Enap

PROFISSIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

TRANSIÇÃO DE GOVERNO 2018-2019

INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

Escola Nacional de Administração Pública - Enap

Presidente
Aline Ribeiro Dantas de Teixeira Soares

Diretor de Educação Continuada
Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional e Especialização
Iara Cristina da Silva Alves

Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu
Fernando de Barros Gontijo Filgueiras

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento
Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Diretora de Gestão Interna
Camile Sahb Mesquita

Procurador-Chefe
Daniel Picolo Catelli

Revisão de Texto
Luiz Augusto Barros de Matos, Jader de Sousa Nunes
Jeanne Lina Pereira dos Santos e Renata Fernandes Mourão

Projeto gráfico e diagramação
Robson Lenin Evangelista Carvalho e
Ana Carla Gualberto Cardoso

Enap

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Enap

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO..... 07

ENSINO..... 11
Fortalecimento da formação e desenvolvimento de agentes públicos, de forma adequada às necessidades das instituições governamentais

CONHECIMENTO..... 29
Produzir, fomentar e disseminar conhecimentos e pesquisas aplicados à gestão pública

REDES..... 33
Atuar como espaço de articulação e conexão entre instituições nacionais e internacionais e agentes públicos

INOVAÇÃO..... 37
Atuar como polo de inovação e experimentação na gestão de políticas públicas

APRESENTAÇÃO

Criada em 1986, a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap) é uma escola de governo vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com a finalidade de promover, elaborar e executar programas de capacitação para servidores da administração pública federal, estadual e municipal visando ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

Estrategicamente, a Enap se orienta a **fortalecer a formação e o desenvolvimento de agentes públicos**, de forma adequada às necessidades das instituições governamentais, bem como produzir, fomentar e **disseminar conhecimentos e pesquisas** aplicados à gestão pública. Ainda numa perspectiva estratégica, objetiva ser espaço de **articulação e conexão** entre instituições nacionais e internacionais e os agentes do setor público, de forma a se fortalecer como polo de **inovação** e experimentação na gestão de políticas públicas, Formalmente, é Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT).

A escola tem como público alvo: **agentes públicos** dos três níveis de governo, englobando técnicos, coordenadores e gerentes, diretores, secretários nacionais, chefes de gabinete, assessores ministeriais e servidores de carreiras do Poder Executivo Federal; **órgãos de governo**, com cursos e oficinas sob medida, assessoria *in company* e assessoria técnica e científica para a inovação de serviços e políticas públicas oferecidos para os ministérios, agências e instituições; **Acadêmicos**, oferecendo bolsas de pesquisa e inovação, de forma a captar estudos de fronteira no campo da Administração Pública e Gestão de Políticas Públicas; e os **cidadãos**, mediante oferta de estudos, pesquisas e dados sobre a administração pública, visando à geração e disseminação de conhecimento à sociedade.

A fim de atender a sua finalidade e alcançar seus objetivos estratégicos, com a missão e objetivos claros, a Enap divide 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 da biblioteca e de bases de dados, hospedagem, assessoria técnica em inovação e assessoria *in company* (que tem como objetivo colocar em contato especialistas nacionais e internacionais que estejam ministrando cursos com a alta gerência de instituições públicas).

As ações de ensino contemplam a oferta, nas modalidades presencial, a distância e mista, dos seguintes **programas de capacitação**: Formação Inicial e Aperfeiçoamento para Carreiras; Cursos técnicos-gerencias; Desenvolvimento de Assessorias Ministeriais; Desenvolvimento de Lideranças; Capacitação para Altos Executivos; Fortalecimento das Capacidades Locais; **Pós-graduação lato sensu** e **Mestrado** profissional.

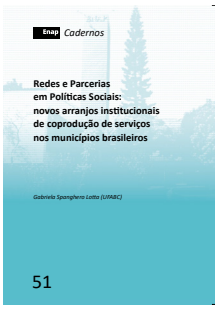
Na área de **pesquisa**, atuando com equipe própria e bolsistas, a Enap coordena o desenvolvimento de projetos de pesquisa voltados à discussão de novos pressupostos e estratégias de melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos, inclusive por meio da oferta de bolsas de pós-doutorado e inovação para projetos que estudem processos de implementação e avaliação de políticas públicas.

A Escola também se estruturou para trabalhar por meio da **ciência de dados**, cujas atividades são inerentes à estruturação, programação e disseminação de dados e evidências científicas a respeito de políticas públicas e administração.

Na condução de **projetos de inovação**, a Enap conta com o GNova, o Laboratório de Inovação em Governo, com a finalidade de desenvolver soluções inovadoras para problemas públicos, apoiando suas atividades em metodologias ágeis e abordagens multidisciplinares inspiradas no *design*, nas Ciências Sociais e na Economia Comportamental, O Gnova é pautado por valores como colaboração, empatia, atuação em rede e foco no usuário e atuando na prospecção, experimentação e disseminação de inovação em serviços e políticas públicas. A Enap também organiza anualmente, desde 1996, o Concurso Inovação no Setor Público, bem como a Semana de Inovação Pública, está em sua quarta edição. A Enap apoia, igualmente, atividades de desenvolvimento institucional, como a realização de workshops e oficinas sob medida para auxiliar órgãos governamentais a explorarem conhecimentos específicos para a construção coletiva de produtos que fomentem a capacidade de pensamento e de gestão estratégicos dos órgãos da Administração Pública Federal.

Como instituição de ensino, a **gestão do conhecimento** é inerente ao desenvolvimento de suas atividades. Para isso, a Enap conta com a **Biblioteca Graciliano Ramos,** com disponibilização física e virtual de conteúdos especializados de fontes nacionais e estrangeiras e de casos de aprendizagem organizacional em gestão pública e políticas públicas. Por meio da **Casoteca de Gestão Pública** – acervo virtual de casos de ensino com foco na administração pública –, a Enap disponibiliza acesso gratuito a diversos estudos de caso que estimulam o uso de técnicas inovadoras para o ensino. Há também o **Repositório Institucional**, portal *on-line* para compartilhamento da produção intelectual da Enap e de seus parceiros, em que a escola dá visibilidade à sua produção, dentro do país e no exterior, incluindo os programas e materiais dos cursos e eventos, as publicações, os livros, os **estudos de caso** em gestão pública, o registro de práticas inovadoras e a produção acadêmica de pesquisa dos alunos de especialização e mestrado. A Enap realiza também atividades de curadoria de conteúdo, exposições temáticas virtuais e boletins semanais destinados à divulgação de materiais relevantes aos gestores públicos.

Tradicionalmente, a Enap publica a **Revista do Serviço Público**, publicação trimestral sobre Estado e Sociedade, Políticas Públicas e Gestão Pública, e os **Cadernos Enap**, que trazem resultados das pesquisas realizadas pela escola, além de livros, estudos e textos para discussão. A escola também disponibiliza bases de dados abertos e plataformas de visualização de dados, como o **InfoGov**.



Considerando que sua missão e seus objetivos não podem ser alcançados numa atuação isolada, a Escola Nacional de Administração Pública 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.

Ensino: fortalecimento da formação e desenvolvimento de agentes públicos, de forma adequada às necessidades das instituições

Os programas de aprendizagem da Enap são focados na qualificação de agentes públicos envolvidos na condução das organizações e na gestão de políticas públicas para o enfrentamento dos desafios postos para a Administração Pública Federal. A atuação no desenvolvimento de competências é realizada por meio de cursos de curta, média e longa duração, nas modalidades presenciais, semipresenciais e a distância, organizados em oito Programas de Capacitação:

Número de alunos(as) capacitados por ano em cada programa

Programa de Capacitação	2015	2016	2017	2018
Formação	0	0	80	0
Aperfeiçoamento	1.934	2.411	1.694	1.650
Técnico-Gerencial	10.039	11.955	9.570	9.158
Desenvolvimento de Lideranças	–	–	28	163
Desenvolvimento de Assessorias	–	–	147	122
Altos Executivos	–	–	399	1.115
Especialização	0	77	77	205
Mestrado (cursando)	–	–	27	53
Total (presenciais)	**11.973**	**14.443**	**12.022**	**12.466**
Educação a Distância	**75.183**	**122.340**	**172.146**	**152.612**

1. Programa de Formação e Aperfeiçoamento para Carreiras

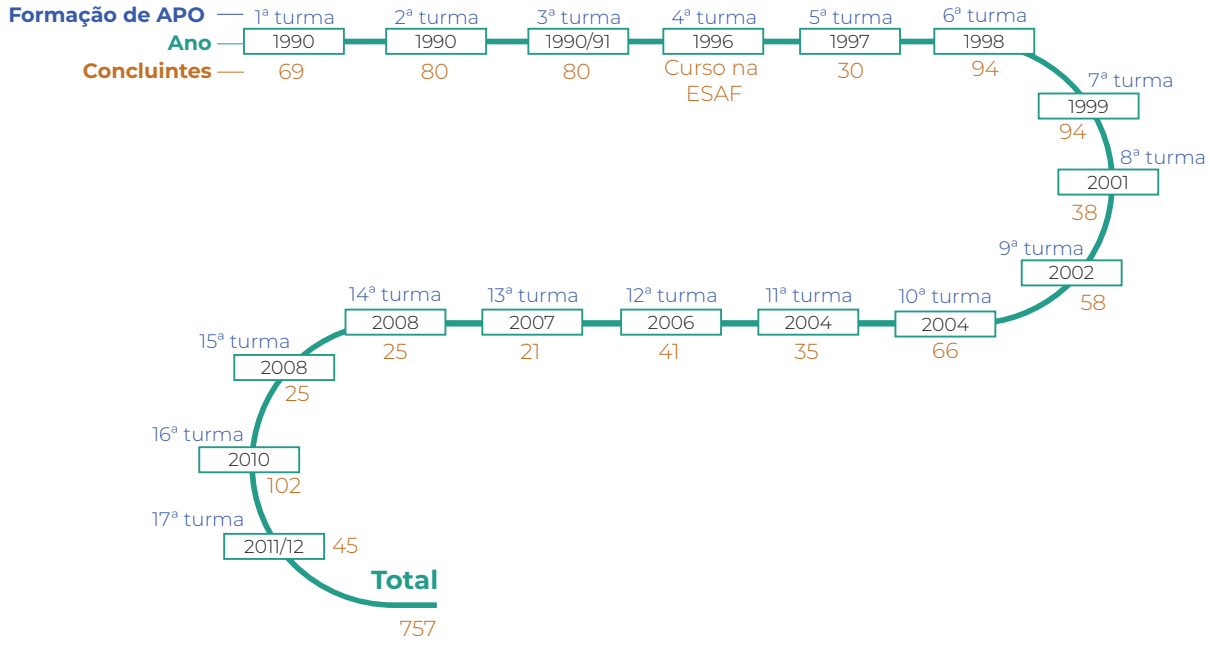
O Programa de Formação Inicial alia a seleção pública à formação profissional.

