



A Importância da Pesquisa Aplicada: desafios e experiências na ENAP

Marizaura Reis de Souza Camões

Pedro Lucas de Moura Palotti

Pedro Luis Costa Cavalcante

Escola Nacional de Administração Pública - ENAP

1. Introdução

A produção de conhecimento com vistas a pautar o processo decisório e a geração de sistematização sobre temáticas afetas ao setor público tem sido questão cada vez mais premente na administração pública. As literaturas especializadas que versam sobre pesquisa aplicada têm discutido a necessidade de uma interação mais próxima e eficaz da comunidade acadêmica com a administração.

Nos países mais desenvolvidos há uma ampla integração entre instituições acadêmicas dedicadas à pesquisa e as organizações produtivas, sejam elas públicas ou privadas; nos países em desenvolvimento, como é o caso brasileiro, essa aproximação ainda é incipiente e a academia ainda atua de maneira isolada (Schwartzman, 2002). A crítica que se estabelece é que esse distanciamento não permite a geração de conhecimento aplicado que atenda às diferentes realidades organizacionais.

Em administração, particularmente, as teorias são inábeis para captar a prática por que elas são desenvolvidas, em geral, segundo unicamente a lógica da racionalidade científica. Esse é o argumento de Sandberg e Tsoukas (2011) que debatem sobre a lacuna existente entre teoria e prática no que tange a estudos de gestão organizacional e afirmam que há três problemas no uso exclusivo da racionalidade científica: ela subestima o significado total no qual os profissionais estão imersos; ela ignora a singularidade da situação que é característica das tarefas profissionais fazem, e abstrai a experiência dos profissionais. A própria geração de perguntas de pesquisa tem como a prevalência da metodologia de “gap-spotting¹” o que gera uma escassez de trabalhos realmente influentes e relevantes em administração (ALVESSON; SANDBERG, 2011).

A lacuna entre teoria e prática nos estudos em administração só pode ser reduzida melhorando a comunicação entre a academia e a prática, por pesquisas que incluam uma parceria entre estudiosos e práticos (SANDBERG; TSOUKAS, 2011).

O presente artigo assume a premissa que a prática de pesquisa pelas escolas de governo é ferramenta importante e eficaz na superação da lacuna entre a academia e as práticas de gestão no setor público. Analisando a tipologia das escolas de governo na América Latina, Saraiva (1997) assume que, a despeito dos diferentes graus de autonomia e tipos de vinculação, essas escolas representam papel importante em relação à capacitação e pesquisa para o setor público. Considerando que as escolas de governo devem alinhar suas ações às diretrizes de governo para melhoria da gestão pública (PACHECO, 2002), a pesquisa

¹ Técnica em que os pesquisadores identificam perguntas de pesquisa a partir de lacunas na literatura já existente sobre o tema, os pressupostos existentes não são contestados na formulação de problemas. Essa prática tende a reforçar e não questionar as teorias existentes (ALVESSON; SANDBERG, 2011).

aplicada, focada no objetivo de promover subsídios para tomada de decisão e resolução de problemas no processo de *policy making*, se torna ferramenta estratégica para atendimento de necessidades emergentes. Essa variação na forma de inserção decisória e na estratégia de atuação no ambiente reflete aspectos constituintes do papel desempenhado pelas Escolas, quais sejam a autonomia e legitimidade que possuem para atuar junto às políticas públicas e instituições de Governo às quais se vinculam (FONSECA, 2013).

Por ser um ente governamental, a escola de governo possui uma aproximação com a burocracia, acesso a dados e contato com servidores e dirigentes o que facilita a coleta e interpretação de dados. Por outro lado, sua aproximação com os grandes centros acadêmicos, especialmente Universidades Públicas, permite a prospecção e utilização de metodologias e tecnologias na condução de estudos e pesquisas, especialmente a partir da celebração de parcerias formais e informais.

Para ilustrar essas possibilidades de atuação, este texto tem como objetivo apresentar a experiência da Escola Nacional de Administração Pública a partir das ações de sua área de Pesquisa. O artigo apresenta inicialmente sistematização dos principais eixos temáticos de estudo realizada a partir de análise de documentos resultantes de reuniões e debates sobre a atuação da Coordenação-Geral de Pesquisa nos últimos anos. Em seguida o texto aborda as possibilidades de realização desses estudos, tendo em vista que a Escola não conta com quadro próprio de pesquisadores, o que representa grande desafio na consecução dessa modalidade de atividade. Na sequência são relatadas algumas experiências recentes de utilização das estratégias a partir de projetos vinculados aos diversos Eixos Temáticos de Pesquisa e seus principais resultados. Finalmente o trabalho relata projetos destinados à sistematização e disseminação de conhecimento de governo que cumprem também com o objetivo do setor de promover ações para pautar processo decisório e melhoria da gestão no governo federal – a Revista do Serviço Público, a Casoteca de Gestão Pública e o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal.

