



## A ENAP como Escola de Governo: trajetória e perspectivas para o futuro

*Ciro Campos Christo Fernandes  
Paulo Sergio de Carvalho  
Handemba Mutana Poli dos Santos  
Escola Nacional de Administração Pública – ENAP*

### 1. Introdução

Este trabalho discute os desafios e as perspectivas de institucionalização das Escolas de Governo no contexto da Administração Pública Brasileira, tomando como referência a trajetória da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Essa Escola e suas realizações são, ao mesmo tempo, um resultado e um ator institucional impulsionador da implementação de uma agenda de governo voltada para a gestão pública. Este artigo é uma versão revisada e ampliada de dois trabalhos anteriores, apresentados em eventos recentes (CARVALHO, 2013 e CARVALHO et al., 2014).

A seção 2 apresenta uma breve análise da constituição da área de formação em administração pública e do campo de conhecimento e pesquisa sobre este tema, no Brasil, para melhor situar a inserção histórica da ENAP. A seção 3 apresenta um retrospecto da criação da ENAP como Escola de Governo, no contexto das vicissitudes que afetam as políticas de gestão pública.

A seção 4 trata da trajetória da ENAP, desde 1990 até hoje, pontuando os avanços e ajustamentos ao longo da sua trajetória, como um processo aberto de permanente revisitação e atualização do seu projeto original. A seção 5 focaliza alguns dos marcos recentes do processo de construção de uma institucionalidade da Administração Pública, em nosso país, com a expansão e fortalecimento do segmento das Escolas de Governo, voltado para a formação e capacitação de servidores públicos.

As conclusões do trabalho, na seção 6, discutem alguns dos desafios e perspectivas que se antepõem à ENAP e às demais Escolas deste segmento para o desenvolvimento da Administração Pública, orientada por diretrizes e valores democráticos, no contexto contemporâneo.

### 2. As iniciativas de formação de servidores públicos no Brasil

A formação de servidores recebeu atenção no contexto da expansão e modernização do estado brasileiro, cujo marco inicial foi a experiência da reforma administrativa do governo de Getúlio Vargas, entre 1937 e 1945. Conduzida pelo Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, a reforma previa a organização dos quadros de pessoal e o seu recrutamento por meio de concurso, mas não a sua formação, encarada como tarefa a ser assumida pelo sistema educacional regular.

As definições em torno da construção do sistema de educação superior no Brasil e de forma específica, dos currículos dos cursos de administração pública, estavam também, naquele mesmo período, em processo de discussão e formulação (COELHO e NICOLINI, 2014). Naquele período, a oferta de cursos e programas na área permaneceu limitada e a delimitação de um campo disciplinar da administração pública demorou a se diferenciar de outras áreas como o direito e a economia.

A simultaneidade dos processos de estruturação dos dois setores, que deveriam se complementar - o do ensino superior formal, na preparação de quadros para a administração pública e o ensino aplicado, inserido no ambiente das organizações públicas e voltado para os seus servidores - levou a superposições, demarcações ambíguas entre as áreas e à dificuldade de tratar o ensino em administração pública de forma abrangente e na perspectiva de um desenho estratégico.

O próprio DASP passou a oferecer cursos de curta duração que atendiam tanto a candidatos aos concursos, como servidores públicos, mas esta forma de atuação foi criticada por sua insuficiência, face ao vulto a demanda e por desviar o foco da atuação coordenadora estratégica, na área de pessoal (OLIVEIRA e RUBIN, 2013). A incapacidade de oferecer programas de treinamento e de aperfeiçoamento para os servidores e de alinhar a oferta destas atividades com as necessidades prioritárias da Administração Federal eram pontos de fragilidade apontados em relação à atuação do DASP (DIAS, 1969). É aspecto inquietante que esta dificuldade, em grande medida, tem se evidenciado de forma reiterada, ao longo da trajetória da administração pública brasileira.

A criação de instituições de formação de servidores públicos avançou de forma esparsa e setorizada, com a criação de escolas e centros de formação: o Instituto Rio Branco (1945), a Escola Nacional de Ciências Estatísticas (1953) e a Escola Nacional de Saúde Pública (1954), foram as primeiras. Ao longo dos anos que se seguiram, constituíram-se várias outras, em estados como São Paulo e Rio de Janeiro e municípios, como Curitiba. Algumas destas instituições atuavam como pioneiras na assimilação de novos campos profissionais e de conhecimento e supriam lacunas do sistema de ensino regular.

Experiências notáveis de cursos de formação se consolidaram em instituições criadas com independência em relação à administração pública, por iniciativa da elite burocrática modernizadora, egressa do DASP. A criação da Fundação Getúlio Vargas - FGV, em 1944 e posteriormente, da Escola Brasileira de Administração Pública - EBAP, em 1952, apoiada em parceria com a Organização das Nações Unidas - ONU, é a experiência emblemática deste modelo, que se protegia contra a instabilidade política dos governos, mas não estabelecia uma vinculação orgânica entre recrutamento, formação e acesso aos cargos públicos.

Tais experiências surgiram de acordo com as necessidades governamentais e os desafios do país, inseridas no contexto político e social de cada período. Contudo, quando analisamos a trajetória da formação da Administração Pública brasileira, constatamos que a disseminação e institucionalização das Escolas de Governo foram prejudicadas pela descontinuidade das iniciativas de reforma administrativa e, sobretudo, pelo declínio da atuação DASP, depois de 1945, no período que se seguiu ao regime autoritário de Getúlio Vargas.

A baixa institucionalização alcançada pelo concurso público no recrutamento de quadros para a administração pública foi um fator adverso para a expansão da demanda por formação (GRAHAM, 1967). As práticas clientelistas de provimento dos cargos públicos retornaram com vigor, em perversa conexão com a redemocratização política e alimentaram o crescimento dos chamados “extranumerários”, que eram servidores recrutados diretamente pelos órgãos, em paralelo à estrutura de cargos, resultando em baixa participação dos concursados, nos quadros de pessoal.