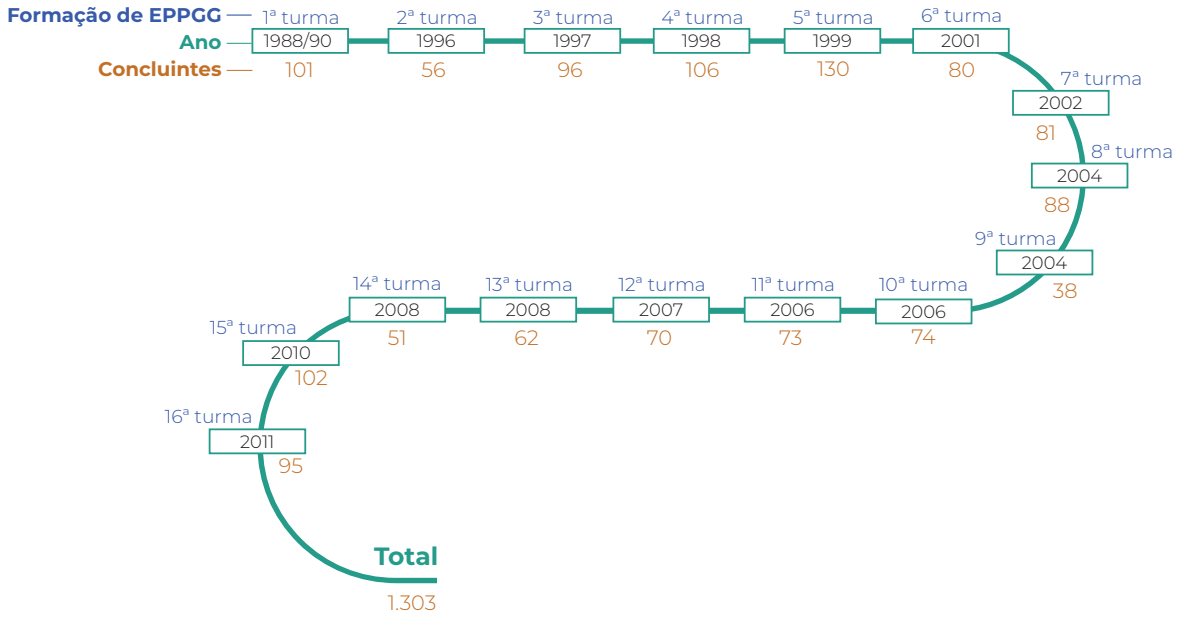
Com o objetivo de formar quadros profissionalizados, a aprovação no curso de formação se constitui em segunda etapa de concurso público para ingresso nas carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e de Analista de Planejamento e Orçamento (APO), ambas transversais e estratégicas ao ciclo de gestão.

Por meio de um processo intensivo de 600h, em média, por cerca quatro meses, o programa visa desenvolver competências cognitivas e comportamentais de candidatos aprovados na primeira etapa (provas e títulos) do concurso público para o ingresso na Administração Pública Federal.

A frequência de sua oferta está vinculada à realização de concurso público pelo Ministério do Planejamento para essas carreiras.

São 757 Analistas de Planejamento e Orçamento e 1303 Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental formados pela Enap.





Em complemento à formação profissional, os servidores frequentam o **Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras**. Para a carreira de EPPGG, a frequência de 120h de cursos a cada três anos é obrigatória para fins de progressão funcional.

O programa oferta cursos curtos de 20h a 40h, abordando temas e assuntos relevantes, atuais e estratégicos sobre políticas públicas e gestão governamental nos contextos nacional e internacional.

O Programa de Aperfeiçoamento reúne practitioners e tomadores de decisão a pensadores acadêmicos de todo o mundo comprometidos com o interesse público e com a entrega de soluções sustentáveis.

Uma ampla variedade de cursos é oferecida para carreiras transversais e estratégicas do Estado brasileiro:

· Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG)
· Analistas de Planejamento e Orçamento (APO)
· Auditores Federais de Finanças e Controle (AFFC)
· Analistas de Comércio Exterior (ACE)
· Analistas de Infraestrutura (AIE)
· Especialistas em Infraestrutura Sênior (EIE)
· Analistas Técnicos de Políticas Sociais (ATPS)
· Analistas em Tecnologia da Informação (ATI)
· Especialistas em Regulação (ER)
· Analistas Ambientais (AA).

De 2015 a 2018 foram 7.769 capacitações realizadas no Programa de Aperfeiçoamento em 203 turmas e seminários.

A missão do programa é elevar o nível de conhecimento técnico e capacidade analítica de gestores públicos.

A visão de futuro é fortalecer competências cognitivas, unindo teoria e prática de das principais carreiras de Estado, além de fortalecer *soft skills* para gerar líderes públicos capazes de enfrentar desafios complexos no setor público.

Nos últimos quatro anos o programa fortaleceu a capacidade inovadora dos cursos, aumentou sua carga horária e trouxe temas de relevância estratégica em nível internacional para o Estado brasileiro na elaboração , implementação e avaliação de políticas públicas. Alguns cursos de destaque são:

· Políticas Públicas Baseadas em Evidências
· Metodologias da Inovação em Governo
· Estudos sobre Desenvolvimento
· Economia Comportamental Aplicada às Políticas Públicas
· Economia da Inovação
· Implementação de Políticas Públicas
· Modelagem de Análise do Impacto Regulatório: abordagem prática
· Da avaliação de Impacto ao Desenho da Política Pública
· Governança Pública para Resultados
· Gestão de Performance Organizacional
· Governança e Gestão de Riscos
· Construção de Cenários Prospectivos
· Economia da Regulação: experiências setoriais
· Desenho de PPP para o Desenvolvimento: infraestrutura e serviços
· Comunicação em Situações de Crise
· Tecnologia da Informação em Governo
· Liderança e Comunicação

Com a finalidade de trazer conhecimentos globais, atuais e estratégicos, o programa

tem parceria com as maiores escolas de governo do mundo a fim de trazer professores internacionais renomados:

França

Canadá

Oxford

Suécia

Holanda

Inglaterra

EUA

IPPA

Um dos desafios do programa é prospectar professores e fortalecer parcerias com instituições nacionais e internacionais que estejam desenvolvendo estudos e programas de ensino na fronteira do conhecimento de políticas e gestão pública para a elaboração e oferta de cursos sempre atualizados.

2. Programa Técnico-Gerencial

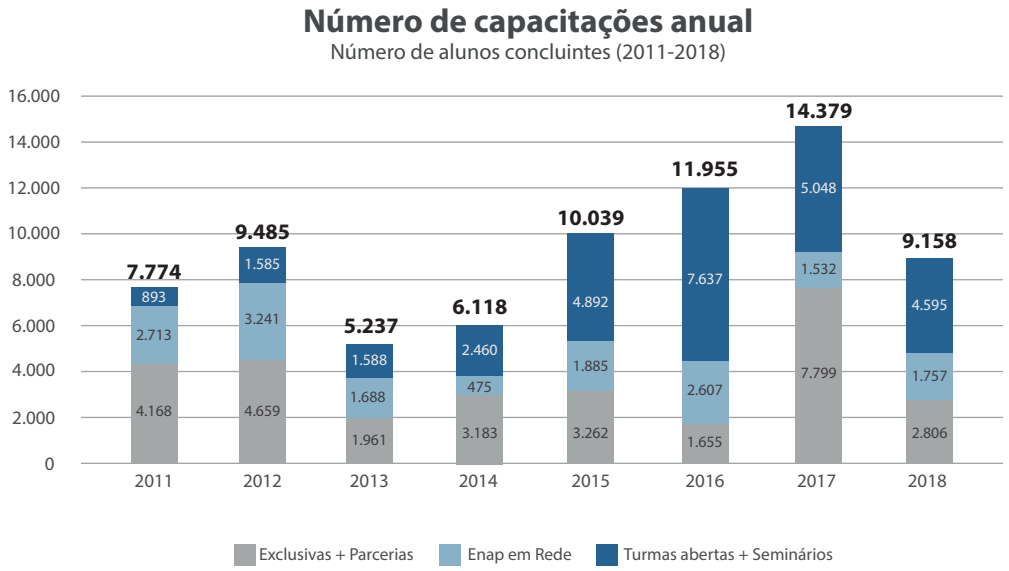
O programa oferece cursos agrupados em áreas temáticas, que correspondem às grandes funções e processos comuns a todos os órgãos da administração pública, com foco em servidores que ocupam as funções de técnicos ou gerentes.

Constituindo uma oferta diversificada e adequada às necessidades atuais de desenvolvimento de capacidades estatais, apresenta os seguintes eixos de atuação:

Auditoria e Controle
Gestão de Pessoas,
Gestão por Competências,
Gestão Estratégica,
Logística e Compras Públicas,
Orçamento e Finanças,
Gestão de Políticas Públicas,
Transferências da União,
Desenvolvimento Gerencial,
Dados, Informação e Conhecimento,
Inovação,
Educação e Docência,
Ética e Cidadania,
Governança e Gestão de Riscos,
Governo Digital e Transparência,
Políticas Públicas Setoriais,
Tecnologia da Informação

[Diversificação] e racionalização de recursos foram os eixos principais da estratégia de implementação do programa. Para expandir a oferta com racionalidade, a Enap intensificou o contato com os órgãos de potencial demanda, estruturando parcerias com aportes desses atores.

