

## **A pós-graduação na formação de dirigentes e funcionários públicos: a experiência da Escola Nacional de Administração Pública**

**Ligia Camargo**

Com vinte e três anos de existência, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP tem como missão o desenvolvimento de competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas.

Para cumprir essa missão, a Escola propõe-se a ser referência na formação de dirigentes, apoiar de forma estratégica e inovadora a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, prospectar e disseminar tecnologias inovadoras de gestão de políticas públicas, pesquisar, construir e disseminar novas tecnologias educacionais, procurando consolidar-se como uma organização de aprendizagem.

No início de seu programa de pós-graduação *lato sensu*<sup>1</sup>, a ENAP utilizou o mecanismo da parceria com universidades federais como forma de complementar as competências existentes dentro da Escola, aperfeiçoando e dando maior consistência para o grupo que começava a atender às demandas por cursos desse nível de ensino.

Tal complementação deu-se tanto do ponto de vista acadêmico, quanto nos aspectos referentes à localização geográfica dos cursos, permitindo que por duas vezes a ENAP ofertasse cursos na região Amazônica.

Embora a oferta de cursos em parceria com instituições de ensino fosse uma opção considerada adequada, essa estratégia esbarrava em duas fortes limitações. A primeira ocorria nos casos em que as instituições universitárias não demonstravam interesse em atender a demandas específicas apresentadas pela ENAP; e a segunda, quando os custos dos programas propostos pelas universidades revelavam-se incompatíveis com as restrições fiscais do Governo Federal.

A Escola apresentou sua primeira oferta autônoma de cursos em nível de pós-graduação *lato sensu*<sup>2</sup> no ano de 2002, na área de concentração de Gestão Pública, o que se configurou como um avanço qualitativo nas atividades da ENAP, conforme relatado em seu Plano de Desenvolvimento Institucional de 2002 : “*consolidada a excelência na oferta de programas de aperfeiçoamento de curta e média duração, a Escola se sente hoje plenamente qualificada para postular a condição de uma instituição de ensino superior capaz de ofertar programas de pós-graduação, lato sensu*”.

Atualmente, esse argumento (da necessidade de ofertar cursos de pós-graduação para servidores públicos federais) é reforçado pela forte expansão do emprego público na esfera federal, após 2002. O crescimento entre os anos de 2002 e 2008 representou uma variação de 18% da força de trabalho, que contava com 456.980 trabalhadores em 2002 e passou a 539.235 no ano de 2008, segundo dados do Boletim do Serviço Público Federal.

---

<sup>1</sup> A ENAP oferta seu primeiro curso de pós-graduação no ano de 2001

<sup>2</sup> No Brasil utilizam-se como sinônimos as expressões “curso de pós-graduação *lato sensu*” e “curso de especialização”

A realidade mostrou que a estratégia de ofertar cursos de pós-graduação tem aderência à realidade do serviço público federal que, segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, em abril de 2009 contava com 243.724 servidores públicos federais civis portadores de diplomas de nível superior, representando 44,9% dos servidores ativos com idade média de 41 anos, o que configura *a priori* um importante mercado para os cursos de especialização da ENAP.

Ressalta que, no total de 243.724 servidores portadores de diplomas de nível superior, não estão incluídos 11.838 servidores que possuem pós-graduação *lato sensu*, 21.498 titulados em nível de mestrado e 36.616 doutores.

Quanto à demanda pelos cursos de especialização, mostra a experiência que ela se configura de duas maneiras distintas: (a) pela iniciativa individual de servidores que estão interessados em sua própria qualificação, ou, (b) por iniciativa de órgãos públicos que acreditam na realização de cursos como uma solução ou parte de solução de problemas organizacionais identificados.

Vale lembrar que, no Brasil, a definição de cursos de pós-graduação *lato sensu* refere-se àqueles que possuem objetivo técnico-profissional específico, não abrangendo o campo total do saber em que se insere a especialidade. Eles não se confundem com os cursos de mestrado e doutorado, denominados de pós-graduação *strictu sensu*.