2. A pesquisa aplicada na ENAP: eixos temáticos.

O Estatuto da ENAP, aprovado pelo Decreto nº. 8.091, de 3 de setembro de 2013, atribui à Escola, dentre suas atividades preponderantes, prospectar e difundir conhecimento sobre gestão pública e fomentar e desenvolver pesquisa na área de gestão pública (Art. 1º, incisos II e III). O desenvolvimento de estudos e pesquisas pela ENAP, em consonância com seu Estatuto recentemente aprovado, objetiva subsidiar a administração pública federal com elementos que colaborem com o aperfeiçoamento da gestão governamental. A finalidade dos trabalhos realizados, nesse sentido, visa contribuir efetivamente para o aprofundamento de reflexões e busca de soluções para problemas concretos de gestão de políticas públicas, vivenciados pelas áreas de governo por meio da produção e disseminação conhecimento aplicado.

Do ponto de vista organizacional, essa finalidade procura ser atendida pela existência de uma diretoria dedicada à pesquisa e à comunicação institucional (Diretoria de Comunicação e Pesquisa DCP), no âmbito da qual se encontra uma coordenação-geral dedicada à realização de pesquisas científicas (Coordenação-Geral de Pesquisa CGP) focadas na melhoria da gestão pública federal.

São princípios norteadores do desenvolvimento de estudos e pesquisas na Escola: a) utilidade prática e relevância para subsidiar os processos decisórios no âmbito do governo federal; b) integração com as diretorias de ensino da Escola; c) rigor metodológico no desenho de pesquisa, validado cientificamente e que permita conclusões confiáveis e

generalizáveis; e d) publicidade e disseminação dos trabalhos realizados.

Em 2013, a CGP se dedicou à sistematização das principais linhas de estudos e pesquisas para a organização do trabalho interno da Escola, de forma a alinhar os produtos de pesquisa às necessidades de governo e às áreas de ensino da Escola, destinadas à formação e capacitação de servidores públicos. Essa sistematização dos principais temas afetos à Pesquisa e disseminação na Enap, amplia a transparência pública e possibilita a explicitação aos diversos parceiros sobre ênfases dadas na agenda institucional de pesquisa.

Os eixos temáticos trabalhados nos Estudos e Pesquisas da Enap foram sistematizados a partir da análise de documentos preparatórios e atas de diversas oficinas e reuniões de planejamento organizadas pela DCP, às quais contaram com a participação das demais Diretorias da Escola e, em alguns casos, de organizações parceiras, principalmente a Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGEP/MP) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Os registros dessas discussões remontam a 2008, quando foram organizados dois mapas mentais que tiveram como mote “Possíveis linhas de pesquisa” e “De que maneira estudos sobre emprego público podem contribuir para dar resposta a demandas de modernização da gestão de pessoas na administração pública federal”, provenientes de *workshop* com parceiros (SEGES/SRH/IPEA).

Posteriormente, em outubro de 2011, houve uma oficina de planejamento estratégico para formação da agenda de pesquisa da ENAP. Com base nas diversas sugestões apresentadas nos mapas mentais construídos em 2008, as principais propostas e necessidades de pesquisa foram discutidas e organizadas em sete grupos por assunto. Em 2012, várias reuniões foram realizadas com a SEGEP/MP e com o IPEA para detalhamento de algumas pesquisas prioritárias na área de gestão pública.

A partir da sistematização desses documentos, somados aos referenciais orientadores dos trabalhos da Enap (em particular, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico², ambos para o período de 2012 a 2015) e tendo em conta linhas temáticas que pudessem dialogar diretamente com as áreas de ensino³, foram destacados seis eixos temáticos importantes e relevantes para a atuação da Pesquisa na Escola, quais sejam:

1. Gestão de pessoas no setor público: práticas de gestão de pessoas; clima e cultura organizacional na administração pública federal; regimes de contratação; estudos sobre burocracia; perfil dos servidores públicos federais e dos dirigentes públicos federais.

² O Planejamento Estratégico da Escola cita explicitamente como “Resultados Institucionais” almejados a atuação nos processos de formulação e implementação de políticas públicas e a disseminação de conhecimento para toda sociedade. Tem como um dos processos internos de realização a produção de pesquisa e publicações aplicadas à administração pública (ver Anexo I).

³ A correspondência entre as pesquisas encomendadas e os cursos ofertados pela Escola é fundamental para subsidiar o processo de planejamento, execução e avaliação dos cursos e para criação de *expertise* do corpo técnico da ENAP, critério observado no credenciamento da oferta de cursos de pós-graduação e consta do Marco Regulatório dos Cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* Especialização que está em discussão no Conselho Nacional de Educação em sua Câmara de Educação Superior.

2. Formação e capacitação: Desenvolvimento de novas tecnologias de ensino e aplicação de casos, jogos e simulações; avaliação dos cursos; escolas de governo no Brasil; Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.
3. Estado e administração pública no Brasil: Perfil, papel e funções do Estado brasileiro no século XXI; participação dos usuários na avaliação e gestão dos serviços públicos (*accountability*); controle da administração pública; mecanismos e políticas de coordenação intra, inter e extragovernamental.
4. Gestão pública e inovação: Inovação na gestão pública federal; desenvolvimento de métodos de gestão e arquitetura organizacional e institucional; tendências nas políticas públicas de gestão.
5. Gestão do Conhecimento no Setor Público: Estudos sobre a gestão do conhecimento produzido a partir e com a participação social; governo e Internet/Redes sociais - gestão do conhecimento; memória da administração pública federal.
6. Temas prioritários do governo federal: correlatos à agenda governamental atual tendo em conta as prioridades do governo.