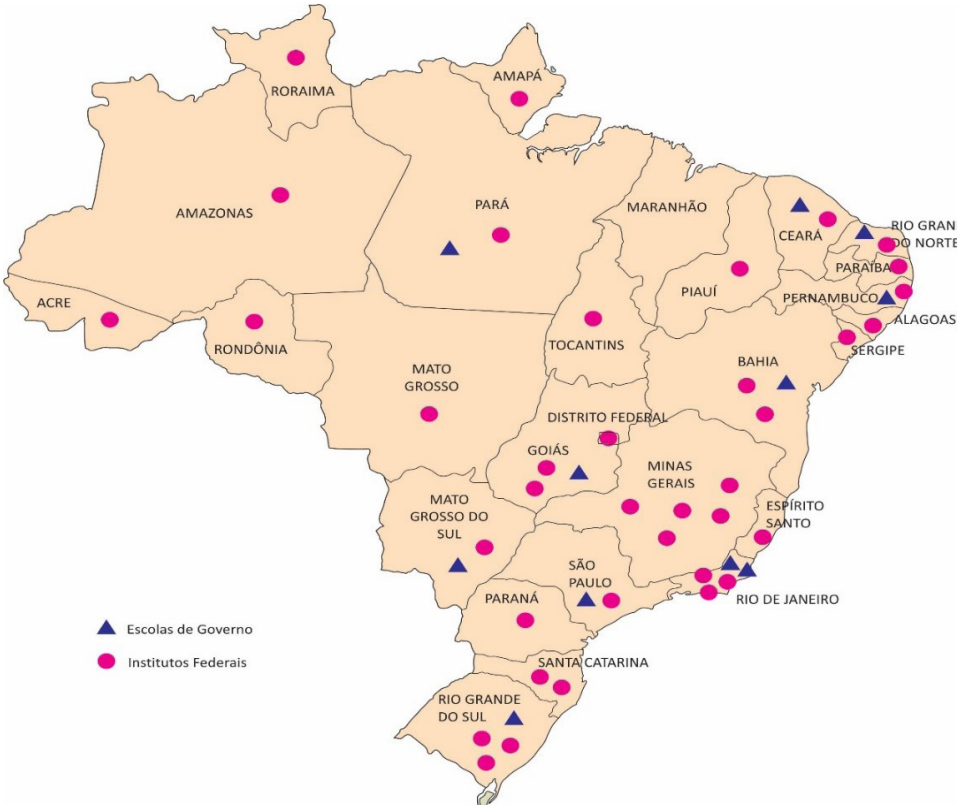
Diversificando as fontes de financiamento. Com esse movimento, entre 2016 e 2017, verificou-se que a Enap pôde aumentar em 20,2% o número de servidores capacitados, sem aumento de recursos do orçamento próprio da Escola. Esse movimento gerou um aumento expressivo de 522% no número de capacitações realizadas com recursos de terceiros, baseadas em parcerias.



Esse tipo de financiamento mostra-se essencial à manutenção das atividades da Enap, em um cenário em que a atuação da Escola contribui para maior racionalidade em seu uso, evitando sobreposição, lacunas e gerando economias de escala. Em paralelo, esse incremento de demanda se reflete sobre necessidades crescentes de capacidade operacional para gerenciar os acordos e termos de cooperação originados nesse tipo de relação, além de alocar sobre a Enap a baixa capacidade operacional de seus parceiros. Por exemplo, somente em 2018, apenas 40% dos cursos negociados foram realizados, em razão especificamente das dificuldades que as instituições parceiras da Enap têm para formalizar os termos de cooperação.

Desde 1996, quando a Enap estruturou o seu Programa de Parcerias, hoje denominado Programa Enap em Rede, há o esforço concentrado para estender o seu compromisso com o desenvolvimento dos servidores públicos locais, em função do aumento da capacidade na gestão das políticas públicas para além da esfera federal, na certeza de que o caminho para o aperfeiçoamento do Estado passa pelo fortalecimento de competências descentralizadas.

Período	Número de capacitações pelo Programa Enap em Rede
2015	1.880
2016	2.607
2017	1.673
2018 (previsão até dezembro)	1.757
Total	**7.917**



Para além dos avanços alcançados na diversificação do portfólio de cursos e na racionalização dos recursos, os desafios do próximo ano estão voltados para a consolidação de um modelo educacional que reflita o perfil da Escola: ensino, pesquisa e aplicação, com ênfase no potencial inovador que pode emergir de dentro da sala de aula. Com base em uma proposta de ensino *blended*, os cursos a distância promovem a disseminação de conhecimentos que podem ser recrutados nos momentos presenciais para a solução de problemas reais afetos à administração pública. A Escola encara essa proposta educacional baseada em problemas e projetos como uma resposta às exigências do mundo corporativo para a formação de profissionais com habilidades de organização e comunicação, de solução de problemas e de co-criação, em um contexto de intensa interdisciplinaridade.

3. Programa de Desenvolvimento de Chefes de Gabinete e Assessorias Ministeriais

A atuação dos Assessores Ministeriais e núcleos estratégicos de Gabinete dos Ministros de Estado do Poder Executivo Federal (Chefias de Gabinete e assessorias especiais) é fundamental quando se considera a própria complexidade do Estado. Em seu conjunto, esses profissionais lidam com uma ampla gama de demandas e serviços e, por essa razão, são importantes agentes no processo da articulação organizacional visando à efetividade das políticas públicas. Além de fornecer a linha de frente para a tomada de decisão estratégica nos ministérios, subsidiando e filtrando insumos para a decisão ministerial, são elementos centrais das funções de coordenação interna e de interface externa dos ministérios.

Coletivamente, o público do Programa de **Desenvolvimento de Assessorias Ministeriais** é composto por Assessorias de Comunicação; Chefes de Gabinetes; Assessorias de Controle Interno; Assessorias Internacionais; Assessorias Jurídicas; e Assessorias Parlamentares.

Como características compartilhadas desse público, estão a proximidade com agendas e níveis decisórios estratégicos, o alto grau de responsabilidade das lideranças e dirigentes, o impacto potencial de sua atuação sobre políticas públicas globais dos ministérios, isoladamente ou da União como um todo, a necessidade de produção de insumos de alta qualidade e acelerado ritmo de tomada de decisão, a complexidade e a volatilidade das demandas, bem como sua imprevisibilidade.

Trata-se de um conjunto de características que produz uma demanda especializada pelo treinamento e desenvolvimento de acervos de conhecimentos, competências e habilidades e atitudes, o que não ocorre integralmente e com excelência simplesmente com treinos *hands on* devido ao nível elevado de risco à qualidade da decisão que eventuais erros e retrabalhos podem acarretar.

Dessa maneira, a decisão da Enap em produzir um ambiente e um conjunto de métodos e soluções de capacitação específicos para esse público se alinha à necessidade de incremento da qualidade nos níveis mais altos da administração.

O Programa adota, portanto, um modelo flexível, sendo testado em uma rodada prototípica em 2017 e primeiro semestre de 2018 com todos os eixos de assessoramento estratégico e já aperfeiçoado no segundo semestre de 2018 com aplicação enfocada em assessorias jurídicas e de controle interno. Em termos de metodologia, privilegia cursos rápidos, de impacto, sobre temas emergentes e priorizados pelas próprias comunidades profissionais.

O investimento na capacitação do núcleo estratégico das assessorias ministeriais identifica-se com o incremento da produtividade da decisão, redução dos tempos em transições internas em setores ministeriais ou do próprio Governo, fortalecimento dos canais de comunicação e informação com os dirigentes superiores e entre as equipes das diferentes assessorias, preparação de lideranças prospectivas com identificação precoce de talentos e de demandas suplementares de formação em nível decisório para a excelência, fortalecimento da memória institucional e das cadeias de comando e controle internas dos ministérios.

Também vem sendo estimulado pelo Programa o diálogo entre dirigentes de

diferentes assessorias para a identificação de boas práticas de gestão de equipes, de coordenação e de apoio à decisão. Essas medidas têm o condão de produzir saltos qualitativos significativos na qualidade e produtividade dos gabinetes ministeriais, que passam a ser vistos como unidades de comando e coordenação e ter suas capacidades fortalecidas como núcleos de excelência.

4. Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL)

Compreende 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 PDL são constituídos por diferentes eixos de conhecimento, que incluem Gestão Pública, Desenvolvimento Gerencial e um eixo técnico (que depende do público-alvo do curso).

Para desenvolver os cursos do PDL, a Enap contou com o apoio de profissionais de excelência, com experiência prática e acadêmica, incluindo uma parceria de dois anos para o desenvolvimento de eixo Gestão Pública, com o professor da *London School of Economics* (LSE), Michael Barzelay. 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.

LSE THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE

Além disso, as metodologias estimulam o desenvolvimento de competências transversais que vão além da mera aquisição de conhecimento, como trabalho em equipe, busca de informações, pensamento crítico, *sense-making*, argumentação e dramatização de projetos de mudança no setor público.

A versão-piloto do programa foi lançada em 2017, com o PDL Logística Pública e, em 2018, a escola lançou outras quatro versões do programa: Gestão de Pessoas, Orçamento e Finanças; Tecnologia da Informação; e Transformação de Serviços.

Os resultados (Impacto do Programa) estão atualmente sendo avaliados por uma auditoria independente, que está prevista para ser concluída em dezembro de 2018. Os resultados preliminares confirmam a percepção sobre o valor e o potencial que o programa tem para transformar realidades na APF, seja por meio de projetos de inovação bem-sucedidos, melhorias incrementais em processos de trabalho

ou mudanças comportamentais que influenciam positivamente o desempenho das equipes.

Entre os desafios do programa estão a ampliação do banco de colaboradores, realizada por meio de processo seletivo complexo, envolvendo a identificação de competências substantivas técnicas de elevada densidade, além de um portfólio de competências especializadas no treinamento de lideranças, que apresenta também exigências metodológicas próprias. Um desafio complementar é a adaptabilidade constante às demandas das lideranças e dirigentes da Administração Pública, tratando-se de processos voláteis e reativos ao contexto. Conciliar a resposta às demandas de capacitação com um desenho de conteúdo leve e dinâmico, permitindo maior aproveitamento do tempo, também é um desafio.

5. Programa de Capacitação para Altos Executivos

O programa pretende expandir o pensamento, fortalecer a capacidade de liderança e aumentar a motivação para que gestores públicos sejam agentes de mudança.

O **Programa de Capacitação para Altos Executivos**, criado em 2017, tem como público-alvo altos dirigentes do Governo Federal:

- Secretários Nacionais
- Secretários Executivos
- Assessores especiais
- Diretores
- Presidentes de empresas públicas

A visão de futuro do Programa é desenvolver líderes públicos que inspiram a mudança e reenergizam o setor público para o alcance do desenvolvimento nacional.

O programa 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, customizados para diferentes linhas de ação:

- **Ciclos Internacionais de Desenvolvimento de Executivos da Administração Pública Federal** - com duração de 5 a 6 meses, contempla um curso de 5 dias na ***Harvard Kennedy School***, nos Estados Unidos, três ciclos de oficinas de dois dias na Enap e acompanhamento por *coach* para desenvolvimento de projeto a fim de unir teoria e prática de gestão.

HARVARD Kennedy School

- **Cursos Avançados de Curta Duração** – Cursos de 20h ministrados por especialistas internacionais para o desenvolvimento de habilidades estratégicas de liderança. Trabalham com desafios concretos dos participantes, unindo a teoria a exercícios de simulação de situações reais.

- **Ciclos de Liderança** – O programa trabalha de forma objetiva e pontual *soft skills* essenciais para líderes públicos influentes, como gestão de equipes e técnicas de negociação. Cada ciclo é composto por quatro encontros de 2 horas de duração realizados às sextas-feiras, de 8h30 às 10h30

da manhã, com cerca de 15 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 *seniors*.