Por outro lado, os programas de formação e em especial o da FGV, eram também prejudicados pelo seu sucesso, porque preparavam profissionais cuja qualificação e perfil potencializava o seu aproveitamento pelas empresas privadas (OLIVEIRA e RUBIN, 2013). O curso da EBAPE foi afinal extinto em 1966, devido à falta de recursos financeiros, o que evidenciava uma fraca vinculação com as políticas da administração pública (FLORES, 2000).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> No caso do curso da EAESP, em São Paulo, um arranjo de financiamento se viabilizou com o governo estadual, porém não equacionava o problema da perda dos alunos egressos do curso, para o setor privado.

### 3. O contexto de criação da ENAP

A ENAP foi criada num contexto social, político e econômico complexo, em que o país saía de um período prolongado de regime autoritário. O governo do presidente José Sarney (1985-1989) inaugurou a redemocratização política, com a chamada Nova República, e buscou implementar uma reforma administrativa voltada para a reorganização da administração pública. A reforma, no âmbito da qual se inseria o projeto de criação da Escola, era percebida como necessária diante do novo ambiente e das demandas que resultariam da transição para o regime democrático, que abriria espaço para a competição entre partidos e para as demandas da sociedade (GUEDES, 2012).

A criação da Escola era proposta como uma iniciativa integradora dos componentes do desenho institucional da administração pública, acoplando a formação com o ingresso na carreira, nos moldes preconizados pelo documento que ficou conhecido como Relatório Rouanet, base da concepção da Escola (ROUANET, 2005). Por solicitação do DASP, o embaixador Sergio Paulo Rouanet realizou, em 1982, o estudo sobre a criação de uma escola superior de administração pública, no Brasil.

A preocupação presente no Relatório Rouanet, com a interligação entre seleção, formação e progressão, resultou na recomendação de se criarem a carreira ou cargos de natureza especial para o exercício de atividades de direção, supervisão e assessoramento nos escalões superiores da burocracia, como forma de alocar os “funcionários polivalentes” que a futura escola formaria. Desse modo, o Relatório representa um marco que influenciou a concepção da Escola e a constituição de uma carreira para seus egressos (ROUANET, 2005: 7-8).

A equipe fundadora da Escola incorporou ao desenho original de administradores generalistas, a ênfase no recrutamento e formação de “líderes”, com visão e postura empreendedora, desvinculados da cultura burocrática tradicional e voltados para uma atuação técnico-política, no novo ambiente de democracia que se delineava, com um Legislativo atuante, a perspectiva da alternância de governos e de interlocução com organizações políticas e movimentos sociais (HOLANDA, 2005).

Organizada inicialmente como unidade da estrutura de um centro de treinamento pré-existente, criado nos anos 80, a ENAP disputava seu espaço de atuação com a entidade hospedeira.<sup>2</sup> À ENAP cabia a competência de formar quadros superiores da administração pública federal e ao CEDAM, realizar treinamentos de servidores civis federais. Esta circunstância aprofundou a separação entre formação, de um lado, e capacitação e treinamento, de outro, deixando marcas na cultura interna da organização (ENAP, 2006:15).

A ENAP foi concebida como componente chave da reforma administrativa, destinada a implementar o projeto estratégico da carreira dos gestores governamentais. Essa carreira se constituiria como um estrato superior da burocracia, apto a ocupar os cargos de direção e assessoramento, a partir do recrutamento externo e de servidores egressos das demais carreiras. A realização da concepção da Escola e da carreira se deu de forma fragmentada e incompleta, num contexto de incertezas, enfrentando resistências e disputas. Não obstante, seguiu uma trajetória que tem preservado diretrizes e características essenciais do modelo original, com sucessivas revisões e adaptações a circunstâncias emergentes, como se descreve a seguir.

---

<sup>2</sup> O Decreto n. 93.277, de 19 de setembro de 1986 (BRASIL, 1986), criou a ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública – CEDAM, como unidades inseridas na forma de diretorias da Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP, por sua vez, criada pela Lei n. 6871, de 3 de dezembro de 1980 (BRASIL, 1980).

A criação da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG se deu somente em 1989, depois de vários embates entre áreas do governo e da atuação dos próprios alunos do primeiro curso de formação junto ao Congresso Nacional (BURSZTYN, 2006).<sup>3</sup> Registre-se que o processo seletivo para essa carreira já se realizara em 1988 e o curso de formação já estava próximo de sua finalização, quando a carreira foi afinal instituída.

A partir de 1990, a ENAP e o CEDAM se refundiram com as estruturas da FUNCEP, que recebeu a denominação de ENAP, em estrutura organizacional enxuta e mais coerente. <sup>4</sup>Essa reorganização administrativa não amenizou um aspecto da cultura institucional da organização, caracterizada pela atuação de grupos claramente separados. De um lado, o pessoal que vinha da FUNCEP, instituição de desenvolvimento e treinamento do servidor público federal, e de outro, o pessoal da antiga Diretoria ENAP, voltado para a formação de quadros para assessoria e direção superiores.

A tensão dentro da ENAP entre “desenvolvimento técnico-gerencial” e “formação de carreiras de Estado”, no entanto, não é fruto apenas desse histórico, mas também da pressão posta pelas demandas constantes, provenientes dos diversos órgãos da administração pública federal. Excetuados aqueles que possuem seus próprios centros de treinamento, a grande maioria dos órgãos enxerga na ENAP a possibilidade de atendimento para seus mais diversos “gaps” de capacitação.

O amadurecimento institucional da ENAP, principalmente a partir dos anos 2000, possibilitou o enfrentamento gradual das contradições entre o atendimento às demandas de desenvolvimento técnico-gerencial e o foco na formação de quadros das carreiras de Estado e de dirigentes públicos.