Diante desse levantamento de temas, foram identificadas possibilidades de execução de projetos relacionados aos temas em questão. Conforme explicitado anteriormente, a ENAP não possui um quadro de pesquisadores e por isso precisa de ferramentas e estratégias de parcerias para realização dos estudos e pesquisas.

3. Estratégias de viabilização de estudos e pesquisas pela ENAP

A ENAP, para cumprir um de seus principais desideratos – a capacitação e desenvolvimento gerencial dos servidores públicos federais – utiliza-se de um modelo flexível, composto pela contratação de servidores públicos por Gratificação por Encargo de Curso e Concurso (GECC)⁴ e pela contratação de professores renomados de fora da administração pública federal. Os servidores lotados na Escola dedicam-se assim ao planejamento, à organização e à supervisão da execução de cursos presenciais e à distância. Desse modo, os cursos podem ser ministrados por referências nacionais nas temáticas abordadas, o que tem repercutido positivamente na excelência das atividades de docência.

Por consequência desse modelo de funcionamento, atualmente a Escola não possui em seus quadros uma carreira específica de docente-pesquisador. Sua composição é majoritariamente de servidores das carreiras de Técnico de Nível Superior (TNS) e de Técnico Assuntos de Educacionais (TAE), além de servidores de carreiras transversais, como Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e Analistas de Planejamento e Orçamento (APO). Dentro desse quadro, alguns desses servidores são pós-graduados e possuem interesse pela produção científica, sendo alocados para conduzir estudos na Coordenação-Geral de Pesquisa. O escopo e o fôlego desses trabalhos são, no

⁴ De acordo com o Decreto nº 6.114 de 2007, a GECC é devida ao servidor que desempenhar eventualmente as atividades de: I - instrutoria em curso de formação, ou instrutoria em curso de desenvolvimento ou de treinamento para servidores, regularmente instituído no âmbito da administração pública federal; II - banca examinadora ou de comissão para exames orais, análise curricular, correção de provas discursivas, elaboração de questões de provas ou para julgamento de recursos intentados por candidatos; III - logística de preparação e de realização de curso, concurso público ou exame vestibular, envolvendo atividades de planejamento, coordenação, supervisão, execução e avaliação de resultado, quando tais atividades não estiverem incluídas entre as suas atribuições permanentes; e IV - aplicação, fiscalização ou avaliação de provas de exame vestibular ou de concurso público ou supervisão dessas atividades.

entanto, limitados – seja em razão dos riscos de continuidade, pela possibilidade de mobilidade dos servidores públicos a outras unidades ou órgão da administração pública federal, seja em decorrência da especificidade e da abrangência das temáticas.

A missão de produzir conhecimento relevante para tomada de decisão no setor público e para posterior avanço da pesquisa científica na área necessita da colaboração de pesquisadores com sólida formação técnica e acadêmica, exclusivamente dedicados ao debate científico, produção e difusão de conhecimento.

No intuito de ampliar as possibilidades de atuação e viabilizar a produção de Pesquisas mais perenes e aprofundadas, a CGP realizou um levantamento de estratégias utilizadas por organizações da administração pública federal para elaborar e contratar estudos e pesquisas científicas, com o intuito de subsidiar o processo de tomada de decisão na ENAP a esse respeito. Os exemplos foram identificados a partir de experiências exitosas utilizadas por outros órgãos da administração pública federal, aos quais foram contrapostas possíveis vantagens e desvantagens de adoção dos mesmos⁵.

Nesse sentido, é importante destacar que as experiências identificadas possuem caráter ilustrativo podendo ser combinadas entre si, tendo em vista diferentes perspectivas de contratação de pesquisadores e tipos distintos de estudos e pesquisas a serem realizados (quantitativas ou qualitativas; de revisão bibliográfica, diagnóstica ou avaliativa; etc.).

A partir das experiências analisadas foram destacadas algumas estratégias complementares para organização do processo de contratação de estudos e pesquisas no âmbito da ENAP, algumas de suas vantagens e desvantagens. Dentre aquelas que se apresentaram como viáveis destacamos⁶:

I. Realização pela equipe interna:

Descrição: os servidores lotados na Coordenação-Geral de Pesquisa da ENAP são os responsáveis pelo projeto.

Vantagens:

- a) Autonomia para definição dos temas de pesquisa;
- b) Alta capacidade de gerenciamento e acompanhamento do processo;
- c) Autoria dos servidores nos resultados;

Desvantagens:

- a) Riscos de continuidade, pela possibilidade de mobilidade dos servidores públicos a outras unidades ou órgão da administração pública federal;
- b) Redução do escopo em decorrência da especificidade e da abrangência das temáticas.