- **Conversa entre Altos Executivos** – Proporciona experiência informal de capacitação sobre temas de conjuntura internacional, por meio de palestra de um *expert* nacional ou internacional seguida de jantar e bate papo.

O Programas de Capacitação de Altos Executivos trabalha em parceria com escolas e professores especialistas de universidades internacionais como:

- John F. Kennedy School of Government, Harvard University (EUA)
- *School of Public and Environmental Affairs* - SPEA - Indiana University (EUA)
- École Nationale d'Administration – ENA, França
- École Nationale d'Administration Publique, Québec, Canadá
- Georgetown University
- Universidade de Roma "Tor Vergata" / Centro de Estudos Jurídicos Latinoamericanos (CSGLA)

Em apenas pouco mais de três anos, o Programa de Capacitação de Altos Executivos da Enap se consolidou como uma grande referência para o desenvolvimento de altos dirigentes governamentais no Brasil. O programa é reconhecido não apenas pelo seu desempenho quantitativo (com ampliação exponencial do número de dirigentes capacitados e de oportunidades de capacitação ofertadas), mas também pela elevada qualidade dos eventos de capacitação promovidos o que vêm despertando o efetivo interesse de dirigentes de altas esferas. Alguns dos cursos de maior destaque são:

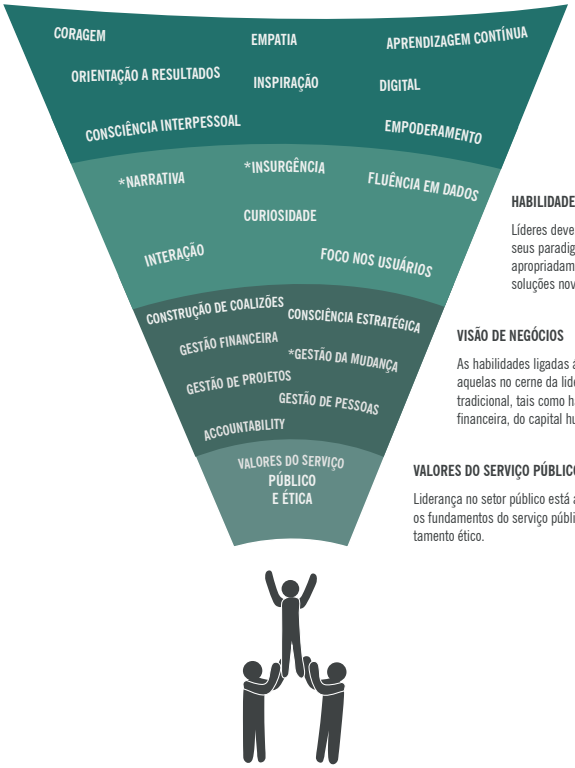
- Liderança e Inovação em Contextos de Mudança", curso customizado em parceria com Harvard University
- Estratégias de Negociação e Gestão da Mudança,
- Lidando com Situações Difíceis: Gerenciando os Ingeríveis e Conduzindo Mudanças no Setor Público
- Liderança Feminina: Estratégias para o Fortalecimento de Competências com ENA-França;
- Inovação, Liderança e Governança Digital, com Georgetown University e Universidade de São Paulo (USP);
- Programa Executivo de Competências para Liderança e Liderando Diferentes Gerações, com Indiana University;
- Boas Práticas em Compras Públicas: Conhecendo a Experiência Europeia para Refletir sobre o Brasil, com a Universidade de Roma;
- Ciclo de Liderança sobre Gestão de Equipes no Século XXI, com professor/especialista nacional; dentre diversos outros.

Foram 1665 capacitações oferecidas em 65 programas – cursos, palestras e assessorias para altos dirigentes do Governo Federal em 2 anos.

Para desenhar o Programa, a Enap elaborou um modelo de competências para líderes inovadores. no setor público, o qual foi um dos primeiros no Brasil, de acordo com a OCDE no *Review of the Innovation Skills and Leadership* (2018).

Com base no modelo da Enap, conjugado com as práticas mundiais e a literatura sobre liderança pública, a OCDE propôs um modelo de competências para liderança e

inovação para o governo brasileiro, que será levado em consideração para o desenho de cursos da programação de 2019.



PARADIGMAS

Não simplesmente como uma liderança se relaciona com outras pessoas, mas também como ela reflete no modo de liderar e afetar outras pessoas. Líderes devem ter empatia pelos servidores públicos, pela população em geral do país, e pelas lideranças do próprio país.

HABILIDADES DE INOVAÇÃO

Líderes devem entender os métodos de inovação, seus paradigmas e estratégias, de modo a liderar apropriadamente, devem apoiar e abraçar soluções novas e diferentes.

VISÃO DE NEGÓCIOS

As habilidades ligadas á visão de negócios são aquelas no cerne da liderança organizacional tradicional, tais como habilidades de gestão financeira, do capital humano e *accountability*.

VALORES DO SERVIÇO PÚBLICO E DA ÉTICA

Liderança no setor público está assentada sobre os fundamentos do serviço público e do comportamento ético.

6. Programa de Fortalecimento das Capacidades Locais

Desde 2016, a escola tem ampliado sua atuação visando ao atendimento de demandas de outros entes federados. Voltado para agentes públicos estaduais e municipais, os cursos oferecidos buscam aumentar a capacidade de entrega de melhores serviços aos cidadãos.

Os cursos a distância quebram as barreiras geográficas e contribuem para o desenvolvimento de capacidades locais, com o olhar não apenas para estados e municípios, mas também para cidadãos e usuários dos serviços públicos.

Alguns cursos do catálogo são:

- Básico em Orçamento Público,
- Controle Social,
- Controles Institucional e Social dos Gastos Públicos,
- Federalismo Fiscal no Brasil,
- Gestão Tributária Municipal,
- Lei de Diretrizes Orçamentárias para Municípios,
- Impactos da Mudança do Clima para a Gestão Municipal,
- Introdução a Libras,
- Introdução à Vigilância Sanitária.

A oferta presencial, por sua vez, traz o valor de criação de redes entre gestores municipais e intercâmbio de melhores práticas.

Nesse sentido foram desenvolvidos dois programas para crescimento profissional da gestão pública municipal, sendo um exclusivamente para secretários, no âmbito do Programa de Altos Executivos, e outro para *practioners*, no âmbito da pós-graduação *lato sensu*.

O **Programa de Desenvolvimento da Gestão Municipal** foi realizado no segundo semestre de 2018, com a execução de um curso piloto o Programa de Desenvolvimento da Gestão Municipal para a Educação, com uma semana de duração, realizado na Enap para 100 secretários municipais de educação. Para 2019, explora-se a possibilidade de utilização do mesmo modelo para a realização de cursos para secretários municipais, em temáticas de gestão em áreas como: Educação; Saúde; Planejamento e Administração; Assistência Social e Trabalho; Saneamento e Obras Públicas.

Na pós-graduação *lato sensu,* foram lançados dois programas em regime intensivo: **1) Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local**; e **2) Especialização em Desenvolvimento Local e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**.

O primeiro programa contou com 120 gestores municipais selecionados em um montante de 2.600 inscritos.

A segunda oferta exclusiva para gestores públicos municipais foi o curso de Especialização em Desenvolvimento Local e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com 100 gestores municipais selecionados, oriundos de 80 municípios de 22 estados brasileiros.

O grande número de parceiros envolvidos nos cursos ofertados pela Escola para agentes locais mostra que essa é uma temática de elevado interesse para o país. A Enap contou com o apoio dos seguintes parceiros: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento PNUD, Banco Latino-americano para o Desenvolvimento - CAF, Instituto Brasileiro de Administração Municipal - IBAM, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE, Fundação Brava, Instituto República e Comunitas.

7. Programa de Especialização (pós-graduação *lato sensu*)

O Programa busca desenvolver profissionalmente gestores públicos para compreensão de problemas complexos relacionados à gestão pública e a políticas públicas nacionais, a partir da ampliação do pensamento crítico da realidade brasileira e do entendimento sobre os processos decisórios governamentais.

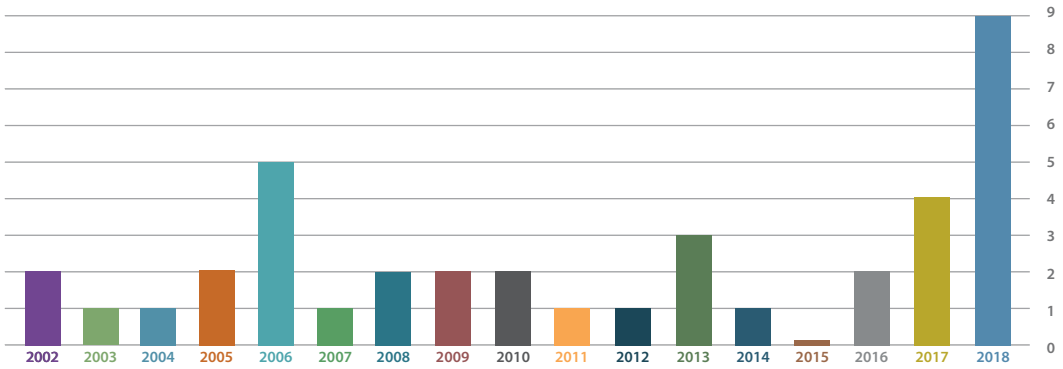
O Programa de Especialização tem como objetivo formar capacidade analítica no Estado brasileiro para que servidores públicos possam contribuir com o desenvolvimento, inovação e aprimoramento da entrega de melhores resultados à população.

Com a carga horária mínima de 360 horas, os servidores selecionados têm aulas semanais, ou em regime intensivo, na 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.

A inovação gerada e a criação de valor no setor público estão ligadas aos Trabalhos de Conclusão de Curso da pós-graduação, que devem ser projetos de intervenção ou artigos com propostas de soluções para problemas públicos, gerando transformação nas organizações públicas.

No período compreendido entre 2015 e 2018, foram inseridos cursos em diferentes áreas de gestão governamental, abrangendo políticas públicas relevantes como infraestrutura, desenvolvimento produtivo, ciência, tecnologia e inovação, políticas ambientais, tecnologia da informação, governo local, regulação, desenvolvimento, entre outras, além de se ter atualizado o conteúdo dos programas de gestão pública e gestão de pessoas.