Voltados para a atuação profissional mais que para a pesquisa científica, os cursos *lato sensu* têm como característica a flexibilidade de sua organização curricular, inclusive para atender às demandas imediatas do mercado de trabalho.

Segundo Oliveira, “os cursos de pós-graduação *lato sensu* inserem-se numa perspectiva de educação continuada” possibilitando ao profissional do setor público a atualização e assimilação do avanço do conhecimento nessa área específica de conhecimento.

Ainda que regulamentada pelo MEC, a criação de cursos de pós-graduação *lato sensu* é livre, isto é, as normas permitem que instituições credenciadas ofertem cursos nesse nível de ensino, independentemente de autorização: “Os cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos por instituições de educação superior devidamente credenciadas independem de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, e devem atender ao disposto nesta Resolução.” (Resolução nº1, de 8 de junho de 2007).

Com a escolha da área de Gestão Pública, a ENAP procurava responder a demandas de natureza diversa e interligada como às questões propostas pelas transformações da sociedade resultantes dos avanços técnico-científicos, as quais exigem dos servidores públicos a atualização constante de seu conhecimento. Também procurou atender o aumento da complexidade da Gestão Pública<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Não cabe nesse texto a discussão sobre a ampliação da complexidade da Gestão Pública na última década, valendo citar apenas suas características gerais: aumento da descentralização do poder político e das responsabilidades de implementação das políticas públicas tendo como consequência a existência de novos arranjos institucionais; ênfase na regulação dos serviços públicos; aumento dos mecanismos de controle; mudança de foco das auditorias (TCU) ampliadas para avaliar os processos, seus resultados e impactos; destaque para as questões propostas pelas relações territoriais de poder e pela

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional de 2002, o curso de Gestão Pública visava a: “*articular um conjunto de conteúdos oferecidos de forma dispersa em diversas instituições acadêmicas, em torno do eixo da gestão governamental*”. Ele continua servindo para adaptar, em diversas fases da vida funcional, os egressos de cursos superiores de graduação às funções exigidas pela estrutura da Administração Pública.

O sucesso da oferta do curso de Gestão Pública refletiu-se no aumento da demanda, por parte dos demais órgãos públicos, interessados em cursos de pós-graduação que atendessem a suas especificidades institucionais.

Em 2004, a ENAP inicia o acolhimento de solicitações específicas dos órgãos governamentais para cursos de especialização em temas que requeriam desenho e execução sob-medida dos cursos solicitados.

Tal como em outras instituições, a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* exerceu uma função subjacente, mesmo que não intencional: a de permitir a nucleação da área de pós-graduação que poderá servir de base para uma futura oferta de cursos *strictu sensu*. Recentemente, o Conselho Acadêmico da ENAP sugeriu a realização de cursos de mestrado profissionalizante.

### **Os cursos de pós-graduação *lato sensu* da ENAP**

No início da oferta de cursos de pós-graduação, a ENAP realizou dois cursos de pós-graduação *lato sensu*, ambos em parceria com universidades federais: o primeiro em *Gestão da Tecnologia da Informação*, em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG e o segundo de *Instrumentos de Gestão Para Organizações Públicas*, em parceria com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

Nesse momento inicial, a Escola - na parceria com as Universidades – buscou assimilar conhecimentos e adaptar seus instrumentos de gestão às especificidades dos cursos de pós-graduação.

A partir de 2002, quando a ENAP oferta o primeiro curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Pública, amplia-se o escopo da formação continuada oferecida pela Escola.

A organização curricular das primeiras edições do curso de Gestão Pública foi fortemente baseada no curso de formação então ofertado como segunda etapa do concurso da carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental<sup>4</sup>.

Com base na avaliação dos cursos pelos alunos e professores, as edições subseqüentes do curso diminuiram a quantidade de disciplinas e desenvolveram outras, de caráter aplicado, distanciando-se da matriz inicial considerada excessivamente fragmentada e heterogênea.

---

coordenação das relações intergovernamentais.

<sup>4</sup> “A base para a elaboração da proposta curricular será extraída da experiência acumulada dos cursos de formação para a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental” PDI – ENAP 2002

Entre os anos de 2002 e 2009 foram oferecidas seis turmas do curso de Gestão Pública, com um total de 206 alunos matriculados.