⁵ Foram identificados e visitados os seguintes órgãos da administração pública: a Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (SAGI/MDS), que se utilizou da parceria com o PNUD e da elaboração de licitação para contratação de institutos de pesquisa; o projeto “Pensando o Direito”, da Secretaria de Assuntos Legislativos do Ministério da Justiça (SAL/MJ), implementado por meio da parceria com o PNUD e recentemente com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); além da experiência da ENAP na contratação de docentes e alterações recentes nos normativos internos da Escola.

⁶ Duas outras possibilidades foram identificadas em contexto federal, porém com baixa aplicabilidade para o contexto de trabalho existente na ENAP: a contratação de pesquisa de opinião pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República (SECOM/PR), por meio de licitação na modalidade de concorrência pública; e a contratação de institutos de pesquisa por meio de pregão, formato adotado pela SAGI/MDS. A realização de parceria com o PNUD chegou a ser aventada, mas exigiria elevado aporte orçamentário inicial para sua execução.

II. Contratação por inexigibilidade

Descrição: A contratação direta pela Escola pode ser realizada aproveitando-se da *expertise* para contratação de docentes por inexigibilidade. Os processos devem ser instruídos com base na peculiaridade dos projetos de pesquisa, sendo destinados à contratação de pessoas físicas. Docentes são contratados por inexigibilidade para cursos específicos organizados pela ENAP. A previsão foi respaldada pelo TCU por meio do Acórdão nº 439/1998 – Plenário, cujos valores de pagamento seguem a Resolução nº 1 de 31 de janeiro de 2013. Esta normativa prevê a possibilidade de contratação de colaboradores para elaboração de pesquisa na Escola, o que posteriormente foi reafirmado pela Procuradoria Jurídica da ENAP.

Vantagens:

- a) Flexibilidade de contratação de pessoas físicas (pesquisadores individuais);
- b) Autonomia para definição dos temas de pesquisa;
- c) Celeridade do processo de contratação e pagamento.

De forma complementar, é possível também a organização de banco de pesquisadores, como referência para contratação.⁷

Desvantagens:

- a) Não há possibilidade na contratação de pessoas jurídicas;
- b) Não há possibilidade de contratação de servidores públicos federais;

III. Termos de cooperação

Descrição: Como estratégia complementar à anterior, a ENAP pode firmar Termos de Cooperação com instituições de pesquisa e universidades públicas, para realização de estudos específicos demandados ou prospectados pela Escola.

Vantagens:

- a) Flexibilidade de contratação de pessoas jurídicas;
- b) Autonomia para definição dos temas de pesquisa;
- c) Celeridade do processo de contratação e pagamento.

Desvantagens:

- a) Não há possibilidade na contratação de pessoas físicas (consultores ou bolsistas);
- b) Em razão das limitações jurídicas para celebração de convênios e congêneres pela administração pública, pode haver dificuldades na manutenção dessa estratégia ao longo do tempo; no caso específico, os Termos de Parceria restringem-se à administração pública federal.

IV. Concessão de bolsas de pesquisa pela ENAP

Descrição: Criação de capacidade organizacional pela ENAP para concessão de bolsas de pesquisa, por meio de chamadas públicas, para organização de grupos de pesquisa *ad hoc* e parceria em rede com outras instituições de pesquisa e escolas de governo. Na última

⁷ Nesse sentido, caberia uma interlocução com o CNPq para extração de dados dos currículos Lattes, bem como construção ou adaptação de aplicativo da Escola para gerenciamento dos colaboradores cadastrados. A chamada pública, conforme orientação da Procuradora da ENAP, deve ser ampla o suficiente para que não se caracterize um processo licitatório, não gerando expectativa de contratação futura.

revisão realizada no Plano Plurianual (PPA) foi inserido no item na “Implementação da Ação” como uma das estratégias para cumprimento da ação orçamentária 20U9 (“Desenvolvimento de Competências de Agentes Públicos, Pesquisa e Disseminação de Conhecimento em Gestão Pública”, que se destina às despesas das atividades temáticas da Escola) a “concessão de bolsas para elaboração de estudos e pesquisas” (expressão destacada no Anexo I). Consta dessa ação orçamentária, inclusive, o Plano Orçamentário 0004, cuja finalidade destina-se à “Pesquisa e Disseminação de Conhecimento em Gestão Pública”, no formato de estudos, pesquisas e publicações que se tornem referência em gestão pública, subsidiando o processo decisório em todas as etapas do ciclo de políticas públicas (formulação, implementação, monitoramento e avaliação).

Vantagens:

- a) Flexibilidade de contratação de pessoas físicas (pesquisadores individuais);
- b) Autonomia para definição dos temas de pesquisa;
- c) Celeridade no processo de contratação e pagamento (seleção por chamada pública);
- d) Iniciativa própria, com possibilidade de manutenção no tempo.