#### **4. A trajetória da Escola**

A consolidação da ENAP como escola de governo tem sido construída ao longo de uma trajetória que acompanha os avanços e dificuldades da constituição e implementação da agenda da gestão pública no Brasil. O perfil como centro de treinamento voltado à massa dos servidores de certa forma impregnou a trajetória posterior da ENAP, que se mantém como instituição que atua tanto na formação e desenvolvimento de quadros superiores quanto na oferta de programas abrangentes para o conjunto dos servidores.

Esta trajetória registra idas e vindas, com momentos de avanços, dificuldades e recuos, mas, de forma geral, construindo um percurso virtuoso porque a Escola acumulou conhecimento, experiência e se tornou referência no Brasil, como uma instituição que reúne um amplo leque de áreas de atuação que inclui o ensino em diversas modalidades e formatos, a pesquisa, a publicação, além de serviços especializados de biblioteca e documentação.

Como formadora para carreiras, a Escola tem construído um desenho dos seus programas que reúne características dos dois modelos que serviram como referência na criação do curso de formação para a carreira de EPPGG: de um lado, o perfil generalista com a vinculação assegurada ao cargo público, características do modelo francês, e de outro, a aproximação com as universidades, na montagem do curso e a permissão de algum espaço para a iniciativa dos egressos em abrir alternativas de inserção na administração federal, que se deveria realizar através do estágio, “experiência que combinou características de um e de outro modelo.” (SANTOS et al. 1994: 76).

Ao longo de sua trajetória, atravessou períodos de enfraquecimento da sua identidade e indefinições quanto ao seu papel, como consequência da frustração da reforma administrativa do governo José Sarney e da interrupção da implementação da carreira dos Gestores Governamentais.

<sup>3</sup> Lei n. 7834, de 6 de outubro de 1989 (BRASIL, 1989).

<sup>4</sup> Lei n. 8.140, de 28 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990).

A transição para o governo Fernando Collor de Mello (1990-1992) foi um momento de tensão, em função da negociação para definir a inserção da primeira turma de Gestores na administração federal. As medidas adotadas pelo governo Collor acarretaram um efeito desorganizador sobre a administração pública e, em especial, a suspensão dos concursos públicos, gerou uma situação de incerteza em relação ao papel e atuação esperada da Escola. Naquele período, a ENAP sofreu com o esvaziamento de suas atividades e a perda de prestígio e relevância.

A despeito das dificuldades, a Escola buscou assegurar para si a responsabilidade pelos cursos de formação para as carreiras recém-criadas que compunham a reestruturação da área de finanças públicas: Num primeiro momento conseguiu a atribuição de ministrar a formação inicial das carreiras de Analista de Finanças e Controle - AFC, ligada à Secretaria do Tesouro Nacional – STN e de Analista de Planejamento e Orçamento - APO, ligada à Secretaria de Orçamentos Federais – SOF. Posteriormente, a formação dos AFC passou para a responsabilidade da Escola de Administração Fazendária - ESAF, mantendo-se, no entanto, a formação dos APO na ENAP.

Com a retomada do recrutamento e formação dos gestores governamentais, a Escola se integrou ao processo da então denominada reforma gerencial, conduzida pelo ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, durante o primeiro governo Fernando Henrique Cardoso (1995-1998). A ENAP ganhou visibilidade e ampliou sua experiência na formação para carreiras e treinamento de servidores em ampla escala (veja: Entrevista com Regina Pacheco, 2006). Além disso, atuou fortemente na disseminação das diretrizes e conceitos da reforma e alinhou os seus programas, bem como as atividades de pesquisa e a promoção de eventos, à mobilização em torno dos projetos e iniciativas da reforma (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2006).

No segundo governo Cardoso (1999-2002), verificou-se a perda do impulso da reforma administrativa, devido à absorção do MARE em novo órgão que integrava as competências de gestão com planejamento e orçamento, conformando o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. A ENAP passou a atuar na formação de técnicos e dirigentes para a implementação e o monitoramento do novo modelo de planejamento plurianual por programas intersectorializados, cujo marco inicial foi o Plano Plurianual 2000-2003. Este alinhamento se refletiu nos conteúdos e ênfases dos seus cursos, particularmente os de formação para carreiras (FERRAREZI e ZIMBRÃO, Op. cit.). Vale destacar, ainda, como avanço realizado neste período, os investimentos na infraestrutura física e na revitalização da biblioteca, como centro de referência em administração pública.

A retomada dos concursos públicos e a renovação de quadros da Administração Federal se intensificaram, a partir dos governos do presidente Luis Inácio Lula da Silva (2003-2006 e 2007-2010). Esse cenário criou condições para a ENAP oferecer uma programação permanente de cursos que deu vida à Escola, como um ambiente de ensino e reflexão. A Escola atualizou sua proposta de formação de carreiras, desenvolvendo uma nova estrutura curricular e padronizando métodos, procedimentos e instrumentos de gerenciamento e avaliação, ao mesmo tempo em que reafirmava as linhas do seu desenho original, voltado ao ensino aplicado e inserido na realidade da administração pública (Op. cit.). Foram realizadas sucessivas edições dos cursos de formação para as carreiras de EPPGG e de APO. Ademais, a Escola passou a ofertar, de modo regular e modularizado, o programa de aperfeiçoamento de carreiras, condição legal para promoção dos EPPGG. A partir de 2008, esse programa foi ampliado para acolher também as demandas de capacitação de outras carreiras, a começar pelos APO, e posteriormente, os AFC e outras mais.

Nesse mesmo período, a partir de uma experiência-piloto iniciada no final de 2002, a ENAP passou a ofertar cursos de pós-graduação *lato sensu* em gestão pública. A oferta de cursos de

especialização ampliou seu público-alvo para abarcar os servidores públicos em busca de qualificação para o exercício de cargos de direção e para atender aos regulamentos de desenvolvimento nas carreiras, que cada vez mais reconhecem a realização de cursos de especialização como requisito de promoção. Além disso, as demandas por este tipo de formação surgem também dos órgãos e entidades.