Além da oferta de cursos de Gestão Pública, a ENAP realizou outros dez de especialização sob demanda, nas áreas de planejamento, políticas públicas, gestão de tecnologia de informação, gestão de organizações públicas, avaliação da gestão pública, gestão de instituições de ensino superior e de gestão de pessoas, num total de 333 alunos matriculados, conforme se verifica no quadro constante do anexo I.

O que diferencia a oferta do curso de Gestão Pública, em relação aos demais realizados pela Coordenação Geral de Especialização, é que a decisão de ofertá-lo está sob inteira governabilidade da Escola, enquanto que nos demais essa responsabilidade é compartilhada com o órgão demandante.

Ao longo do tempo, a experiência acumulada permitiu identificar pontos fortes e pontos a serem aperfeiçoados para a oferta de cursos de especialização, como se relata a seguir.

Um **primeiro ponto** a ser considerado vincula-se ao fato de que a ENAP – seguindo o modelo organizacional mais comum às Escolas de Governo - não possui um quadro próprio de docentes, contratando-os por atividade, isto é, tanto para o desenho e planejamento de cursos quanto para ministrar aulas.

As vantagens relativas a esse arranjo institucional relacionam-se basicamente à possibilidade de a Escola poder contratar o profissional que julgue mais adequado ao assunto em pauta para cada curso e disciplina ou atividade. Além disso, é considerado um diferencial importante dos cursos de especialização oferecidos pela ENAP a utilização de servidores públicos federais como docentes, o que nem sempre é possível quando das parcerias com universidades ou caso a Escola contasse com um corpo docente próprio.

Entretanto, algumas desvantagens desse tipo de arranjo puderam ser verificadas quando das avaliações de reação aos cursos e às disciplinas. Por exemplo: o pouco tempo para adaptação do docente ao curso e ao perfil do público-alvo; distanciamento do conteúdo ministrado daquele previsto na ementa da disciplina; contato esparso entre a coordenação do curso e o professor convidado (uma vez que não há subordinação contratual do docente a nenhuma instância da ENAP); pouca compreensão – de alguns docentes – dos objetivos basilares e específicos da Escola, assim como da inter-relação das disciplinas.

Para superar essas desvantagens, a ENAP introduziu e tem aperfeiçoado diversas estratégias.

Para aumentar o grau de conhecimento do docente a respeito do curso, antes mesmo deste iniciar as aulas, são enviadas informações sobre a Escola, o curso (programa e regimento), o perfil do corpo discente e o questionário de avaliação de reação a ser aplicado ao final da disciplina. Após esse primeiro contato, o professor é convidado a participar de reunião preparatória com a equipe da Coordenação de Especialização, onde recebe mais informações, sugestões de bibliografia e de casos para sua disciplina.

Para que a Coordenação exerça seu papel de ofertar o melhor curso possível dentro das circunstâncias existentes, é imprescindível que ela visualize o que ocorre dentro da sala de aula, funcionando como um facilitador institucional para alunos e professores.

Assim, elaborou-se um “Protocolo de Observação do Professor” preenchido pelo coordenador do curso. Nesse questionário, são formalizadas as impressões do coordenador sobre aspectos relacionados ao comportamento ético, de convivência com os alunos, de cumprimento do acordo com a Escola quando da aprovação do plano de aula, dos aspectos relativos ao incentivo à participação dos alunos, etc.

Esse instrumento tem por finalidade permitir a pronta intervenção da coordenação no caso de surgirem dificuldades de comunicação ou outras circunstâncias que possam interferir negativamente no desenvolvimento do curso, uma vez que o Protocolo é validado pelo Coordenador Geral de Especialização.

Outra ferramenta introduzida nos cursos é a metodologia do “one minute paper” que permite o *feed-back* dos alunos ao conteúdo ministrado, de forma imediata e após cada aula. Nessa metodologia, o aluno escreve duas frases a respeito da aula, especificando qual foi a maior contribuição colhida e qual foi a maior dúvida que remanesceu. Os formulários respondidos são imediatamente sistematizados pelo coordenador de curso e repassados, no início da aula seguinte, para o professor.