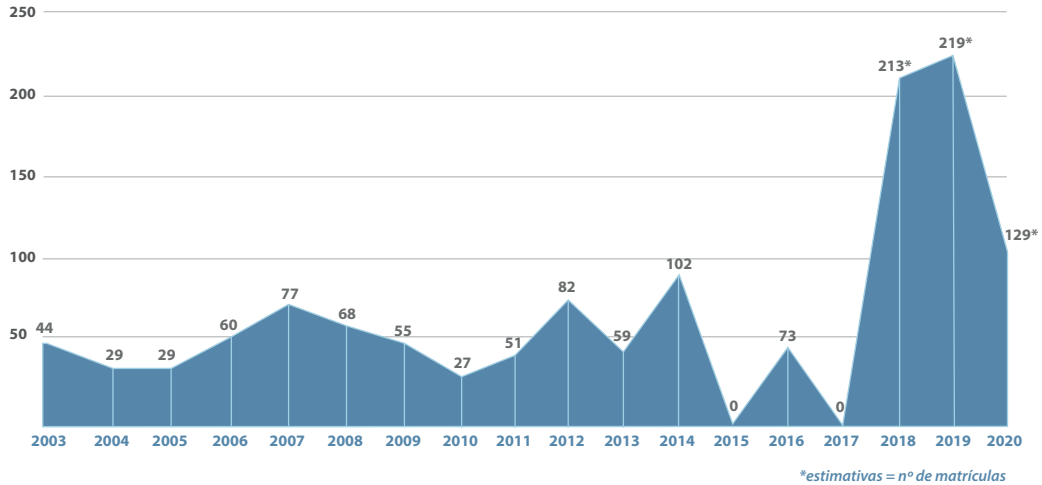
Número de Turmas Ofertadas por Ano



Entre 2015 e 2018, foram ofertadas 580 vagas para servidores públicos em 16 turmas distintas. A média de vagas ofertadas por ano passou de 63 no período de 2002 a 2014 para 145 no período de 2015 a 2018.

O gráfico abaixo mostra o número de alunos formados por ano, com a projeção de concluintes para 2018, 2019 e 2020 (considerando somente as turmas já iniciadas até o momento).

Alunos Concluintes



**estimativas = nº de matrículas*

A maior inovação no programa de pós-graduação *lato sensu* da Enap nos últimos anos foi a oferta de cursos presenciais intensivos de Especialização exclusivos e de conteúdo especializado para gestores públicos municipais. Do total de vagas de cursos de especialização ofertadas pela Enap no período, 36,55% foram destinadas a servidores municipais.

Hoje a Enap é referência nacional na oferta de programas de pós-graduação na administração pública. Com isso, a demanda por cursos de especialização atualmente é grande, seja diretamente por servidores, ou por parte de inúmeros órgãos públicos que procuram parceria com a Escola para oferecer conteúdo especializado aos servidores que atuam em diversas áreas.
O portfólio da especialização hoje conta com 14 programas:

1. Gestão Pública
2. Gestão de Pessoas, Inovação e Resultados
3. Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento
4. Gestão de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação
5. Governança e Controle da Regulação em Infraestrutura
6. Políticas de Infraestrutura
7. Informática – Gestão de Tecnologia da Informação
8. Análise de Dados em Políticas Públicas
9. Desenvolvimento Produtivo
10. Gestão Pública com Ênfase em Governo Local
11. Gestão de Políticas Agropecuárias
12. Gestão de Políticas Ambientais
13. Desenvolvimento Local e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

As parcerias e cooperações realizadas com outros órgãos e instituições foi parte essencial dessa estratégia.

Mais de 50% dos programas ofertados contaram com recursos e/ou cooperação técnica de órgãos e instituições parceiras, ampliando as capacidades orçamentária e institucional da escola de ofertar novos conteúdos.

Dada a demanda pela oferta de programas de pós-graduação que atinjam servidores públicos em nível nacional, o desafio é criar capacidade para oferta de cursos de especialização à distância. Além disso, é importante desenvolver metodologias de avaliação do impacto dos programas oferecidos na transferência de conhecimento e resultados dos projetos de intervenção dos servidores formados nas organizações.

I. Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu

O Programa visa promover o desenvolvimento profissional e analítico de gestores públicos mediante a oferta de conhecimento de fronteira e promoção da pesquisa.

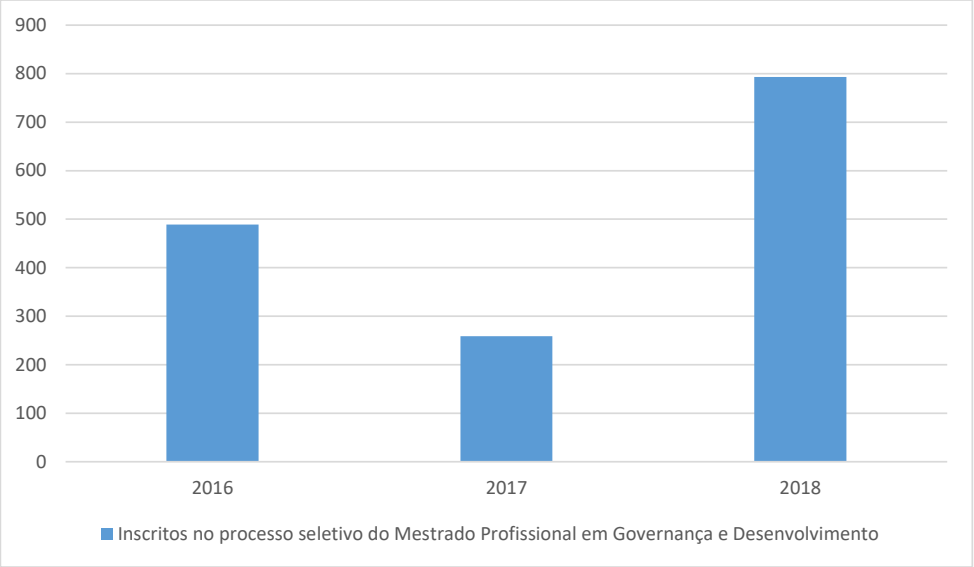
A estratégia da Enap para a consolidação da oferta de pós-graduação *stricto sensu* está na oferta de mestrados profissionais que buscam o desenvolvimento de capacidades analíticas de gestores públicos, baseadas em conhecimento de fronteira, com uma forte política de internacionalização.

O Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento visa a ofertar a seus alunos uma formação profissional abrangente, baseada na promoção de conhecimento de fronteira, de modo a desenvolver junto ao corpo discente competências e habilidade técnicas e políticas, promovendo

a construção de mecanismos de governança para o desenvolvimento social e econômico.

O Mestrado conta com docentes capacitados, sendo todos doutores e com sólida formação acadêmica e atuação profissional no campo da gestão pública. O primeiro processo seletivo ocorreu no final do ano de 2016, e o Mestrado entrou em funcionamento em março de 2017.

O processo seletivo para as turmas do Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento revela um profundo sucesso e aderência aos objetivos da gestão pública, proporcionando resposta a uma alta demanda por formação de qualidade que ressalte as capacidades analíticas e gerenciais necessárias para o desenvolvimento de políticas públicas. Essa demanda se apresenta em números sólidos da procura pelo Mestrado, sendo ele uma oferta permanente da Enap ao Governo Federal, a estados, a municípios, aos demais poderes republicanos e empresas estatais.



Internacionalização

O Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento da escola iniciou uma robusta política de internacionalização do ensino, tendo, nos anos de 2017 e 2018, contado com professores visitantes oriundos de universidades estrangeiras de renome, os quais participaram ativamente das rotinas de ensino e pesquisa, destacando-se professores da *London School of Economics and Political Science (LSE), da Pittsburgh University e do Institute for Development Studies, University of Sussex*.

Além de contar com professores visitantes, o Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento proporciona o intercâmbio de alunos em função da cooperação internacional mantida com a *Indiana University*. O intercâmbio promoveu a oportunidade de uma troca efetiva de conhecimento: a Enap recebeu os alunos de Indiana, inserindo-os em estágios e estudos junto à gestão pública brasileira;, em retribuição, a *Indiana University* recebe anualmente cinco alunos do mestrado para intercâmbio, os quais participam das atividades de ensino na referida universidade, sem custos.

Ainda dentro da estratégia de internacionalização do Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento, foram ofertados aos alunos sete cursos internacionais, em parceria com a *International Public Policy Association* (IPPA). A oferta desses cursos volta-se aos alunos do Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento, a *practitioners* do serviço público do Brasil e do exterior e a alunos de outros programas de pós-graduação de outras universidades do Brasil e do exterior.

A edição de 2018 recebeu nas dependências da Enap alunos de 26 países, incluindo 40 alunos de doutorado do Brasil e do exterior, e 80 *practitioners* oriundos de diversos países da América Latina e de países como Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Alemanha, Espanha, Portugal e países do oriente. O *International Course* possibilita o efetivo intercâmbio de conhecimento entre gestão pública e academia e entre *practitioners* de diversos países, sendo uma oportunidade ímpar para a criação de redes e disseminação de conhecimento.

Desafios e perspectivas

No que tange à política de pós-graduação, o caminho trilhado desafia a estabelecer procedimentos e regras na condução dos cursos e constituir uma institucionalidade mais próxima das escolas de ponta e que possibilite as condições para a oferta de conhecimento de fronteira em gestão pública.

Além da oferta do Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento, no ano de 2018 foi autorizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) a oferta do Programa de Pós-graduação Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas, com a oferta de mestrado profissional.

Nesse contexto, será necessário fortalecer as parcerias, nacionais e internacionais, e assegurar um arcabouço institucional sólido que possibilite tornar a Enap uma escola de referência na oferta de pós-graduação *stricto sensu*.

Escola Virtual de Governo (EV.G)

O Portal Único de Escolas de Governo é uma iniciativa inovadora que disponibiliza em um só lugar um catálogo de cursos unificado das principais escolas de governo e centros de capacitação da Administração Pública, com base de dados unificada, infraestrutura compartilhada e acesso facilitado ao servidor e cidadão. Isso permite a otimização de esforços ao focar em uma economia de escala (hospedagem, gestão acadêmica, emissão de certificado, histórico escolar), sem inibir a descentralização do desenvolvimento de cursos e de definição de metodologias educacionais, gestão e análise de resultados, garantindo ainda o processo criativo e colaborativo permanente, maximizando recursos e evitando duplicidade de esforços entre as instituições.

Em menos de oito meses de atividade, a EV.G conta hoje com 15 instituições participantes do projeto e recebeu mais de 400 mil inscrições em seus cursos a distância, estando presente em todos os estados brasileiros, sem contar a participação de cidadãos e instituições e internacionais.

Os expressivos resultados alcançados pela EV.G em pouco tempo são acompanhados de desafios, entre os quais mecanismos de gerenciamento, análise e disseminação de dados, metodologias de desenvolvimento de cursos, atendimento aos alunos em larga escala, direitos autorais, governança digital e sustentabilidade política, financeira e tecnológica.