Desvantagens:

- a) Não há possibilidade na contratação de pessoas jurídicas;

V. Articulação de pesquisas em rede

Descrição: Coordenação em rede de instituições de pesquisa, por meio de Acordo de Cooperação (sem recursos financeiros) ou para concessão de bolsas para projetos de pesquisa. Essa parceria poderia ocorrer diretamente pela ENAP, no formato de um edital que pudesse contemplar a definição de temáticas prioritárias para parceria; ou com a articulação via agências de fomento, como o CNPq, ou organizações com experiência nessa atividade, como o IPEA.

Vantagens:

- a) Flexibilidade de contratação ou de parceria com pessoas jurídicas ;
- b) Autonomia para definição dos temas de pesquisa⁸;
- c) Iniciativa própria, com possibilidade de manutenção no tempo.

Desvantagens:

- a) Não há possibilidade na contratação de pessoas físicas isoladamente (consultores ou bolsistas);
- b) Celeridade no processo de contratação e pagamento (seleção por chamada pública).

A análise das experiências permitiu concluir que não há um modelo ideal a ser seguido, nem há organizações, dentre as mapeadas, com características e desafios idênticos aos da ENAP. Nesse sentido, algumas experiências utilizando as estratégias acima descritas já estão sendo realizadas pela Escola no intuito de promover as ações de Pesquisa e disseminação, conforme descrito a seguir.

⁸ No caso de a parceria envolver o CNPq ou o IPEA poderia haver algumas restrições quanto ao desenho da estratégia, em razão de peculiaridades dessas organizações para execução dessas parcerias.

4. Experiências recentes da ENAP na realização de estudos e pesquisas e fortalecimento das estratégias de disseminação

A política de pesquisa e disseminação da Escola volta-se especialmente para a geração de conhecimento baseado na prática da gestão e de implementação das políticas públicas. Assim, partindo da sistematização de temas de pesquisa apresentados na seção 2 e das possibilidades de estratégia para viabilização dos estudos e pesquisa, debatidos na seção 3, a presente seção apresenta exemplos de ações que estão sendo operacionalizadas pela Coordenação-geral de Pesquisa da ENAP, resultados alcançados e respectiva estratégia utilizada. Além disso, são apresentadas ações que foram realizadas com vistas a ampliar a disseminação do conhecimento em gestão, em especial a partir de três projetos: a Revista do Serviço Público, a Casoteca de Gestão Pública e o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, que preponderam a sistematização, a análise, a produção de conhecimento e a disseminação de experiências concretas no âmbito dos governos.

Os cinco projetos de estudos e pesquisas⁹ foram, em sua maioria, realizados pela equipe interna da CGP, como a organização de estatísticas sobre o serviço público federal com a realização de folders da série *Estudos ENAP* e a Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação. Esta foi elaborada entre os anos de 2004 e 2009, tendo havido quatro mesas dedicadas à discussão de temáticas relevantes na área de gestão de pessoas e de capacitação. Foram produzidas publicações a esse respeito, responsáveis pela consolidação dos conteúdos discutidos com utilização do uso dessa metodologia. Em razão da mobilidade da equipe técnica da Coordenação, não realizadas novas Mesas-Redondas nos anos seguintes.

Em razão desse motivo, outros projetos da CGP têm se valido da organização de parcerias externas para elaboração de projetos de pesquisa. Duas pesquisas estão sendo realizadas por meio de termos de cooperação: uma com a Universidade de Brasília, em fase de conclusão, sobre inovação da gestão pública, e outra com a Universidade Federal do ABC, em processo inicial de elaboração, sobre a burocracia pública federal, que contou com uma etapa prévia, de elaboração de um *survey*, realizada pela ENAP em parceria com o IPEA.

A pesquisa sobre Escolas de Governo tem adotado uma estratégia mista: um servidor público federal e um consultor externo compõem o estudo, em parceria com um integrante da equipe de pesquisa da ENAP. Essa foi a primeira contratação de pesquisadores por inexigibilidade, permitindo maior flexibilidade ao regime de contratação na Escola.

Além das iniciativas de realização de estudos e pesquisas, a CGP também realiza três grandes projetos com foco em prospecção e disseminação de conhecimento que se vinculam aos Eixos temáticos abordados pela ENAP¹⁰.

A Revista do Serviço público (RSP) é um periódico relevante da área de administração pública brasileira, iniciativa pioneira para disseminação de conhecimentos técnicos produzidos na área de Estado, políticas públicas e gestão governamental. Foi criada em 1937, sendo a primeira revista de administração pública brasileira. Sua edição passou a ser de responsabilidade da ENAP desde a criação da Escola, em 1986.

O Concurso Inovação na Gestão Pública Federal foi criado em 1996 para incentivar, disseminar soluções inovadoras em organizações públicas e valorizar os servidores que as desenvolvem. Em 18 anos, o Concurso Inovação conta com 1.696 inscrições, das quais 341 iniciativas foram premiadas. Ao mesmo tempo em que essa atividade tem papel relevante

9 O Anexo II traz esses estudos e pesquisas realizados, as estratégias utilizadas em cada projeto, eixo temático principal a que se vincula e resultados alcançados. Os projetos apresentados permitem visualizar a atuação da atual configuração da Coordenação-Geral de Pesquisa da ENAP e suas estratégias.