Considerada de grande valor pelos docentes, essa metodologia permite uma rápida compreensão de como os alunos assimilaram os conteúdos ministrados, permitindo ao professor aferir o grau de comunicação alcançado e possibilitando ações rápidas de correção de rumo – quando for o caso.

Também se considera uma vantagem importante do curso da ENAP, em relação àqueles estritamente acadêmicos, a mescla de professores pertencentes às universidades com servidores públicos federais, o que, segundo os alunos, enriquece o debate dos temas apresentados em função das diferentes óticas.

Um **segundo** ponto refere-se ao fato de todos os alunos continuarem trabalhando enquanto estudam. Essa duplicidade de papéis configura tanto uma vantagem quanto uma desvantagem para esse aluno-trabalhador e um desafio para a Coordenação.

Além da óbvia vantagem de estudar entre pares (no que isso proporciona de aprendizagem coletiva e troca de informações), o aluno-trabalhador tem de lidar com uma desvantagem representada pela adaptação ao ambiente de um curso de pós-graduação fora de uma Instituição de Ensino Superior, o que significa acesso restrito a linhas de pesquisa e ao corpo docente - fora dos períodos de aula.

Do ponto de vista da Coordenação, há que propiciar a esse estudante uma rápida imersão ao ambiente do curso e da Escola. Entretanto, esse aluno está distante a maior parte da semana, uma vez que normalmente os cursos ocorrem em dois dias seguidos.

Assim, desde 2005, a ENAP introduziu o uso de metodologia de ensino a distância em seus cursos de especialização presenciais, com o uso da plataforma Moodle<sup>5</sup>.

A configuração de um ambiente virtual de aprendizagem, com todas as funcionalidades dos ambientes utilizados em cursos a distância, permite que o aluno acesse os materiais didáticos, exercícios e bibliografia disponível em meio eletrônico, a qualquer tempo.

A utilização das ferramentas de chat, pela Coordenação, estreitou os laços com o corpo discente. A disponibilidade de um fórum permanente dos alunos é uma ferramenta que permite mantê-los, literalmente, conectados ao curso, mesmo nos interregnos das aulas.

Visando apoiar o processo de ensino-aprendizagem a Coordenação estabeleceu que todas as disciplinas devessem realizar ao menos um fórum de discussão com orientação do professor. Dessa maneira, pode-se acompanhar o trabalho do docente e do grupo de alunos, abrindo-se mais uma janela para dentro da sala de aula.

O uso das ferramentas de ead permitiu que, a partir de 2008, fossem introduzidas modificações para cumprir diretrizes da ENAP e do próprio Ministério da Educação, no sentido de flexibilizar as possibilidades de integralização dos cursos.

Naquele ano, iniciou-se a oferta de uma disciplina optativa em Políticas Públicas no formato *blended*. Em 2009 ofertaram-se novas disciplinas em formato ead, uma sobre Gestão da Ética e outra em formato *blended* de metodologia da pesquisa.

Uma vantagem dos cursos ofertados pela ENAP está no fato de serem desenvolvidos sob medida, isto é, terem flexibilidade para adaptação dos conteúdos ministrados às necessidades da Administração Pública Federal. Esse **terceiro** fator é importante para garantir a permanência dos alunos nos cursos e seu aproveitamento acadêmico, uma vez que a organização curricular, as ementas e o material didático guardam pertinência com a realidade do órgão de exercício do servidor.

Exemplos dessa aderência são o uso dos relatórios do Tribunal de Contas da União (TCU) e de outros materiais de serviço para atividades didáticas. Também são realizadas (em alguns cursos) oficinas temáticas sobre programas governamentais. Para elas são convidados representantes do público-alvo, de organizações não governamentais que tratam do assunto em pauta, servidores públicos responsáveis pela área no Governo Federal e acadêmicos que estudam o tema, para interagirem com os alunos durante a oficina.<sup>6</sup>

A experiência demonstra, também, que outros fatores merecem consideração na busca pelo aperfeiçoamento da oferta de cursos de especialização pela ENAP. Muitas vezes medidas simples representam um grande avanço em termos de manter o aluno em sintonia com o curso. Como exemplo, a ENAP recebia queixas dos alunos em relação ao pouco apoio institucional para a permanência deles nos cursos de longa duração e alto grau de exigência.