A sustentação financeira do projeto é garantida hoje por meio de repasse de recursos de instituições que firmam parcerias com a Enap para o desenvolvimento de cursos a distância. Novos modelos que assegurem a sustentabilidade do projeto vêm sendo concebidos com vistas a garantir maior autonomia e dinamismo na solução de problemas.

A EV.G é um instrumento de democratização do conhecimento, pois, além de possibilitar que servidores públicos, de qualquer esfera de governo e todos os Poderes, tenham acesso aos cursos, também faculta ao cidadão o aprofundamento de conhecimentos sobre temas afetos à Administração Pública e outros que tangenciam a relação entre sociedade civil e Estado.

Adicionalmente, a EV.G foi pensada no contexto da sociedade em rede e do

mundo conectado, que marca o século 21; portanto, o ambiente de aprendizagem é de fácil interação. Os conceitos de abertura como um valor para as organizações (*open content, open data*, *open resources*, transparência e acesso facilitado a dados e informações), a análise de dados como fonte de informação para personalização da experiência educacional e medida de desempenho, a educação informal (aquela realizada fora das universidades) como alternativa de formação mais aderente ao desenvolvimento de competências para o trabalho e os novos paradigmas educacionais (Mooc, uso de jogos e gamificação, *learning analytics*, *blended learning*, *flipped classroom*, uso de assistentes virtuais, *mobile learning*, internet das coisas e inteligência artificial) fundamentam grande parte das tendências educacionais[1] dos últimos cinco anos e fazem parte das propostas da EV.G.

[1] Tendências educacionais apontadas nas edições do Horizon Report de 2013 a 2017.
Becker, S. A. et al., 2017. NMC Horizon Report: 2017 Higher Education Edition, Austin: The New Media Consortium
Johnson, L. et al., 2013. NMC Horizon Report: 2013 Higher Education Edition, Austin: The New Media Consortium.
Johnson, L. et al., 2016. NMC Horizon Report: 2016 Higher Education Edition, Austin: The New Media Consortium.
Johnson, L., Becker, S. A., Estrada, V. & Freeman, A., 2014. NMC Horizon Report: 2014 Higher Education Edition, Austin: The New Media Consortium.
Johnson, L., Becker, S. A., Estrada, V. & Freeman, A., 2015. NMC Horizon Report: 2015 Higher Education Edition, Austin: The New Media Consortium.

CONHECIMENTO: produzir, fomentar e disseminar conhecimentos e pesquisas aplicados à gestão pública

A visão estabelecida para o papel da Enap na produção e disseminação de conhecimento é que ela possa ser um núcleo de *evidence-based policy*, constituindo projetos de pesquisa aplicada, baseados em evidências e metodologias rigorosas a respeito do serviço público e da gestão de políticas públicas.

A constituição de parcerias estratégicas com instituições de ponta na área de pesquisa em administração pública e a geração própria de conhecimento foram adotadas como linhas estratégicas de atuação, de forma a constituir capacidades para enfrentar o desafio proposto.

A Enap produz conhecimento de fronteira e dissemina dados e informações sobre o serviço público e a gestão de políticas públicas, colaborando para a produção de evidências que melhorem o processo decisório e as condições de implementação. Trabalhamos com a organização, estruturação e disseminação de dados e informações governamentais, de modo a ampliar as capacidades analíticas do setor público, fortalecer a transparência de dados e proporcionar o desenvolvimento de informação estratégica.

Além de produzir informações e conhecimento, a Enap dissemina, para dentro e para fora do país, conteúdos relevantes em diferentes formatos físicos e digitais. A Escola tradicionalmente publica a Revista do Serviço Público, publicação trimestral sobre Estado e Sociedade, Políticas Públicas e Gestão Pública, e os Cadernos Enap, que trazem resultados das pesquisas realizadas pela Escola, além de livros de autores nacionais e internacionais. A Enap conta com uma biblioteca em suas instalações, e oferece plataformas digitais como o Repositório Institucional, a Casoteca de Gestão Pública, as Exposições Virtuais e o Portal InfoGov.

Cadernos Enap

Concebido como uma série de *policy papers*, os Cadernos Enap visam à publicação dos resultados de pesquisa, em particular das comissionadas e das realizadas pela própria equipe da Enap.

Livros

A publicação de livros visa à disseminação de conhecimento de fronteira sobre a gestão pública e o serviço público. São obras de referência, com alto impacto no processo de aprendizagem e desenvolvimento de servidores públicos. A publicação de livros visa a disseminar conhecimento qualificado sobre o setor público no Brasil, tendo em vista temas candentes que estejam na agenda das políticas públicas, de forma abrangente e condicionada às necessidades do governo.

Revista do Serviço Público (RSP)

A mais antiga revista acadêmica do Brasil no campo de administração pública, a RSP é um periódico acadêmico cujo objetivo é disseminar, dentro do rigor científico, artigos a respeito do serviço público e da gestão das políticas públicas. A publicação é trimestral, contando com reflexão de referência acerca do serviço público no Brasil. A publicação busca disseminar conhecimentos e estimular a reflexão e o debate, apoiando o desenvolvimento dos servidores, o seu compromisso com a cidadania e a consolidação de uma comunidade de praticantes, especialistas e interessados nos temas de políticas públicas e gestão governamental.

Portal Infogov

Plataforma de acesso a dados governamentais, voltado para a disseminação de informação estratégica sobre diversas questões do serviço público federal. O objetivo é constituir um portal no qual as bases de dados estruturantes do Governo Federal componham um repositório de dados disponíveis à sociedade.

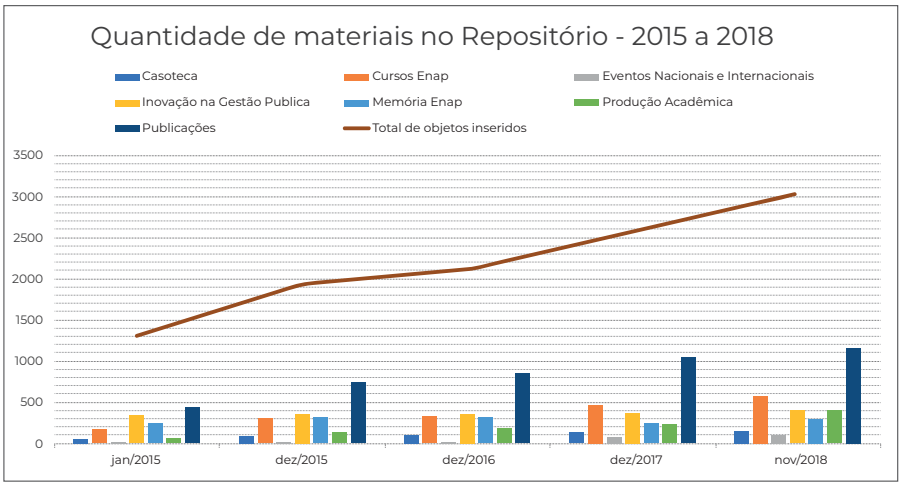
Biblioteca

Com acervo de mais de 16 mil livros e 160 títulos de periódicos impressos, a Biblioteca Graciliano Ramos oferece, ainda, acesso à base de dados da *Proquest*, com mais de 5 mil títulos de periódicos científicos e acadêmicos, e aos livros e periódicos do *Portal de Periódicos Capes*.

Biblioteca Graciliano Ramos - Enap

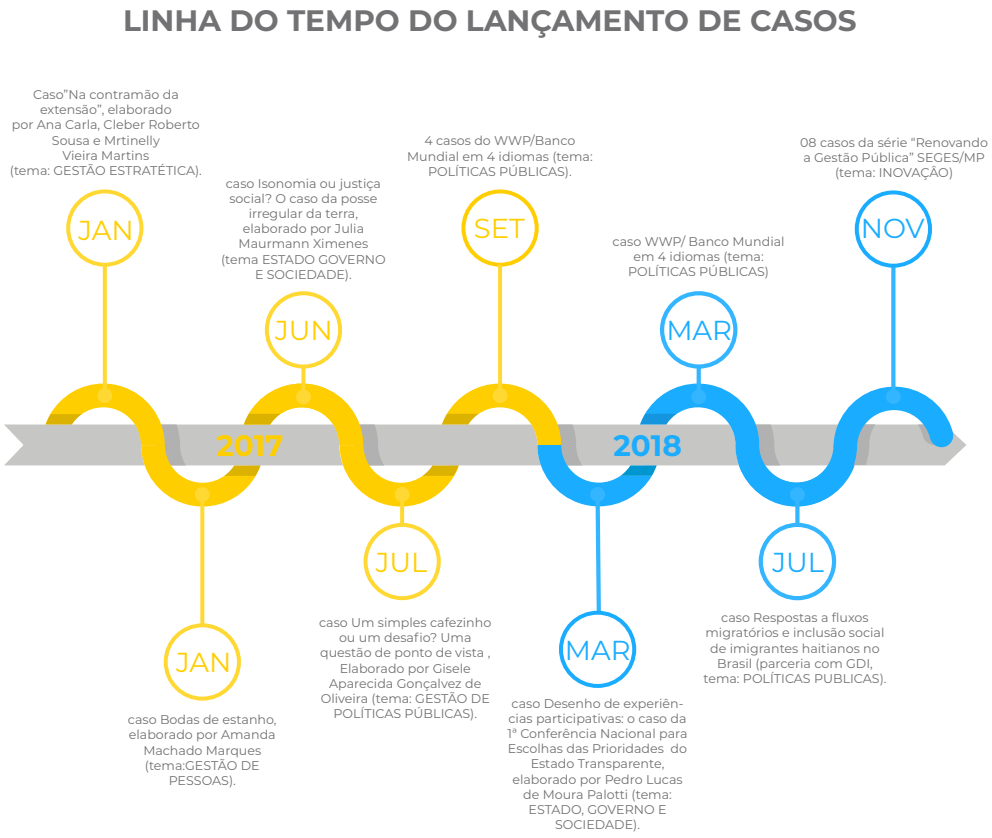
Repositório

Espaço virtual para o compartilhamento da produção intelectual da Enap e de seus parceiros, o que inclui os programas e materiais dos diversos cursos e eventos desenvolvidos pela Enap, além das publicações, livros, trabalhos de conclusão de curso, vídeos e relatórios, entre outras publicações relevantes.



Casoteca de Gestão Pública

Acervo virtual de 147 casos de aprendizagem organizacional com foco em administração pública. Os casos são de acesso gratuito e pretendem estimular o uso de técnicas inovadoras para o ensino, cobrindo temas como ética, políticas públicas, diversidade, gestão de programas e projetos, inovação e outras temáticas relacionadas à gestão pública.