¹⁰ O Anexo III faz o detalhamento das atividades inseridas como projetos de disseminação da Escola, importante área de atuação para compreensão dos trabalhos da Coordenação-Geral de Pesquisa da ENAP.

para o fortalecimento da gestão pública federal, vários têm sido os estudos desenvolvidos sobre essa temática, que se utilizaram da base de dados construída pelo concurso para compreensão de dinâmicas relacionadas à inovação no setor público federal.

Um terceiro projeto de disseminação muito relevante é o da Casoteca de Gestão Pública. Criada em 2011, constitui um acervo virtual de mais de 300 estudos de caso com foco na administração pública. Trata-se de uma ferramenta de aprendizagem organizacional e, principalmente, ferramenta didática para elaboração de dinâmicas distintas de construção do conhecimento em sala de aula. A temática da Casoteca trata de temas relevantes para a gestão pública contemporânea, como Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos e Programas, Diversidade, Negociação e Planejamento, dentre várias outras temáticas.

O uso de casos aplicados ao ensino na área de administração pública ainda é muito frágil no Brasil. A ENAP inova ao desenvolver casos para poder contar com novas metodologias de ensino para suas atividades. A partir da prospecção de iniciativas similares, estão sendo desenvolvidos casos específicos sobre o setor público e, em conjunto com professores que utilizam esta ferramenta, uma padronização diferenciando os estudos de caso com propósito pedagógico daqueles com características de pesquisa.

5. Considerações finais

A proposição de seis linhas de estudos e pesquisas visa, como destacado anteriormente, orientar a agenda de trabalhos da Diretoria de Comunicação e Pesquisa, para produção de cunho científico aplicado que possa contribuir com a gestão pública em âmbito federal, seja ao subsidiar os cursos ofertados pela Escola, seja no fortalecimento do processo de tomada de decisão e no fomento ao debate sobre a administração pública brasileira.

Nesse sentido, a definição das principais linhas de atuação não impede que revisões sejam feitas futuramente pelo Conselho Diretor da ENAP. Para conferir adaptabilidade à proposta, uma das linhas refere-se exclusivamente a “Temas prioritários do governo federal”, que poderá acompanhar assuntos e tendências conjunturais que preocupam os dirigentes da administração pública federal.

Cabe destacar também a necessidade, conforme abordado anteriormente, de alinhamento permanente com organizações que produzem pesquisas sobre gestão pública, para mapeamento de possíveis parcerias, ao tempo em que se evitam sobreposições e retrabalho. Fundamental também é estabelecer rotinas de discussão com demandantes potenciais dos estudos a serem encomendados pela Escola, em particular com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A utilização de novas formas de contratação de pesquisas no âmbito da Escola é elemento que contribui para maior alcance e sustentabilidade dessas iniciativas, ao passo em que se oferecem possibilidades de alinhamento entre diferentes atores organizados para semelhantes finalidades de pesquisa.

Referências

ALVESSON, Mats; SANDBERG, Jörgen. Generating Research Questions Through Problematization. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 247-271. 2011.

CARVALHO, A. I. de. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

FONSECA, D. R. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das**

atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP — Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 77-88, jan-mar, 2002.

SARAVIA, Enrique As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado. Situação atual e perspectivas de transformação. Texto para discussão ENAP. Brasília, 2013.

SANDBERG, Jörgen; TSOUKAS, Haridimos. Grasping the Logic of Practice: theorizing Through Practical Rationality. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 338-360. 2011.

SCHWARTZMAN, Simon. A pesquisa científica e o interesse público. **Revista Brasileira de Inovação**. V. 1, N. 2 Jul/Dez. 2002.

Resumo

O desenvolvimento de estudos e pesquisa pelas escolas de governo tem como objetivo subsidiar a administração pública com elementos que colaborem com o aperfeiçoamento da gestão governamental. Os trabalhos realizados visam contribuir para o aprofundamento de reflexões e busca de soluções para problemas concretos de gestão de políticas públicas. No que tange à ENAP, a realização de estudos e pesquisas de forma regular e sistemática visa o fortalecimento da articulação entre ensino e pesquisa e é condição necessária para a melhoria contínua da qualidade dos projetos da Escola, contribuindo no fortalecimento do conjunto de seus objetivos estratégicos. O presente artigo apresenta sistematização dos eixos temáticos de pesquisa abrangidos na experiência recente da Enap, discute possibilidades de viabilização de pesquisas diante da ausência de um quadro de pesquisadores na Escola e descreve experiências recentes de pesquisas e disseminação assim como suas contribuições para o avanço do conhecimento científico disseminado na Escola.

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).