---

<sup>5</sup> Moodle - Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment

<sup>6</sup> Foram desenvolvidos materiais didáticos especialmente para a realização de oficinas relacionadas à saúde da população negra e à educação escolar indígena.

Após condicionar a efetivação da matrícula do aluno à entrega de uma carta-padrão, assinada por sua chefia imediata, na qual são estipulados os dias, horários das aulas e compromisso de liberação e apoio ao servidor, as queixas praticamente desapareceram das avaliações de reação.

Embora muitas das dificuldades iniciais para implantação dos cursos de pós-graduação estejam superadas, ou em vias de superação, outras ainda permanecem e são desafios a serem vencidos.

Como forma de estreitar os laços com o universo acadêmico a Coordenação de Especialização sugere a criação de um Colegiado de Pós Graduação com a presença de docentes, representantes discentes e dirigentes da Escola. Esse Colegiado teria, entre outras funções, a de construir uma ponte com a Academia. Outra ação em análise é a possibilidade de estabelecer um programa de intercâmbio entre alunos de universidades parceiras e alunos da ENAP.

Como eixo de trabalho, a Coordenação de Especialização tem, paulatinamente, ampliado a parte aplicada dos cursos que executa<sup>7</sup>, já contando com disciplinas especialmente desenvolvidas para os cursos de Gestão Pública (“O processo de gestão”) e de Gestão de Pessoas no Serviço Público (“Gestão da mudança organizacional”). Esse movimento em direção ao processo de ensino-aprendizagem com ênfase no conhecimento aplicado, tem sido bem avaliado pelos corpos docente e discente.

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

Para divulgar os resultados expressos nos trabalhos finais dos alunos, a ENAP realiza sessões de painel, onde os alunos apresentam suas monografias com o auxílio de *banners* para convidados do Setor Público, principalmente de seus locais de trabalho, para o corpo docente e para o público em geral.

O resultado tem sido animador, com percentual acima de 95% de entrega de monografias nos prazos estipulados pela Coordenação e com a melhoria da qualidade das mesmas (trabalhos dos alunos têm sido aceitos em congressos e para publicação em revistas especializadas).

Outro desafio é ampliar as trocas entre as Escolas de Governo no que se refere ao tema das especializações, o que se pretende é promover as parcerias na área de pós-graduação. Como outras escolas de governo, a ENAP tem de lidar com as necessidades próprias de cada administração e as agendas representadas pelos ciclos eleitorais.

---

<sup>7</sup> Nos cursos realizados a partir de 2007 há no mínimo uma disciplina aplicada.

Tais circunstâncias são equacionadas, sempre que possível, no planejamento estratégico da Escola e são verificadas caso a caso.

Outra ferramenta elaborada para auxiliar o aperfeiçoamento dos cursos é o Índice de Satisfação Discente – ISD, que afere três indicadores: o desempenho docente, a avaliação da disciplina e os resultados de aplicabilidade. Utilizando as avaliações de reação aplicadas, esse índice permite que se comparem os cursos executados, a atuação dos docentes em cada disciplina e a relevância do curso do ponto de vista de sua utilidade para o aluno.

Um grande desafio para os próximos anos refere-se à consolidação do papel dos cursos de pós-graduação da Escola no grande mercado representado pelo Serviço Público Federal. Para isso deverão contribuir o grau de excelência da oferta dos cursos e a recém inaugurada parceria com a Universidade Aberta do Brasil, da CAPES<sup>8</sup> (órgão vinculado ao MEC), que convidou a ENAP para ser parceira na oferta de cursos de pós-graduação a distância para todo o território nacional.