Exposições Virtuais

Com o intuito de apoiar comunidades de prática a partir da organização e consolidação de conhecimentos, a Enap realiza atividades de curadoria de conteúdo, exposições temáticas virtuais e boletins semanais voltados à divulgação de materiais relevantes para gestores públicos.

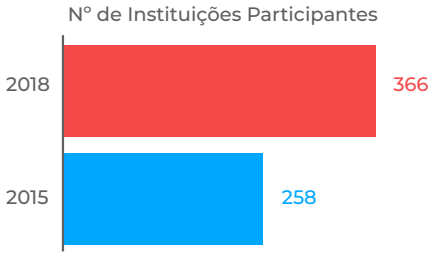
Enap Entrevista

Trata-se de uma série de entrevistas em vídeo com líderes governamentais, acadêmicos e gestores públicos nacionais e internacionais, que fomentam o debate sobre temas diversos e relevantes para a administração pública.

REDES: atuar como espaço de articulação e conexão entre instituições nacionais e internacionais e agentes públicos

Com a proposta de funcionamento como entroncamento global, nacional e federativo, portanto, um núcleo de referência, difusor e fomentador da temática governo, do nível local ao global, a Enap atua majoritariamente em rede. Desse modo, a escola mantém relação transformadora com a comunidade nacional e internacional, compartilhando as experiências brasileiras em gestão pública e trazendo inovações e boas práticas que podem contribuir para a atuação de agentes públicos e para a transformação da realidade do país.

A Escola é responsável pela coordenação da Rede Nacional de Escolas de Governo, uma rede de articulação informal, de livre adesão, composta por instituições governamentais engajadas na capacitação, formação e desenvolvimento de servidores públicos. Criada em 2003, a rede articula as instituições de formação e aperfeiçoamento dos servidores dos três níveis de governo (federal, estadual e municipal). O objetivo é incentivar trabalhos em parceria e o compartilhamento de experiências e conhecimento visando melhorar a eficácia da atuação das instituições que se dedicam à formação do servidor público no Brasil.



Com o objetivo de fomentar a criação de redes de praticantes e pesquisadores, em 2018 foi criada a Rede de Ciências Comportamentais Aplicadas às Políticas Públicas, responsável pela organização de atividades acerca dessa temática, como o Workshop Insights Comportamentais e Políticas Públicas no Contexto Brasileiro, Workshop Vieses Cognitivos na Tomada de Decisão em Políticas Públicas, Seminário Insights Comportamentais & Políticas Públicas, Evento "Ciências Comportamentais – Experiências do *UK Behavioural Insights Team* (BIT)", além de promover diversos cursos sobre Economia Comportamental e Políticas Públicas na grade de oferta de aperfeiçoamento e especializações da Enap.

A comunidade Alumni Enap é uma rede formada por alunos e ex-alunos e tem como objetivo fortalecer as relações entre eles e a escola, gerando oportunidades profissionais para os participantes e benefícios para a administração pública. A iniciativa visa reunir os mais de 4 mil servidores públicos formados pela Escola por meio dos Programas de Aperfeiçoamento de Carreiras, Altos Executivos, Especialização e Mestrado, conectando-os profissionalmente tanto por meio de eventos presenciais quanto pelo uso da tecnologia que transpõe fronteiras geográficas.

A Enap participa de colegiados de redes internacionais, tais como a Rede de Escolas de Governo da OCDE, o Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (Clad), Conselho Acadêmico Assessor da Escola Ibero-Americana de Políticas Públicas (EIAPP), Rede dos Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (Rinape), International Institute of Administrative Sciences (IIAS), Associação Internacional de Escolas e Institutos de Administração (Iasia), International Public Policy Association (IPPA), Red Suramericana de Gobierno y Administración Pública (RSEGAP), além de projeto no âmbito do Programa para Coesão Social na América Latina (EUROSociAL) da Comissão Europeia.

Rede Nacional de Compras Públicas

Rede Nacional de
COMPRAS PÚBLICAS

A Rede Nacional de Compras Públicas (RNCP) é uma comunidade sustentável que agrega agentes de licitação em nível nacional e promove a difusão de informações e experiências em prol do

aprimoramento das compras públicas brasileiras.

A Rede objetiva o envolvimento de unidades de compras da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, além de outros entes que fomentam a modernização das Compras Públicas.

Além de integrar as unidades de compras e de promover a profissionalização de agentes de licitação, a RNCP busca integrar informações para o aperfeiçoamento, modernização e maior eficiência das compras públicas.

O projeto foi iniciado no ano de 2018, tendo sido realizados os primeiros encontros dos membros da RNCP para a definição dos marcos institucionais de funcionamento, e dos primeiros estudos a serem constituídos e o desdobramento do Fórum da Rede Nacional de Compras Públicas, realizado em novembro de 2018. O Fórum reuniu diversos atores, que debateram com especialistas nacionais e internacionais os marcos institucionais das compras públicas no Brasil.

INOVAÇÃO: atuar como polo de inovação e experimentação na gestão de políticas públicas

A Enap foi qualificada, em 2016, como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), cabendo-lhe 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.

Com essa qualificação, a Escola passou a contar com uma política de inovação pautada pelo estímulo ao desenvolvimento e fortalecimento tecnológico e de suas aplicações nos campos de serviços públicos, políticas públicas e gestão governamental, com vistas a estender à sociedade os resultados da pesquisa e dos projetos de desenvolvimento e inovação realizados, estimulando a transformação do conhecimento científico e tecnológico em inovação e apoiando o uso social das criações desenvolvidas no âmbito das atividades da Enap, com prevalência do interesse público e social na concepção, desenvolvimento e geração de resultados de projetos de pesquisa e de desenvolvimento e inovação.

A Enap também tem desenvolvido atividades variadas de suporte à inovação para órgãos e entidades do Governo Federal, em particular aquelas voltadas ao desenvolvimento institucional, como a realização de *workshops* e oficinas sob medida para auxiliar órgãos a explorarem conhecimentos específicos, construírem ou transformarem coletivamente produtos ou políticas e desenvolverem capacidades de gestão estratégica na administração pública. Para apoiar o desenvolvimento de inovações e a consolidação de conhecimentos correlatos, a Enap também tem ofertados bolsas de inovação, para o desenvolvimento de protótipos em políticas públicas por meio de bolsistas selecionados.

Laboratório de Inovação em Governo (GNova)

O GNova é um laboratório que busca o desenvolvimento de soluções criativas para problemas públicos. É uma iniciativa conjunta da Enap e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, agindo em conjunto com instituições governamentais para que o serviço público possa melhor responder às

demandas da sociedade. O laboratório foi apoiado, em seus anos iniciais, por meio de uma cooperação internacional com a Dinamarca, operacionalizada pela parceria com o MindLab, laboratório dinamarquês de inovação pública.

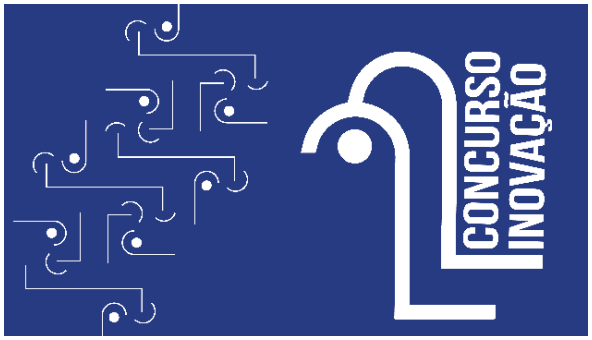
A atuação do GNova é focada na prospecção, experimentação e disseminação de inovações, tecnologias, abordagens e metodologias, tendo como objetivo promover a cultura e a prática da inovação na administração pública. Em sua atuação, o Gnova tem adotado: métodos multidisciplinares oriundos das Ciências Sociais, da Economia Comportamental, da Gestão Pública e do Design para desenvolver os projetos com parceiros, procurando orientar seu trabalho pela empatia com o foco nas necessidades das pessoas, a partir da imersão em suas vivências concretas em serviços e problemas; a experimentação, a busca permanente de aprendizado e aprimoramento, a partir de métodos ágeis e prototipagem, que permitem tangibilizar soluções que possam ser experimentadas de forma barata e rápida, testadas para ajustes e avaliação de sua viabilidade e adequação ao seu propósito; e a abertura ao risco, com o reconhecimento da incerteza e do erro inerente à busca de soluções inovadoras.

Também merece destaque, como atividade transversal, a atuação do laboratório na geração de capacidades institucionais para inovação. Como o laboratório atua em projetos conjuntamente com as equipes das instituições-cliente, equipes também são capacitadas durante o processo nas metodologias e, principalmente, desenvolvem competências de inovação e atitudes diferenciadas diante dos desafios.

Sua destacada atuação na promoção da inovação pública levou o GNova a ser designado pela Casa Civil, em julho de 2017, como unidade de apoio técnico-administrativo do Conselho Nacional para a Desburocratização – Brasil Eficiente. Esse assessoramento é voltado à pauta da simplificação administrativa com foco no cidadão e nas empresas, visando principalmente apoiar as ações de transformação digital do governo, de melhoria do ambiente de negócios, de governança e de diálogo empresarial.

Concurso Inovação

O Concurso Inovação no Setor Público, já na sua 22ª edição, valoriza as equipes de servidores públicos que se dedicam a repensar atividades cotidianas por meio de pequenas ou grandes inovações que gerem melhoria na gestão das organizações e políticas públicas.



GNPapo – Conversa com Inovadores

Espaço de debate sobre ideias para inovação em governo, aberto a todos e voltado a servidores interessados em novas ferramentas e meios que aumentem a capacidade de inovar nos processos organizacionais e políticas públicas. O objetivo do encontro é reunir, periodicamente, em um espaço para o diálogo, pessoas que têm apresentado e implementado iniciativas inovadoras.

Semana de Inovação

Evento com cinco dias de atividades, com conferência internacional, cursos, além de ações com *startups*, com o objetivo de promover a cultura de inovação e empreendedorismo na Administração Pública Federal.

Parceria com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)

Série de atividades cooperativas relacionadas à inovação no setor público, como: estudos sobre governança da inovação no setor público; medidas para promover, avaliar, replicar, escalar e disseminar práticas inovadoras; obstáculos e facilitadores da inovação do setor público; e medição da inovação no setor público.

A Enap contratou junto à OCDE três diferentes estudos (*peer reviews*) voltados para a compreensão da situação atual e dos desafios de implementação de diferentes inovações em políticas públicas no país, os quais contaram com apoio gerencial e financeiro do Ministério do Planejamento em sua contratação e operacionalização.