Esta forma de atuação se expandiu principalmente por meio dos programas corporativos, desenhados para atender às necessidades e estratégias dos órgãos da administração pública. A ENAP passou a atender a projetos de qualificação de quadros dirigentes de entidades como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa e as escolas técnicas que integram a Rede de Ensino Técnico Federal do MEC. A realização dos cursos de desenvolvimento gerencial na modalidade de Educação a Distância - EAD, também alcançou desenvolvimento crescente, a partir de 2004.

A ENAP tem perseguido o aprofundamento e consolidação do seu papel e inserção. Participa das políticas de governo, em especial daquelas relacionadas com a capacitação de servidores e presta apoio técnico aos órgãos da Administração Federal, sob diversas formas: treinamento, assessoramento, apoio técnico e administrativo a projetos, pesquisa e promoção de eventos. Nos últimos anos, colocou como um de seus objetivos estratégicos o apoio à gestão e ao desenvolvimento dos órgãos, por meio de consultorias aos processos de planejamento estratégico.

O período iniciado em 2011, com o governo Dilma Rousseff, tem sido de continuidade com aperfeiçoamento contínuo das iniciativas do período anterior. A demanda crescente dos órgãos e entidades pelo desenho de programas de desenvolvimento técnico-gerencial tem prevalecido sobre a clientela de servidores que buscam estes programas em caráter individual. Assim, a atuação corporativa cada vez mais ganha corpo e impulsiona a Escola em direção a uma atuação em maior profundidade, de apoio ao desenvolvimento institucional das organizações públicas. Neste campo, a Escola tem investido na acumulação de *expertise* nos temas de comunicação, negociação e liderança, assim como na constituição de uma rede interna e externa de colaboradores na facilitação de eventos e projetos de planejamento e deliberação coletiva, nas organizações.

A atuação nos programas de aperfeiçoamento de carreiras tem se ampliado e diversificado, como resultado do empenho da Escola em atender a demandas emergentes que acompanham a estruturação de novas áreas de atuação do estado no Brasil, como é o caso das carreiras recém-criadas de Analista de Tecnologia da Informação - ATI, voltada para o sistema de informática e informações, de Analista de Infraestrutura - AI, voltada à gestão de obras de engenharia e a de Analista de Políticas Sociais - APS. Por outro lado, a Escola tem avançado no seu modelo de oferta de cursos de pós-graduação, associando-o à pesquisa e intensificando o enfoque ensino-aplicação que é um importante diferencial do segmento das Escolas de Governo.

Ao mesmo tempo em que persegue a aproximação com as necessidades e iniciativas dos órgãos e entidades e com a formulação das políticas de governo, sobretudo nas áreas relacionadas com a gestão, a ENAP se empenha em manter o distanciamento necessário para preservar a sua essência, como instituição de estado, que deve assegurar o pluralismo político e a liberdade de opinião e crítica, nos seus programas de ensino, nas suas pesquisas e nos eventos de debate que promove. Na ponderação de Helena Kerr, ex-presidente da Escola “se as escolas forem só uma correia de transmissão das demandas de curto prazo dos governos aos quais estão vinculadas, elas não servem. Por outro lado, se não responderem aos problemas concretos do governo, também não servem.” (Entrevista com Helena Kerr, 2006).

Como outras importantes linhas de atuação que conformam o perfil e a identidade construídos pela ENAP, ao longo de sua trajetória, merece destaque, em primeiro lugar, a Revista do Serviço Público, que é a mais antiga publicação especializada em administração pública, criada pelo DASP em 1938. A Revista manteve notável regularidade ao longo de décadas, mesmo sofrendo com a instabilidade do período que se seguiu à extinção do DASP, em 1986. Desde 1995, restabeleceu seu foco original, como publicação de caráter técnico-científico, aberta aos trabalhos elaborados por *practitioners* da administração pública, em intercâmbio com a comunidade de pesquisa nestes temas. A Escola tem buscado o fortalecimento e renovação da Revista, por meio da melhoria da sua avaliação acadêmica, para posicioná-la como publicação de alto nível científico, preservando a sua vocação de canal de análise e discussão dos dirigentes e servidores sobre questões da administração pública.

Outra importante iniciativa é o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, que se consolidou como um evento mobilizador das iniciativas de melhoria da gestão. Tem sido realizado continuamente e já chegou este ano à sua 19ª edição. Vale destacar também, como iniciativa recentemente implantada, o Repositório Institucional da ENAP, que é um acervo estruturado de documentos produzidos pela Escola. O projeto foi concebido com base em conceitos e orientações da gestão do conhecimento.

A cooperação internacional acompanha desde sua origem a trajetória da ENAP. O contato com as experiências internacionais fecundou o desenho original da Escola, levando à combinação de características de diversos modelos bem sucedidos. A Escola tem se empenhado em aprimorar a sua experiência de ensino aplicado, valendo-se da cooperação com outras Escolas de Governo. Além da ENA francesa, foi importante também a cooperação com a *Canada School of Public Service – CSPS*.

A atuação em organismos internacionais tem sido também fundamental. A participação nas atividades do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD, acompanha a trajetória da Escola e mais recentemente, a ENAP tem desempenhado papel muito ativo na Escola Ibero-americana de Administração e Políticas Públicas - EIAPP, entidade virtual das Escolas de Governo organizada em forma de rede, no âmbito do CLAD. A ENAP tem mantido uma oferta contínua de cursos internacionais, voltados para os servidores ibero-americanos.

A renovação e qualificação dos seus quadros de pessoal é uma questão prioritária para a ENAP, mas as iniciativas nesse sentido se defrontam com a falta de definições mais amplas em relação ao modelo jurídico-legal de organização da Escola e à política de recursos humanos da administração federal.

