definidos na matriz de responsabilidade, monitora a execução do que foi planejado na análise de riscos e orienta para o mapeamento de novos riscos identificados ao longo da execução do projeto.</p>
Gestão estratégica	A gestão estratégica é um processo contínuo, que integra o planejamento estratégico à implementação, monitoramento e avaliação da estratégia para aprimorar o alcance da missão, o cumprimento dos mandatos e a aprendizagem organizacional. A gestão estratégica é um elemento importante da governança organizacional, pois serve para definir regras, criar estruturas e dirigir as organizações, interagindo diretamente com outros subsistemas, como a gestão de desempenho, a gestão de portfólios de projetos e os modelos de contratualização, colaboração e terceirização de atividades.
Iniciativas Inovadoras	Desenho de solução, ideia, conceito ou desenvolvimento e a implementação de um novo serviço ou política pública que possa inspirar mudanças e/ou gerar melhores resultados para o serviço público e valor público para a sociedade.

Metodologias ativas	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. São aspectos fundamentais das metodologias ativas: ação e reflexão.
Metodologias Inovadoras	São aquelas orientadas pelos os valores da Inovação (colaboração, proatividade, eficiência, atuação em rede, empatia e foco no usuário (aluno), experimentação e geração de valor público (ensino-aplicação).
Modalidade Remota	Os cursos e oficinas na modalidade remota ocorrem em uma sala virtual, por meio de aplicativo de videoconferência, em que participantes e professores ou facilitadores encontram-se em dia e hora marcados. A carga horária da ação contabiliza a duração dos encontros online e pode considerar também o tempo de dedicação a atividades assíncronas. Os eventos nessa modalidade são transmitidos ao vivo por serviços de streaming.
Modalidade híbrida	As ações de desenvolvimento na modalidade híbrida ocorrem de modo combinado: presencialmente na infraestrutura física da Enap ou de parceiros e também com momentos de atividades síncronas e/ou assíncronas apoiadas por um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).
Modalidade a distância	Os cursos na modalidade a distância ocorrem em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), podendo ser exclusivamente autoinstrucionais de início imediato ou oferecer tutoria. Dessa forma, os cursos online oferecem flexibilidade de tempo e de local de estudo.
Modalidade presencial	As ações de desenvolvimento na modalidade presencial ocorrem exclusivamente na infraestrutura física da Enap ou de parceiros, oportunizando o contato direto entre os participantes ao mesmo tempo e no mesmo local.
Net Promoter Score (NPS)	O Net Promoter Score ou NPS é uma metodologia criada por Fred Reichheld, nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do Grau de Lealdade dos Consumidores de qualquer tipo de empresa. Sua ampla utilização se deve à simplicidade, flexibilidade e confiabilidade da metodologia.
Número de participações	Termo usado para quantificação do número de pessoas que participam de eventos ou de oficinas.
Oficina	Entende-se por oficina a ação de aprendizagem colaborativa, dinâmica e dialógica que envolve atividades em grupos, de forma estruturada, que possibilitam troca conhecimento e experiência, construção coletiva e atividades mão na massa.