O primeiro deles, o ***Peer Review* de Governo Digital**, teve início em dezembro de 2016, e contou com a elaboração de um estudo comparativo em políticas públicas para reforçar a efetividade da governança digital no Brasil, sob a forma de um diálogo de políticas públicas, mediante análise baseada em evidências e proposição de recomendações de políticas para melhorar a definição e a gestão de instrumentos de coordenação do governo digital.

A iniciativa resultou na publicação, em maio de 2018, de um documento de Conclusões Preliminares, o qual, como esperado, contribuiu com fundamentos para a revisão da Estratégia de Governança Digital do governo brasileiro, e na publicação de um relatório final, em novembro de 2018.

O segundo dos estudos, o **"*Peer Review* sobre o sistema de inovação pública federal"**, propõe uma avaliação do sistema de inovação pública no nível federal brasileiro. Uma publicação com resultados preliminares foi lançada em novembro de 2018 e debatida durante a 4ª Semana de Inovação Pública. Um relatório final, previsto para o primeiro semestre de 2019, apresentará detalhamento com foco na compreensão do sistema de inovação pública no âmbito federal e em sua capacidade de identificar, testar, aplicar, incorporar e aprender, de forma contínua e consistente, a partir de abordagens inovadoras que atendam às necessidades e ambições dos seus cidadãos e do governo brasileiro, contribuindo para o planejamento das ações futuras do Governo Federal voltadas à promoção de uma cultura aberta à inovação.

O terceiro estudo, o **"*Peer Review* de Competências para Liderança e Inovação em Altos Dirigentes"**, tem por objeto a avaliação da abordagem do Governo Federal brasileiro no desenvolvimento de novas habilidades e competências de liderança, incluindo avaliação de experiências e trajetórias em capacitação de altos servidores públicos. Uma publicação com resultados preliminares foi lançada em novembro de 2018 e debatida durante a 4ª Semana de Inovação Pública, e uma publicação final será lançada no primeiro semestre de 2019.

Modernização da INFRAESTRUTURA

Nos últimos anos, a Enap tem promovido uma forte agenda de modernização no que se refere à infraestrutura física. Essa agenda tem como objetivo permitir a melhoria e a expansão das atividades de capacitação e formação de servidores públicos, bem como promover a melhoria da acessibilidade no âmbito desta Fundação Escola.

Modernização das Instalações

Desde a sua inauguração, em 1987, a Enap não havia realizado qualquer reforma significativa de infraestrutura. Desse modo, trinta anos depois, as instalações estavam consideravelmente ultrapassadas, desgastadas, com estrutura elétrica e de lógica antigas que traziam riscos para os usuários. Os recursos de iluminação, de acústica e os equipamentos eram insuficientes e inadequados para realização das atividades acadêmicas e administrativas da escola, dificultando a aplicação de novas técnicas e metodologias de ensino e aprendizagem. Outra situação encontrada foi a mistura de ambiente de ensino e instalações administrativas, o que trazia dificuldade para o público usuário da Escola.

Assim, iniciou-se, em 2015, um processo de modernização das instalações, tomando-se como premissa **a modernização e ampliação do número de salas de aula, a separação entre os setores administrativo e acadêmico**, e a acessibilidade

Primeiramente, foram implementadas as salas de aprendizagem de alta performance (SAAP), nomeadas de *Nexus* e *Inovatio*. Esses espaços possuem câmaras e sonorização, que permitem gravação de voz e imagem, transmissão ao vivo dos eventos e a realização de teleconferências. A criação das salas gerou diversas oportunidades para a Enap sediar eventos estratégicos de alto nível e reuniões importantes do governo, bem como atingir um público maior e mais heterogêneo por meio da transmissão on-line.

Desde então, o foco de atenção voltou-se para as demais salas de aula, laboratórios e anfiteatros: foram instaladas divisórias com revestimento acústico; a iluminação foi substituída, instalando-se lâmpadas adequadas; foram instalados televisores, com acesso à Internet e uso de teclado e mouse sem fio. Os quadros antigos de giz foram substituídos por lousas de vidro e quadros de cortiça, para permitir e ampliar o uso de novas técnicas e metodologias de ensino.

Além disso, áreas de uso comum também foram reformadas. De modo a promover a acessibilidade de usuários, todos os banheiros do prédio principal foram reformados e adaptados para pessoas com deficiência.

O auditório é um ponto de atenção que ainda necessitará ser abordado nos próximos anos. Muito antigo, sem acessibilidade adequada para o plenário e para o palco, e com problemas na rede elétrica e lógica, o auditório precisa passar por uma alteração estrutural.

Como continuidade às ações para melhorar as instalações, foram elaborados projetos para a reforma da tenda, da lanchonete e dos banheiros da biblioteca. Acredita-se que com a construção dessas instalações, a Escola ganhará espaços multifuncionais para oferecer a alunos e professores, de modo a ampliar o conforto e a permanência desse público nas suas instalações.

- 25 salas de aula climatizadas e recém reformadas

- Espaços multimídia Nexus e Inovatio, com tecnologia e interatividade para aprendizagem em alta performance, que aplicam tecnologia, conectividade e interatividade ao aprendizado e à inovação pedagógica, sendo possível fazer teleconferências, gravações e transmissões ao vivo pela internet

- 4 laboratórios de informática para aulas que requeiram todos os alunos concomitantemente conectados a sistemas eletrônicos

- Auditório Belmiro Siqueira, espaço multifuncional utilizado para conferências, palestras, seminários e projeção de filmes, possui ar condicionado, duas cabines de som e de tradução simultânea em dois idiomas, com capacidade de 200 a 350 lugares

- 4 anfiteatros

- Biblioteca Graciliano Ramos

- Sala de Convivência

- Alojamento com 54 apartamentos equipados com ar-condicionado, frigobar, TV, banheiro e armários, divididos entre quartos quádruplos, triplos e duplos.

- Restaurante e lanchonete que atendem os públicos internos e externos de segunda a sexta

- Espaços de lazer destinados à prática esportiva e atividades de socialização

- Estacionamento interno.

Com tudo isso, para onde caminha a Enap nos próximos anos?

A Escola deve concentrar esforços em reafirmar os movimentos recentes de ganho de escala com aprofundamento da qualidade de suas formações e capacitações – por meio do acesso a novas competências a um contingente crescente de servidores, entre os quais as necessidades por atualização e aceleração da aprendizagem já são suficientemente desafiadoras. Para tanto, a plataforma de ensino a distância, associada à aplicação de metodologias inovadoras de aprendizagem *blended* e presencial e à formação de redes de parcerias tem enorme poder de irradiar conhecimento. Com as tendências de empoderamento dos atores locais na execução do orçamento público, estados e municípios serão uma audiência estratégica, para a qual a Enap já se encontra preparada.

Em termos de conteúdo, trata-se de implementar e aprofundar parcerias internacionais e continuar adaptando ao contexto brasileiro as melhores referências e experiências calcadas em ganhos de eficiência para todos os níveis decisórios. A Enap, que já conta com um portfólio preparado segundo os papéis, atribuições e principais responsabilidades da média e alta gestão, abarcando dirigentes públicos e assessores de nível estratégico dos ministérios, tem se pautado por trazer *benchmarks* internacionais, aproveitando o melhor das práticas governamentais e isso propicia pontes com ferramentas e competências onde quer que estejam alocadas na sociedade, como setores inovadores, atores produtivos e organismos internacionais além de outros.

A Escola projeta um aprofundamento das demandas por treinamento que unifique currículos abertos a especialidades de alto rigor técnico. Temas atualmente na fronteira da gestão pública serão cada vez mais presentes entre as ferramentas e saberes técnicos cotidianos para aumentar a produtividade do setor público e prover o melhor serviço para os cidadãos. A ciência de dados, a gestão e a política pública baseadas em evidências, o emprego da inteligência artificial, da economia comportamental e de instrumentos e métodos inovadores no desenho, acompanhamento e avaliação de políticas públicas, como exemplificado pela visão da gestão pública como *design*, entre outros temas especializados, propõem uma flexibilidade crescente na elaboração e atualização do corpo docente e dos conteúdos de cursos, bem como de interlocuções e parcerias. Para tanto, a Enap se vê como um *hub*, como elemento que se especializa na leitura de cenário, diagnóstico de demandas, adaptação de soluções de pesquisa, capacitação e difusão, e provisão precisa, tempestiva e eficiente de processos de treinamento e aperfeiçoamento dos servidores públicos em todos os níveis.

Inspirados pelos referenciais mais exigentes de atuação para escolas de governo, a Enap se espelha nos desafios e potenciais da rede de escolas de governo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, notadamente de seus países centrais. Em estudo recente, intitulado *National Schools of Government - building civil service capacity* (2017), a OCDE discute uma série de constatações empíricas: as escolas de governo podem ser responsáveis pelas mudanças mais significativas na performance dos sistemas gerenciais públicos; elas são importantes núcleos de articulação, coordenação e aprendizagem das instituições; elas têm um papel

preponderante na criação de ambientes de aprendizagem e ensaio de inovação e como laboratórios para prototipagem de resposta a desafios estruturais da gestão e das políticas públicas.

Dessa forma, a Enap toma desde já os passos que devem ser aprofundados nos anos vindouros, assumindo a forma de uma "rede de redes", congregando especialistas por meio e fora das fronteiras do Estado brasileiro, identificando lacunas que impeçam o funcionamento fluido da gestão das políticas públicas e da máquina administrativa em diálogo com os órgãos e unidades responsáveis por esses processos, e pensando o papel da qualificação profissional em todos os níveis como um elemento transformador para o aperfeiçoamento da máquina pública. Nesse sentido, a Escola Virtual de Governo desempenha um importante papel, e o compromisso para os próximos anos reside em fortalecer o modelo de governança digital que posiciona a Enap no centro da capacitação a distância de servidores públicos.

Concretamente, os desafios se aprofundam: incorporar a inovação como elemento constituinte da estrutura governamental; fortalecer o engajamento de servidores e dirigentes com motivação e responsabilidade sobre seus processos; apoiar o Estado para que se torne cada vez mais aberto e *accountable*, apoiando o aumento da confiança pública em todas as funções de gestão; aperfeiçoar os processos decisórios pela incorporação de novos métodos e tecnologias, aprofundar a produtividade e a performance global do serviço público, inclusive propiciando uma cultura compartilhada de avaliação e aperfeiçoamento ao longo da vida com base em evidências. Enfim, apoiar e fortalecer a liderança pública com conhecimento, ferramentas e ação coerentes em todos os níveis e arenas em que ela seja demandada.

O futuro da Enap é digital, inovador, integrador, em rede, produtor de conteúdo e articulado global e localmente para encontrar e adaptar as melhores soluções para os desafios do Estado brasileiro, mobilizando redes, instituições e comunidades para o fortalecimento das funções de governo na gestão das políticas públicas. Para a Enap, esse futuro já começou.

Enap