A Escola realizou concursos públicos em 2006 e 2009, para o ingresso de Técnicos de Assuntos Educacionais e Técnicos de Nível Superior, cargos da carreira administrativa geral da administração federal (denominada Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE). Embora esses cargos não supram suficientemente todas as necessidades que decorrem dos desafios de sua atuação, possibilitaram o crescimento e renovação da equipe, viabilizando a ampliação de iniciativas e o aumento da qualidade da oferta formativa da ENAP.

## **5. O segmento das Escolas de Governo**

Com a consolidação da democracia e do regime da Constituição de 1988, no Brasil, surgiu a pressão em torno da melhoria do desempenho dos governos e a necessidade de prover quadros com perfil gerencial e capacidade de inovação e liderança. No entanto, a questão da oferta e gestão da qualificação dos servidores ainda carece de definições políticas e institucionais.

Avanço a destacar para a institucionalização das Escolas de Governo foi a aprovação da emenda constitucional da reforma administrativa (Emenda n. 19, de 1998) que trouxe como uma de suas inovações a previsão expressa da criação de escolas dessa natureza, como instituições com atribuições específicas de capacitação do servidor público, em conexão com os sistemas de desenvolvimento nas carreiras. O dispositivo introduzido no texto constitucional (§ 2º do art. 39) estabelece que sejam mantidas Escolas de Governo nos níveis federal e estadual e que elas poderão atuar, de forma coordenada, na formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos (BRASIL, 1998).

Embora negociado e aprovado no contexto das propostas da reforma gerencial, o dispositivo se vincula ao desenho de estruturação da burocracia profissionalizada, propugnado durante a reforma Sarney (veja FERNANDES, 2013).

No âmbito da Administração Federal, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, foi aprovada em decreto de 2006 que estabeleceu os seus instrumentos e instâncias de coordenação, alcançando a administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). A capacitação do servidor passou a ser encarada como atividade permanente, ao longo da sua trajetória profissional.

As instituições de formação e desenvolvimento de servidores foram instadas a cooperar e a buscar uma atuação conjunta. A ENAP recebeu a atribuição de coordenação do Sistema de Escolas de Governo da União - SEGU, por meio de um comitê gestor do qual participa, juntamente com a Secretaria de Gestão Pública – SEGEP.<sup>5</sup> Este arranjo abriu à Escola um espaço institucional de atuação na implementação da política de capacitação dos servidores.

Nesse contexto, constata-se a proliferação deste perfil de instituições em todos os poderes e níveis de governo. Ela é também uma evidência da importância alcançada pelos temas de formação do servidor na agenda dos governos. O segmento das Escolas de Governo está em expansão, no Brasil. Na Administração Federal, o SEGU é atualmente integrado por 16 instituições, dos três poderes.<sup>6</sup> A Rede Nacional de Escolas de Governo, também coordenada pela ENAP, conta atualmente com 197 instituições, distribuídas entre 60 na esfera federal, 92 nos estados e 45 nos municípios.

Desde 2011, a atuação do SEGU tornou-se regular e bastante ativa, mobilizada principalmente pela questão da institucionalização das Escolas de Governo e pela interlocução com o sistema de ensino federal para os encaminhamentos a respeito do credenciamento dos cursos de pós-graduação. A Rede, por sua vez, tem recebido também grande atenção da ENAP: realizou 9 encontros anuais, desde 2003, compartilhando uma agenda variada de temas, dentre os quais a educação a distância e as experiências de cooperação e articulação entre estas instituições (REDE, 2014).

---

<sup>5</sup> O Decreto de criação da PNDP (Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006), prevê em seu art. 8º o funcionamento do Comitê Gestor da Política, coordenado pela Secretaria de Recursos Humanos - SRH e integrado também pela Secretaria de Gestão - SEGES e ENAP. Cabe ao Comitê disseminar a política, orientar os órgãos e entidades, e avaliar os seus relatórios anuais. Com a fusão de parte da SRH com a SEGES, em 2012, originando a atual SEGEP (Decreto n. 7.675, de 20 de janeiro de 2012), a coordenação desta instância incumbe tacitamente a esta Secretaria.

<sup>6</sup> Fazem parte do SEGU, atualmente, as seguintes instituições: Academia Nacional de Polícia – ANP; Centro de Altos Estudos da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional – PGFN; Centro de Formação e Aperfeiçoamento do INSS - CFAI/INSS; Escola da Advocacia-Geral da União – EAGU; Escola Nacional de Administração Pública – ENAP; Escola de Administração Fazendária ESAF; Escola de Inteligência - ESINT / ABIN; Escola Nacional de Ciências Estatísticas - ENCE / IBGE; Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP; Escola Nacional de Serviços Penais - ESPEN/MJ; Fundação Joaquim Nabuco – FUNDAJ; Instituto Rio Branco - IRBR/MRE; Instituto Serzedello Corrêa - ISC/TCU; Universidade Banco Central do Brasil – UniBacen; Instituto Legislativo Brasileiro - ILB - Senado Federal; Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados – CEFOR; Escola Nacional de Mediação e Conciliação -ENAM/Ministério da Justiça.

Em que pesem os avanços de articulação e colaboração entre essas escolas, em razão da grande diversidade de perfis das instituições e de públicos-alvos que elas atendem, a coordenação de ações conjuntas para ampliação do atendimento às necessidades de capacitação da Administração Pública ainda se encontra em estágio inicial. Assim, a formação de servidores públicos no Brasil é um componente ainda incompleto da estruturação da Administração, se considerarmos que seria desejável um desenho sistemático, abrangente e capaz de exercer, na sua plenitude, o papel de prover recursos humanos qualificados e devidamente capacitados.

Há muito ainda por fazer na formulação de uma política de recursos humanos que contemple o delineamento de uma arquitetura de carreiras, a definição de perfis de competências, o planejamento da força de trabalho, a avaliação de desempenho associada a resultados e a integração entre o desenvolvimento nas carreiras e a ocupação de cargos de direção e assessoramento.