ANEXO I – Planejamento Estratégico ENAP 2012/2015

Planejamento Estratégico ENAP 2012/2015

MISSÃO	Desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas.			
VISÃO DE FUTURO	Ser referência em formação e desenvolvimento dos agentes públicos, visando ao seu alto desempenho, e na indução da inovação em gestão pública, a fim de obter resultados para a sociedade brasileira.			
VALORES	Profissionalização dos Servidores Públicos Qualidade dos Resultados Públicos	Compromisso com a Democracia Respeito à Diversidade	Compromisso com o Diálogo Difusão do Conhecimento	Criatividade e Inovação Incentivo à Reflexão

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
Contribuição para a Administração Pública	Fortalecer a gestão dos órgãos da administração pública			
Resultados Institucionais	Formação de agentes públicos de forma estratégica e inovadora (servidores públicos)	Atuação nos processos de planejamento dos órgãos da AP e de implementação de políticas públicas (órgãos da administração pública)	Disseminação de conhecimentos de gestão (sociedade)	
Processos Internos	<i>(Atuação finalística)</i>			
	Promover a formação e aperfeiçoamento de agentes públicos, adequados às necessidades e competências dos diferentes segmentos	Atuar em redes nacionais e internacionais de escolas de governo e instituições que apoiam formação de agentes públicos	Assessorar os órgãos da administração pública em temas de gestão pública	Desenvolver pesquisas e publicações aplicadas à administração pública
	<i>(Modelo pedagógico)</i>	<i>(Gestão estratégica da Escola)</i>	<i>(Conhecimento e Comunicação)</i>	
	Aperfeiçoar política de prospecção, contratação, alinhamento e avaliação de colaboradores.	Aperfeiçoar o modelo de gestão com foco em processos de tomada de decisão, comunicação, monitoramento e avaliação.	Desenvolver a gestão do conhecimento. Aperfeiçoar a comunicação como ferramenta de gestão estratégica e de	

Projeto de Estudo e Pesquisa – 1.

Projeto	<i>Mesa-redonda de Pesquisa-Ação</i>
Descrição	<p>Trata-se de uma ferramenta de pesquisa que visa elaborar um produto que seja ao mesmo tempo útil e compartilhado pelos atores envolvidos em sua produção e por aqueles diretamente atingidos por ele. Baseia-se em um fórum de discussão no qual os atores dialogam com o objetivo de encontrar soluções consensuais para um problema comum. Nesse ambiente, todos têm condições objetivas de contribuir com sua experiência para o alcance de uma solução para um problema prático enfrentado pelos administradores públicos. As diferentes experiências asseguram intercâmbio de informações e ajudam a pensar o problema.</p>
Eixo Temático	<p>Eixos 1 – Gestão de Pessoas no Setor Público e Eixo 2 – Formação e Capacitação</p>
Estratégia	<p>Realização pela Equipe Interna</p>
Resultados Alcançados	<p>Realização de quatro Mesas-redondas no período de 2004 a 2009 que resultaram em publicações sobre os temas: Gestão por Competências; Educação a Distância; Escolas de Governo e Gestão por Competências; e Diversidade e Capacitação em Escolas de Governo (vide referências).</p>
Considerações	<p>Diante da alta rotatividade da equipe interna boa parte dos pesquisadores com experiência nessa metodologia não compõe mais o corpo técnico da Coordenação.</p>

Projeto de Estudo e Pesquisa – 2.

Projeto	<i>Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso de Inovação da Gestão Pública Federal</i>
Descrição	Pesquisa cujo objetivo é analisar os fatores críticos de sucesso nas práticas premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, identificando variáveis restritivas e facilitadoras ao desenvolvimento da inovação nas organizações.
Eixo Temático	Eixo 4 – Gestão Pública e Inovação
Estratégia	Termo de cooperação com a Universidade de Brasília
Resultados Alcançados	O produto final da pesquisa foi a elaboração de relatório final que mapeou a abrangência, capilaridade e alcance das iniciativas realizadas pelo Concurso Inovação. Foram produzidos três estudos de caso sobre o Concurso, além de organização de base de dados que poderá posteriormente ser analisada por interessados na temática.

Projeto de Estudo e Pesquisa – 3.

Projeto	<i>Projeto Pesquisa Escolas de Governo – Sistema Escolas de Governo da União</i>
Descrição	Realização de pesquisa transversal de natureza qualitativa junto a dirigentes e gestores em 17 (dezesete) Escolas de Governo integrantes do Sistema de Escolas de Governo da União – SEGU visando o diagnóstico e levantamento de informações para suporte a programas estratégicos da ENAP e do SEGU, além de fornecer subsídios para estudo mais amplo junto à rede de escolas. A partir desse estudo objetiva-se a constituição de uma agenda estratégica de modernização, fortalecimento e integração das Escolas de Governo. Para tanto, a pesquisa subsidiará o desenvolvimento de conceitos e tipologias para a categorização das organizações sob as perspectivas político-institucional, estratégica e de planejamento educacional.
Eixo Temático	Eixo 2 – Formação e Capacitação
Estratégia	Equipe interna e Contratação por Inexigibilidade
Resultados Alcançados	Pesquisa em andamento

Projeto de Estudo e Pesquisa – 4.