Oficinas de Transformação Governamental	São processos colaborativos de aprendizagem com base em problemas reais com o objetivo de construir de forma colaborativa soluções para desafios públicos no âmbito de projetos de inovação, transformação governamental, gestão estratégica e outras atividades de capacitação, incluindo atividades de facilitação e/ou imersão com usuários de serviços públicos, beneficiários de políticas públicas ou partes interessadas.
Parceiros internacionais	Parceiro é toda pessoa jurídica ou pessoa física internacional que atuar em conjunto com a Enap na realização, apoio, patrocínio ou palestra em ações de aprendizagem, pesquisas ou outros serviços, independentemente do local da ação, da instituição responsável pela ação e da existência ou não de acordo de cooperação técnica prévio.
Parceiros subnacionais e não estatais	Parceiro é pessoa jurídica da administração direta e indireta dos estados, Distrito Federal e municípios ou iniciativa privada de utilidade pública com origem na sociedade civil, ou entidade privada com fins lucrativos, que atuar em conjunto com a Enap na realização, apoio ou patrocínio de ações de aprendizagem, pesquisas ou outros serviços, independentemente do local da ação, da instituição responsável pela ação e da existência ou não de acordo de cooperação técnica prévio. Não são consideradas parceiras as prestadoras de serviços contratadas via processo licitatório.
PDTIC	O PDTIC é o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação da Enap e possui vigência de 2020-2022.
Pensamento estratégico	O pensamento estratégico é tomado como um processo contínuo, dinâmico e interativo; no qual a organização passa a ser um conjunto integrado ao seu ambiente.
Planejamento Estratégico	O planejamento estratégico é um processo de análise, criação de alternativas e tomada de decisão sobre o que é a organização, o que ela faz, e porque ela faz. Além de alocar recursos, essas decisões servem para alinhar propósitos, programas e projetos, pessoas, estruturas e suporte político, bem como gerar aprendizagem organizacional . O produto do planejamento estratégico é um plano, que documenta os desafios, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-las.
Prêmios e Desafios	Reconhecimento institucional, financeiro ou não, resultado de um processo seletivo avaliado por banca examinadora.
Processo Seletivo	Processo por meio do qual se realiza a busca de profissionais com os conhecimentos, habilidades, qualificações e experiências requeridas e desejadas para um determinado cargo ou função de uma organização. O recrutamento tem como objetivo alcançar um número suficiente de candidatos de maneira a se obter maior probabilidade de encontrar, durante a seleção, o candidato com o perfil mais aderente à vaga. A seleção, por sua vez, consiste na realização de procedimentos de verificação da aderência do perfil de cada candidato em relação ao perfil da posição (análise das competências), podendo ser utilizadas diferentes estratégias como testes de conhecimento, dinâmicas, observação e exame de evidências.

Professor	Pessoa que ministra aulas; realiza atividades de coordenação pedagógica e técnica; desenha soluções de aprendizagem; elabora ou atualiza material didático; atua em atividades similares ou equivalentes à instrutoria em ações de aprendizagens presenciais ou a distância.
Projetos de inovação pública	Projetos colaborativos entre o GNova e instituições do governo federal para desenvolver soluções inovadoras para que o serviço público possa responder com mais eficiência às demandas dos cidadãos.
Projetos estratégicos	<p>Um projeto é uma sequência de atividades conectadas, limitadas em um espaço de tempo e vinculadas ao alcance de um objetivo, que pode ser um a criação de um produto, um serviço ou um resultado único. Iniciativas que visam modificar algum aspecto da realidade social ou aperfeiçoar um processo interno de forma substancial, impactando a estratégia da organização, devem ser formalizadas como projetos estratégicos.</p> <p>Na Enap temos também os projetos estratégicos de alto impacto, selecionados pela presidência para um acompanhamento mais intenso visto seu grau de complexidade e impacto direto na estratégia organizacional.</p>
Proposta pedagógica da escola	Refere-se ao Projeto Pedagógico Institucional da Enap 2020-2023 .
Transformação governamental	Os serviços de apoio à transformação governamental ancoram-se principalmente no 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.
Usuário	Número de pessoas que iniciaram pelo menos uma sessão no portal gov.br/enap em um determinado período.