A ENAP tem participado, com diferentes formas e graus de envolvimento, da discussão em torno desta agenda. Exercendo com cuidado, certa função de “liderança” no incentivo ao funcionamento em rede, a ENAP compartilha e dissemina seus aprendizados e experiências com as demais instituições da Rede Nacional, muitas vezes orientando sobre aspectos institucionais ou compartilhando seus cursos e publicações, quando pertinente. No âmbito da Administração Federal, exercendo a responsabilidade de coordenação do SEGU, a ENAP procura aglutinar, orientar e coordenar iniciativas das escolas de governo, ao qual têm se incorporado, recentemente, instituições do Legislativo. Com as escolas do Judiciário federal, as articulações ainda estão em estágio inicial.

## **6. A ENAP e os desafios da Administração Pública**

Alguns dos desafios que se antepõem à Administração Pública contemporânea são, em primeiro lugar, a complexidade dos problemas e situações com os quais lidam os servidores públicos. Segundo, as demandas crescentes e multifacetadas da cidadania em expansão, impulsionada pela dinâmica dos regimes democráticos, que produz uma contínua expansão de direitos e por consequência, exige cada vez mais capacidade de resposta do estado, na forma de políticas públicas, regulação e tomada de decisão. Terceiro, as pressões fiscais sobre o estado e as ameaças de um ambiente econômico internacional marcado pela incerteza.

No contexto brasileiro, estes desafios ganham uma cor local porque aparecem conjugados a uma herança de reformas e mudanças incompletas que é marca da trajetória de construção do estado. Então, trata-se de lidar com a expansão dos direitos e garantias do cidadão ao mesmo tempo em que se constroem as estruturas do estado de bem-estar, no Brasil. Além disso, é preciso gerir uma economia compelida à competição num mercado globalizado, mas ainda persistem os problemas de uma infraestrutura de energia, transportes e comunicações insuficiente e obsoleta. Somos um país em processo de construção institucional, o que inclui a própria Administração Pública.

Estamos num momento de substancial renovação de quadros da máquina pública, graças ao esforço de realização de concursos públicos em larga escala. O governo atual e o anterior se empenharam em aprofundar esta renovação, que tem trazido jovens servidores altamente qualificados para o serviço público. De outra parte, há um grande contingente de servidores públicos experientes que devem se aposentar nos próximos anos, acentuando a complexidade das mudanças em curso, colocando para o governo importantes desafios, em relação às quais as Escolas de Governo têm que dar sua contribuição.

Conforme destacado na seção 3, a ENAP nasceu como uma Escola de Governo criada para formar quadros destinados a suprir as necessidades de gestão do Estado em transição do regime autoritário para uma democracia avançada, delineada pela Constituição de 1988. À ENAP cabem relevantes papéis. Por um lado, fomentar o debate e ajudar a construir modelo de gestão compatível com a nossa realidade, ajudando os dirigentes na elaboração de soluções mais adequadas, com uma perspectiva estruturante, de longo prazo. Por outro lado, no exercício das suas atividades de ensino, e com efeitos imediatos, a Escola capacita os servidores para desempenhar melhor suas funções, com qualidade e eficiência. Para lidar com esses dois lados, é necessário ter a visão dos diferentes públicos-alvo e levar em conta as prioridades de governo. Além disso, a ENAP atua no campo da pesquisa e disseminação de conhecimento sobre gestão pública, para pensar e compartilhar a cultura da inovação e das boas práticas.

Há algumas importantes implicações desta origem que marca a trajetória da Escola e que temos zelado por preservar. Primeiro, os programas de ensino e o ambiente e valores da Escola como instituição são permeados pelo pluralismo, liberdade de crítica e preocupação com a criação de oportunidades de vivência real dos problemas e situações concretas da gestão pública. Estas características distinguem o modelo de ensino aplicado que vem sendo construído pela ENAP, desde sua origem. Em segundo lugar, a atenção da Escola para com os problemas e questões que afetam o cidadão e que dizem respeito ao desenvolvimento socioeconômico do país. Terceiro, a atuação na formação de carreiras com perfil generalista e inserção transversal na Administração Pública, como é o caso dos Gestores Governamentais e mais recentemente, das carreiras voltadas às políticas sociais e à infraestrutura.

Como resultado dessa atuação, as atividades de ensino, de pesquisa, de disseminação de conhecimentos e de promoção de eventos têm se voltado para temas como política social, infraestrutura, inovações em gestão, intersectorialidade, planejamento estratégico e gestão de programas e projetos. Mas o papel mais desafiador, associado à atuação da ENAP como Escola de Governo, no contexto contemporâneo, é a formação de servidores que sejam agentes de mudança. Trata-se de oferecer uma capacitação que vá além dos formatos convencionais para dotar o servidor público de uma visão ampla da Administração Pública em seu contexto e de oportunidades de reflexão e aplicação de conhecimentos.

A formação para o desempenho de cargos de direção tem sido uma atribuição chave incumbida à ENAP, porém ainda limitada pela inexistência de um sistema estruturado de acesso a estes cargos, no contexto da Administração Pública Brasileira. A formação de dirigentes públicos é um dos mais complexos desafios postos às escolas de governo. A ENAP tem ensaiado experiências positivas nesse campo, que carecem, no entanto, de maior escala e sistematicidade, devido aos requisitos de perfil e qualificação do corpo docente e à necessidade de definir estratégias inovadoras adequadas a esse público, além de fortes investimentos em pesquisa e cooperação internacional. Nesse contexto, a ENAP acolhe tanto os quadros provenientes do sistema de carreiras, como aqueles recrutados diretamente para a ocupação dos cargos comissionados, pelos governos eleitos.