Projeto	<i>Pesquisa Burocracia</i>
Descrição	A pesquisa sobre Burocracia está dividida em três subprojetos. 1) Survey Perfil da Burocracia: está em fase de análise dos dados coletados. Foram 7.200 questionários preenchidos por DAS de 1 a 5 nos diferentes órgãos da APF; 2) Levantamento teórico sobre burocracia de médio escalão, em parceria com a UFABC. A coleta dos artigos foi realizada em parceria com a equipe da CGP; 3) Entrevistas em 4 setores da APF para investigar perfil e atuação de burocratas de médio escalão e seu papel no ciclo de políticas públicas. Este projeto deve iniciar em setembro.
Eixo Temático	Eixo 3 – Estado e administração pública no Brasil
Estratégia	Combinada: Realização pela equipe interna em colaboração com pesquisadores UFABC, IPEA, UnB e FJP (fase 1) e Termo de Cooperação com a Universidade Federal do ABC.
Resultados Alcançados	Pesquisa em andamento

Projeto de Estudo e Pesquisa – 5.

Projeto	<i>Estudos ENAP</i>
Descrição	Os Estudos ENAP têm se baseado principalmente na divulgação e sistematização de dados sobre o serviço público federal. Dessa forma, os estudos contribuem para a consolidação do direito constitucional de acesso à informação e para a produção de conhecimento sobre gestão pública. Foram lançados até o momento três folders: i) Perfil dos servidores públicos federais; 2) Aposentadorias e pensões; 3) Despesa e Remunerações.
Eixo Temático	Eixo 1 – Gestão de pessoas no setor público e Eixo 3 – Estado e administração pública no Brasil
Estratégia	Realização pela equipe interna
Resultados Alcançados	Os resultados imediatos da iniciativa são a publicação de dados consolidados sobre a administração pública federal, com repercussão

imediate para subsídio a pesquisadores sobre o tema e para imprensa

Projeto de Disseminação – 1.
Projeto
Revista do Serviço Público
Descrição

Criada em 1937, é a primeira revista de administração pública brasileira. Sua edição passou a ser de responsabilidade da ENAP desde a criação da Escola, em 1986. É indexada na Capes e os artigos publicados passam pelo sistema de *blind review*. Em 2005, o plano editorial definiu três eixos temáticos: Estado e Sociedade, Políticas Públicas e Desenvolvimento e Administração Pública. É um veículo que desempenha o importante papel de disseminação dos estudos e pesquisas para o desenvolvimento de competências dos servidores e para a melhoria da capacidade de governo na gestão de políticas públicas.

Em 2013 a Revista passou por um amplo processo de modernização que incluiu ações como: (a) reformulação do processo editorial, que incluiu a formalização da etapa denominada “desk review” ou revisão de admissão, com prazos definidos, e organização de uma equipe editorial responsável pela manutenção do fluxo; (b) formação de uma nova Comissão Editorial da ENAP; (c) aprovação de um novo regulamento para a Revista, organizando a estrutura editorial e as normas de submissão editorial, com base no Manual ANPAD de periódicos científicos; (d) adoção do Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (SEER), com lançamento recente de site específico para a RSP; e (e) submissão ao processo de indexação nas bases Scielo e Scopus.

Eixo Temático

Todos os eixos temáticos

Estratégia

Equipe interna

Resultados Alcançados

Disseminação de conteúdos acadêmicos sobre gestão pública

Projeto de Disseminação – 2.

Projeto

Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal

Descrição

Foi criado em 1996 para incentivar e disseminar soluções inovadoras em organizações públicas e valorizar os servidores que as desenvolvem. Em 18 anos, o Concurso Inovação conta com 1.696 inscrições, 341 iniciativas premiadas e disponibiliza todos os relatos premiados no Banco de Soluções, na página eletrônica do Concurso. Professores da Escola utilizam os relatos das iniciativas em seus cursos, além do material ser referência para os diversos órgãos públicos federais e de outros níveis de governo.

Eixo Temático

Eixo 4 – Gestão pública e inovação

Estratégia

Equipe interna

Resultados Alcançados

18 edições efetuadas, com formação de corpo de experiências suficientemente robustas para área de gestão governamental

Projeto de Disseminação – 3.

Projeto**Casoteca**

Descrição

Criada em 2011, constitui um acervo virtual de mais de 300 estudos de caso com foco na administração pública. Trata-se de uma ferramenta de aprendizagem com potencial para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para servidores, com foco em problema ou desafio, para que reflita sobre soluções adotadas, novas possibilidades de ação e tomada de decisão. Os estudos de caso 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 outros. Para embasar teórica e metodologicamente a elaboração e a utilização dos estudos de caso, a ENAP traduziu e publicou o livro “Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público”, de autoria do professor canadense Andrew Graham, referência na área. Além disso, há capacitações para elaboração de estudos de caso e sobre o uso didático em sala de aula para coordenadores de cursos e professores. Em 2013, foi lançada a Casoteca em Inglês.

Eixo Temático

Eixo 2 – Formação e capacitação

Estratégia

Equipe interna

Resultados Alcançados

Significativo uso de casos pelas áreas de ensino da Escola e por interlocutores externos, que procuram a Casoteca como referência para metodologia