Em síntese, a experiência de ofertar cursos de pós graduação *lato sensu* já data de quase uma década. Embora a ENAP não seja uma Instituição de Ensino Superior (IES) - o que naturalmente faz com que o foco da Escola esteja direcionado para o atendimento de inúmeras demandas alternativas aos cursos de pós graduação -, pode-se considerar que no balanço dos resultados houve mais acertos que erros durante o processo.

Além de sustentar uma oferta regular de cursos de pós graduação, outros desafios estão postos e têm a ver com a melhoria contínua desses cursos e sua diversificação.

Os cursos sob-demanda têm como diferencial o apoio institucional e um direcionamento claro para os dirigentes<sup>9</sup>, como por exemplo o curso executado para o Ministério da Educação, no qual 45% dos alunos detinham cargos de direção e assessoramento superior, e no caso do Ministério da Justiça, onde 86% dos alunos eram detentores de cargos de direção e assessoramento ou funções gratificadas.

A oferta de cursos de especialização pela ENAP encontra-se consolidada e é evidente a sua contribuição para a formação dos quadros dirigentes do setor público.

O aprofundamento do debate e das parcerias com as escolas de governo, universidades e, em particular, com a Universidade Aberta do Brasil, configura-se como condição para a constante melhoria da oferta dos cursos de pós-graduação da ENAP.

Ponto importante para a melhoria continua, a definição de perfis de formação e competência em nível de pós-graduação é uma tarefa a ser desenvolvida, assim como a introdução da avaliação de todo o processo. Atualmente, só se aplicam avaliações de aprendizagem e de reação às disciplinas e aos cursos realizados.

---

<sup>8</sup> Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

<sup>9</sup> O perfil do corpo discente por alunos encontra-se no ANEXO deste texto

Entre os desafios propostos para os próximos anos, encontram-se o recredenciamento da Escola, junto ao Ministério da Educação, para continuar certificando seus cursos de especialização, a introdução de cursos de pós-graduação *strictu sensu*, a estruturação de uma nova área com foco nas Políticas Públicas e a consolidação do papel da Escola no mercado representado pelo Serviço Público Federal.

### Referências bibliográficas

- ENAP (2002). Plano de Desenvolvimento Institucional da ENAP. Brasília, mimeo.
- ENAP (2002). Plano de Desenvolvimento Institucional da ENAP. Brasília, mimeo.
- ENAP (2006). Relatório Final do curso de especialização em Gestão Pública. Brasília, mimeo.
- ENAP (2006). Relatório Final do curso de especialização em Políticas Públicas e Gestão Estratégica da Saúde. Brasília, mimeo.
- ENAP (2007). Relatório Final do curso de especialização em Gestão Pública. Brasília, mimeo.
- ENAP (2007). Relatório Final do curso de especialização em Planejamento e Gestão Estratégicos no Setor Público. Brasília, mimeo.
- ENAP (2008). Relatório Final do curso de especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Brasília, mimeo.
- ENAP (2008). Relatório Final do curso de especialização em Gestão de Instituições Públicas de Ensino Superior. Brasília, mimeo.
- ENAP (2008). Relatório Final do curso de especialização em Políticas Públicas da Educação com ênfase em Monitoramento e Avaliação. Brasília, mimeo.
- BRASIL (1990). Lei n. 8140, de 28 de dezembro de 1990.
- BRASIL Ministério da Educação (2007). Resolução nº1, de 8 de junho de 2007. Brasília.
- BRASIL Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009). Boletim Estatístico de Pessoal. Brasília.
- OLIVEIRA, Fátima B. (1995) Origem e evolução dos cursos de pós-graduação *lato sensu* no Brasil. In: *Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, 29 (1): 19-33 JAN/MAR.