É importante destacar também a pesquisa, a promoção de eventos e a disseminação de conhecimentos e práticas, como formas de atuação que dão consistência e vitalidade a uma Escola de Governo e que tendem a alimentar sinergias com as atividades de ensino. A ENAP sempre buscou manter linhas de pesquisa e se credenciar como um espaço de crítica e reflexão sobre os assuntos de governo.

Registram-se avanços e uma trajetória que aponta para a consolidação da ENAP num contexto no qual a construção do estado de bem estar e de uma economia competitiva dependem fortemente das capacidades do Estado, que tem na Administração Pública um elo fundamental.

Mas, permanecem questões em aberto a serem enfrentadas. São temas que dizem respeito ao segmento das Escolas de Governo, no Brasil. Primeiro, a definição dos modelos jurídico-legais de organização destas Escolas, que tem repercussão direta sobre a sua gestão em aspectos cruciais como a autonomia administrativa, o acesso a recursos financeiros, a organização dos seus quadros de pessoal, inclusive no que diz respeito a remuneração e incentivos, e ao relacionamento com as suas mantenedoras. Esta questão não está circunscrita especificamente à ENAP, mas à discussão sobre qual seria o modelo desejável para uma Escola de Governo.

Segundo, a questão do credenciamento das Escolas de Governo para a oferta de cursos de pós-graduação. Inúmeros órgãos públicos têm demandado cursos em nível de pós-graduação para seus quadros, sendo que em algumas carreiras, os regulamentos exigem esse tipo de capacitação para o desenvolvimento profissional do servidor. Sem concorrer com a oferta existente no campo acadêmico e desenvolvendo projetos formativos de caráter aplicado e dirigidos às especificidades dos órgãos, diversas Escolas de Governo vem criando capacidade de ofertar cursos em nível de pós-graduação. Nos últimos anos, fortaleceram-se os intercâmbios com os organismos reguladores do ensino de pós-graduação e as concomitantes respostas das Escolas de Governo em atender a requisitos necessários ao credenciamento dessa oferta.

Terceiro, é necessário discutir o papel das Escolas de Governo nas políticas de pessoal e de profissionalização da função pública e, em especial, no planejamento da capacitação, recrutamento e preparação de dirigentes para a ocupação dos cargos de direção e assessoramento. Quarto, a atuação no âmbito federativo e no contexto de políticas públicas intersetoriais, que pedem arranjos e mecanismos inovadores de coordenação e gestão. Um aspecto que diz respeito diretamente às Escolas de Governo é a sua atuação na capacitação de quadros, sob formatos e em escala que sejam compatíveis com o tamanho do Brasil.

Ressalte-se, com relação a este ponto, a necessidade de explorar as virtualidades da organização em rede, que tem sido adotada na coordenação do sistema de Escolas de Governo da União, o SEGU e na Rede Nacional de Escolas de Governo. A adoção do formato em rede se justifica pelas dimensões do país e do público alvo e pela diversidade das demandas a serem atendidas, a heterogeneidade da Administração Pública e o potencial de cooperação entre as instituições. Além disso, estamos diante da necessidade de dar respostas rápidas e precisas às demandas, o que exige autonomia e capacidade própria de concepção, decisão e implementação, em cada instituição. A constituição de um ambiente no qual proliferem instituições em cooperação contínua é o que se pode desejar, em relação ao segmento das Escolas de Governo. As relações de cooperação devem se estabelecer também em nível internacional, o que é imperativo natural do mundo globalizado em que vivemos.

## **7. Considerações finais**

Os mais de 20 anos da existência da ENAP demonstram que a Escola de Governo e o desenvolvimento de servidores são conceitos que estão umbilicalmente ligados na sua evolução, não sendo possível – diante dos desafios do contemporâneo – responder às necessidades de formação e capacitação dos servidores públicos por meio de uma política isolacionista, centrada apenas nas necessidades pontuais de governo e fechada aos intercâmbios e ao contágio com as experiências das outras organizações que atuam no mesmo campo.

A experiência acumulada pela ENAP comporta muitas aprendizagens, pontuada por acertos e erros, por aspectos singulares à nossa realidade e por outros comuns à maioria das Escolas de Governo com quem nos relacionamos. Destaca-se que a cooperação tem sido importante alimento para nossas Escolas, mas exige uma construção paciente e demorada, que converge com próprio amadurecimento da Administração Pública.

Assim, a ENAP bem como as demais escolas de governo apresentam-se como um potente recurso de que a Administração Pública dispõe para enfrentar os enormes desafios postos para nossas sociedades e governos. Um recurso em fase de construção, mas que vem se tornando cada vez mais um componente chave de transformação para a consolidação de uma democracia mais justa, participativa e que oferece melhores serviços para a sociedade.

Por fim, os temas abordados neste artigo podem contribuir para uma agenda de trabalho a ser implementada com a devida cautela, mas sem perder o sentido de futuro. As Escolas de Governo estão destinadas a um papel chave na institucionalidade da Administração Pública no Brasil, que se está a construir.

## Referências

BRASIL. Lei n. 6.871, de 3 de dezembro de 1980. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1980-1988/L6871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L6871.htm)

\_\_\_\_\_. Decreto n. 93.277, de 19 de setembro de 1986. Institui a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm)

\_\_\_\_\_. Lei n. 7.834, de 6 de outubro de 1989. Cria a Carreira e os respectivos cargos de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, fixa os valores de seus vencimentos, e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7834.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7834.htm)

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.140, de 28 de dezembro de 1990. Altera a denominação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/1989\\_1994/L8140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1989_1994/L8140.htm)

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998 - Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5707, 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 regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)

BURSZTYN, Marcel. Ave! Habemus Escola de Estado. In: *ENAP 20 anos; caminhos de uma escola de governo*. Brasília: ENAP, 2006.

CARVALHO, Paulo Sérgio de. *Uma Escola para uma Administração Pública Democrática e Participativa: a trajetória da ENAP*. Seminário Internacional: "Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil" – Instituto Municipal de Administração Pública, Curitiba, 12 de dezembro de 2013.