Histórico de Versões

Versão	Data de Publicação	Alterações
1.1	Mai de 2020	Versão original aprovada pelo Conselho Diretor como documento vivo
1.2	Julho de 2020	- Descrição dos eixos temáticos, - Alteração das competências da Enap e nome das Diretorias a partir da publicação do Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020 .
1.3	Novembro de 2020	- Atualização do PDI diante da atualização do Decreto da PNDP (Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 , e atualizações posteriores) - Inclusão do detalhamento das competências transversais em CHA - Inclusão das competências de liderança - Capítulo 2: atualização da Estratégia de Ensino e dos Serviços da Enap, revisão para linguagem simples, detalhamento das modalidades de ensino - Capítulo 3: Atualização de legislações publicadas até o momento: <ul style="list-style-type: none"> • PDTIC • Resolução nº 21 • IN da GECC. - Atualização de Conselhos e Comissões recriados. - Atualização do Organograma da Enap - Atualização da informação sobre a nova Enapnet (que substituiu a intranet) - Atualização de informações de acessibilidade durante o ensino remoto. - Revisão dos links para o site da Enap - Revisão e atualização de termos do Glossário.
1.4	Março de 2021	Capítulo 1: - Atualização dos objetivos estratégicos 2021 e mapa de metas e indicadores, em decorrência do planejamento estratégico de 2020; - Em História da Enap, inclusão das Fundações credenciadas pela Escola em sua qualidade de ICT. Capítulo 2: - Aperfeiçoamento da sessão sobre competências; - Revisão de linguagem simples: substituição do termo eixos temáticos por temas. - Nas Ações de Desenvolvimento: <ul style="list-style-type: none"> - Atualização do conceito de ação de desenvolvimento, com a inclusão das estratégias modulares de oferta de ações de desenvolvimento; - Alteração da forma de apresentação das ofertas de ações de desenvolvimento da Enap, em especial na Educação Executiva. - Atualização de informação sobre o Doutorado Profissional. - Atualização dos tipos de eventos. - Atualização dos conceitos de modalidades de ensino e oferta.

		<p>Capítulo 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inclusão dos critérios para escolha dos alunos (discentes) para o Doutorado Profissional. - Atualização das informações sobre o SUAP, incluindo a menção à Portaria nº 336, de 24 de julho de 2018, que foi revogada. - inclusão de informações relativas ao Sistema de Gestão acadêmica 2.0. <p>Capítulo 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atualização do quantitativo de servidores da Enap por situação funcional. <p>Capítulo 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os valores orçamentários não foram atualizados devido à PLOA não ter sido sancionada ainda; - Exclusão da ação orçamentária que trata da educação fiscal, por não constar da PLOA. <p>Capítulo 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atualização da infraestrutura física e de suporte digital da Enap. - Atualização da informação sobre a Biblioteca com o fechamento da Biblioteca do campus jardim e unificação do acervo na Enap.
<p>1.5</p>	<p>Julho de 2021</p>	<p>Lista de abreviaturas e siglas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inclusão das siglas: EAD, LGPD, PGP-Enap, MBA, MPP <p>Capítulo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inclusão da figura que resume o histórico da Enap de 2009 a 2019 <p>Capítulo 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inclusão de figura que resume o projeto pedagógico da Enap - Inclusão de novo eixo temático: Saúde e sua definição - Revisão do conceito de Certificação Avançada - Inclusão do detalhamento das competências de liderança em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) - Inclusão do papel de curador no perfil do professor Enap. <p>Capítulo 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisão da Política Editorial, com a publicação da Resolução nº 16, de 2021. - Revisão do Plano de Integridade - Inclusão do Programa de Governança em Privacidade, aprovado pela Resolução nº 18, de 20 de julho de 2021 - Inserção de link para acesso digital ao PDTIC Enap - Ações institucionais de comunicação - Responsabilidade social evidenciada em ações para os públicos interno e externo <p>Capítulo 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atualização da Tabela 4 referente ao número de servidores efetivos do quadro de pessoal da Enap <p>Capítulo 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atualização das tabelas de programação orçamentária finalística e de suporte, com os dados de 2021.

	<p>Capítulo 6:</p> <ul style="list-style-type: none">- Atualização da infraestrutura física da Enap, inclusive da tabela 5 que detalha as Instalações da Escola.- Atualização da infraestrutura digital da Enap<ul style="list-style-type: none">- Sistemas de gestão informatizados da Escola- Sistemas prioritários da Enap- Sítios e portais da Enap.- Atualização das informações sobre promoção da acessibilidade. <p>Bibliografia:</p> <ul style="list-style-type: none">- Inclusão de nova referência: Ebook Curadoria de Conhecimento. <p>Anexo I - Glossário</p> <ul style="list-style-type: none">- Atualização dos termos relacionados a modalidades de ensino (Presencial, A distância e Híbrido) e inclusão da modalidade Remota- Inclusão de termos relacionados à Gestão estratégica (Gestão estratégica, Gestão de Riscos, Pensamento Estratégico, Projeto Estratégico, Planejamento Estratégico)
--	--