### Resenha biográfica

Ligia Aparecida de Arruda Camargo Lacerda é paulistana, economista formada pela Universidade de São Paulo, mestre em Desenvolvimento Sustentável pela Universidade de Brasília, especialista em Política Científica e Tecnológica pela Universidade de Campinas e em Educação a Distância pela Universidade Católica de Brasília. Foi professora universitária, expert em Economia do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento trabalhando na Guiné-Bissau e no Brasil. Foi economista da Fundação de Desenvolvimento do Estado de Mato Grosso do Sul e consultora nas áreas de economia, planejamento e localização industrial. Como servidora pública concursada assessorou o Secretário Executivo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria. No Ministério do Meio Ambiente (MMA) assessorou a Secretária de Coordenação da Amazônia, implantou e coordenou as Câmaras Temáticas do Conselho de Gestão do Patrimônio Genético e exerceu a gerência administrativa do Projeto de Ecoturismo na Amazônia. Foi diretora da Fundação Nacional do Índio – FUNAI. Atualmente é Coordenadora-Geral de Especialização da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Endereço eletrônico: [ligia.camargo@enap.gov.br](mailto:ligia.camargo@enap.gov.br).

Endereço postal: SAIS - Área 02 – 70610-900 – Brasília – Distrito Federal – Brasil. Telefone: +5561 – 3445 7063 Fax: +5561 3445 7167.

## ANEXO I

### QUADRO DOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO SOB-DEMANDA OFERTADOS PELA ENAP ATÉ 2009

Curso de Especialização	Ano de Início	Alunos Matriculados
1. Informática: ênfase em Gestão de Tecnologia da Informação – MP/SLTI [Parceria com UFMG – que certificou]	2002	32
2. Instrumentos de Gestão para Organizações Públicas – UFAM [certificado pela UFAM]	2003	35
3. Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde – MS [Em parceria com ENSP, que certificou]	2005	36
4. Avaliação da Gestão Pública, para a Secretaria de Gestão – MP/SEGES	2005	37
5. Planejamento e Gestão Estratégicos do Setor Público p/ Servidores do Ministério da Justiça – MJ	2006	30
6. Políticas Públicas da Educação c/ ênfase em Monitoramento e Avaliação – MEC	2006	36
7. Gestão de Instituições Públicas de Ensino Superior – UFAM	2006	35
8. Gestão de Pessoas no Serviço Público – MP/PNDP	2007	32
9. Gestão Pública para Servidores que Atuam na Área do Processo Orçamentário – MP/SOF	2008	30
10. Gestão de Pessoas no Serviço Público – MP/PNDP	2009	30
Total de alunos matriculados		333

#### Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (principais tópicos):

Fundamentação legal: Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 – institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e, Portaria nº 208/MP, de 25 de julho de 2006.

Objetivos: a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; b) desenvolvimento permanente do servidor público; c) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como

referência o plano plurianual;d) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Estratégias de implementação: a)Gestão por competência como referência da política; b)Priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção; c) Reconhecimento do papel das escolas de governo; d) Criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação; e) Incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades.

Instrumentos: Plano Anual de Capacitação – documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores; relatório de execução do plano anual de capacitação – documento elaborado pelos órgãos e entidades contendo informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados; Sistema de Gestão por Competência – ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Referenciais básicos: Competências – Capacidade de mobilizar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma comprometida com os resultados esperados e a missão do órgão; Conhecimento (saber) – corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem organizar a realidade e dotar o mundo que o cerca de alguma racionalidade; Habilidade (saber-fazer) – é a capacidade de apropriar-se de tecnologia,identificar situações de replicabilidade e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico; Atitude (querer-saber-fazer) – diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Algumas vantagens do modelo: Sistematização do Plano de Desenvolvimento dos servidores (capacitação) a partir das necessidades reais e não de demandas aleatórias, capazes de agregar valor a organização e ao indivíduo, com foco em resultados; Formação do banco de talentos; Construção de modelos “informais de capacitação e desenvolvimento” de baixo custo (aprendizado no ambiente, pesquisas, tutoria/coaching); Motivação, uma vez que o servidor torna-se responsável pelo seu desenvolvimento;

#### Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

Criado pelo Decreto nº 5.707/2006, tem, dentre suas competências, a promoção da disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas.

#### Composição do Comitê Gestor:

1. Secretaria de Recursos Humanos, responsável pela coordenação;
2. Secretaria de Gestão;
3. ENAP Escola Nacional de Administração Pública.

#### Competências

- Avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;
- Orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre alocação de recursos para fins de capacitação;
- Promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas;
- Zelar pela observância do disposto no Decreto nº 5.707/2006