CARVALHO, Paulo Sérgio de, FERNANDES, Ciro Campos Christo e SANTOS, Handemba Mutana dos. *Trajetória e perspectivas de uma escola de governo: A experiência da ENAP na administração federal*. VII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 25-27 de março de 2014.

COELHO, Fernando de Souza e NICOLINI, Alexandre Mendes. Revisitando as origens do ensino de graduação em administração pública no Brasil (1854-1952). *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 2, 2014.

DIAS, José de Nazaré Teixeira. *A Reforma Administrativa de 1967*, segunda edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1969.

- ENAP. *Um pouco de história*. In: ENAP 20 anos; caminhos de uma escola de governo. – Brasília: ENAP, 2006, 104 p. (Cadernos ENAP – Edição Especial). Disponível em: <http://www.enap.gov.br/downloads/caderno20anos.pdf>
- “Entrevista com Regina Silva Viotto Pacheco” [por Marília Scalzo]. In: ENAP 20 anos; caminhos de uma escola de governo. – Brasília: ENAP, 2006, p. 23-36.
- “Entrevista com Helena Kerr do Amaral” [por Marília Scalzo]. In: ENAP 20 anos; caminhos de uma escola de governo. – Brasília: ENAP, 2006, p. 83-100.
- FERNANDES, Ciro Campos Christo. O tema das escolas de governo na emenda da reforma administrativa. *Res Pvblica* - Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, v. 12, n. 2, jul/dez 2013, p. 45-56. ISSN 1678-4057.
- FERRAREZI, Elisabete e ZIMBRÃO, Adélia. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: O caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Revista do Serviço Público*, v.57, n.1, p. 63-86, jan/mar 2006.
- FLORES, Jorge Oscar de Mello. *Na periferia da história* – Depoimento prestado ao CPDOC, 2ª edição revista. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- GRAHAM, Lawrence S. *Civil Service Reform in Brazil: Principles versus Practices*. Austin: University of Texas Press, 1968.
- GUEDES, André Teles. *Elites estatais e reforma do estado na nova república: o projeto ENAP e a formação da carreira de gestor governamental no Brasil*. Tese (Doutorado em Sociologia), Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- HOLANDA, Nilson. O contexto da criação da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Respblica*, v. 4, n. 1, 2005.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma e RUBIN, Marilyn Marks. Public Administration Education in Brazil: Evolution, Challenges, and Opportunities. *Journal of Public Affairs Education*, v. 19, n. 4, 2013, p. 635-655.
- PETRUCCI, Vera Lucia (Coord.); SANTOS, Maria Helena de Castro (Coord.); BRITO, Marcelo (Coord.). *Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo*. Brasília: ENAP, 1995. 253 p.
- REDE. *A Rede Nacional de Escolas de Governo: propósitos e desafios*, Comitê Gestor da Rede Nacional de Escolas de Governo, abril de 2014.
- SANTOS, Maria Helena de Castro; PINHEIRO, Maria Lúcia de Moraes; MACHADO, Érica Máximo. Profissionalização dos quadros superiores da administração pública: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista do Serviço Público*, v. 45, n. 2, p. 35-90, jul./ago. 1994.

---

## Resumo

O trabalho discute aspectos da trajetória, situação atual e perspectivas para o futuro da ENAP. Aborda o contexto de atuação da Escola, num cenário de descontinuidade e dispersão dos esforços de consolidação de programas de formação para a administração pública no Brasil e de constituição do denominado “campo da Gestão Pública”. Revisita a trajetória da ENAP e os marcos da estruturação dos recursos humanos na Administração Federal, no período recente, com a criação da figura jurídico-legal das Escolas de Governo, na Emenda Constitucional n. 19, de 1998, e da política de capacitação (Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006). Pontua as realizações da Escola: a consolidação de um modelo de ensino aplicado e de um amplo portfólio de atividades na formação para carreiras, capacitação gerencial, apoio a programas do governo, pesquisa, publicações e promoção de eventos. Discute as dificuldades atuais e algumas perspectivas em relação à organização jurídico-legal da ENAP e sua inserção na APF, bem assim a inserção no sistema de ensino regulado pelo Ministério da Educação, com a oferta regular de cursos de pós-graduação.

---

## Sobre os autores

**Ciro Campos Christo Fernandes** é Gestor Governamental e Assessor da Presidência da ENAP. Doutor em Administração e mestre em gestão pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas. Bacharel em economia pela Universidade Federal de Minas Gerais. Tem trabalhos publicados sobre temas de reforma administrativa, governo eletrônico e compras e contratações governamentais. Contato: [ciro.fernandes@enap.gov.br](mailto:ciro.fernandes@enap.gov.br); [ciro.fernandes@uol.com.br](mailto:ciro.fernandes@uol.com.br).

**Paulo Sergio de Carvalho** é Presidente da ENAP, desde 2011. Formado em Psicologia pela Universidade de Brasília e mestre em Psicologia Clínica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Foi bancário, dirigente sindical, educador sindical e professor universitário. Na gestão pública, atuou nos âmbitos municipal e federal. Trabalha com educação não-formal de adultos, desde a década de 1980. Contato: Paulo.Carvalho@enap.gov.br

**Handemba Mutana Poli dos Santos** é Chefe de Gabinete da Presidência da ENAP, mestre em Direito dos Negócios e Desenvolvimento Econômico Social pela Fundação Getúlio Vargas. É graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Pesquisador em governança corporativa e nas áreas de mercado de capitais e finanças e economia aplicada ao direito. Contato: handemba.mutana@enap.gov.br

---

*Obs.: Trabalho apresentado no X Encontro Nacional de Escolas de Governo, realizado nos dias 12 e 13 de agosto de 2014, na Escola Nacional de Administração Pública – Enap – Brasília/DF. Seu conteúdo é de inteira responsabilidade do(s) autor(es).*