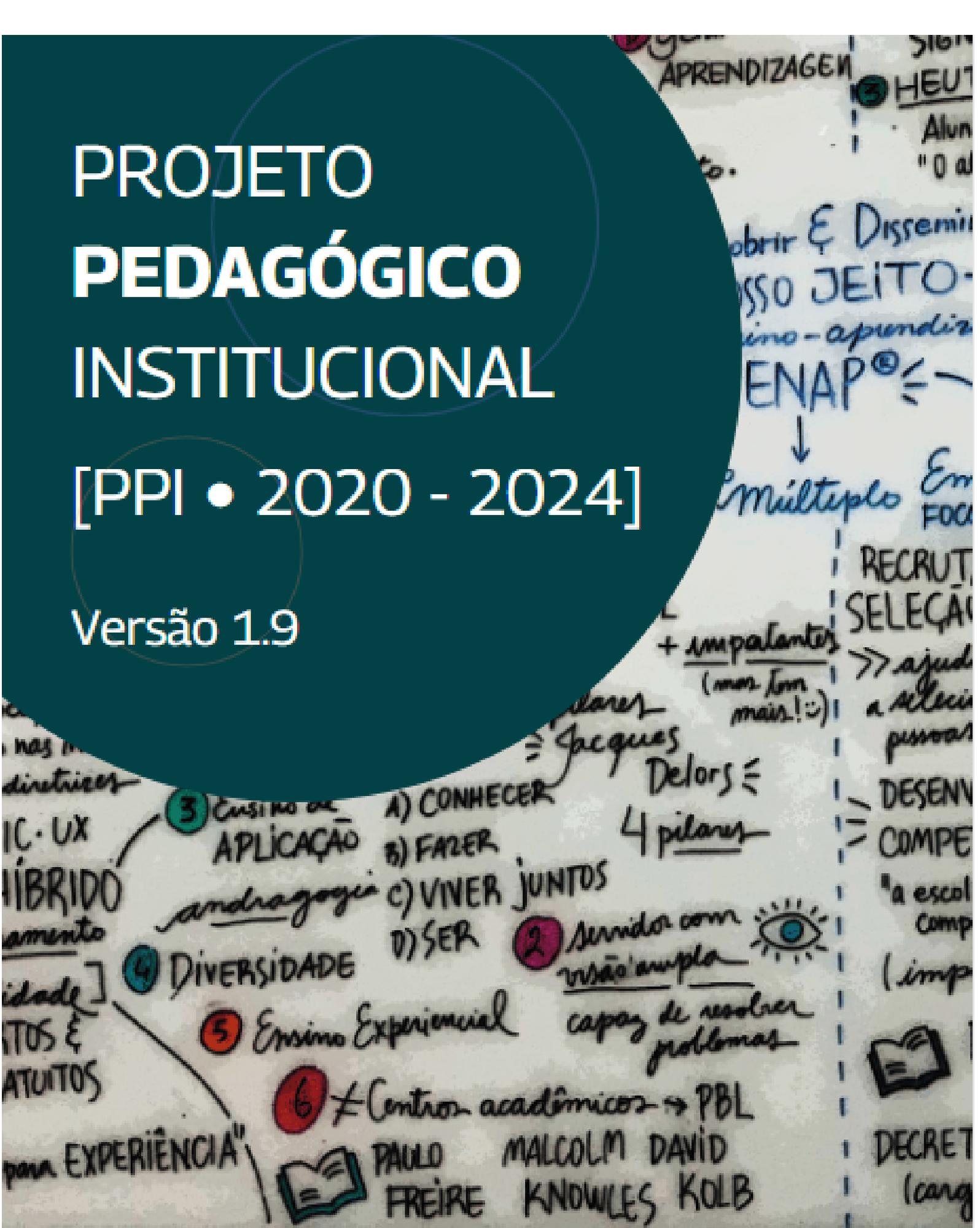


# PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

[PPI • 2020 - 2024]

Versão 1.9



**Presidente**

Diogo Costa

**Diretora-Executiva**

Rebeca Loureiro de Brito

**Diretora de Altos Estudos, Substituta**

Flavia De Holanda Schmidt

**Diretor de Educação Executiva**

Rodrigo Torres

**Diretor de Desenvolvimento Profissional**

Paulo Marques

**Diretora de Inovação**

Bruna Santos

**Diretora de Gestão Interna**

Alana Regina Biagi Silva Lisboa

**Capa, projeto gráfico (original)**

Amanda Soares Moreira

**Capa, projeto gráfico e editoração eletrônica**

Davi Teixeira Mendes

Thiago Lopes Cantalice

**Revisão**

Renata Carvalho

## Sumário

<b>Apresentação</b>	<b>5</b>
<b>1. Pressupostos valorativos, políticos e institucionais da atuação da Enap</b>	<b>8</b>
1.1. Desafios do Estado brasileiro e aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas	8
1.2. O papel da Enap no desenvolvimento de capacidades de governo	11
<b>2. Referenciais conceituais e metodológicos</b>	<b>15</b>
2.1. Educação ao Longo da Vida	15
2.2. Inovação: abordagens, princípios e valores	16
2.3. Ensino Aplicação e Andragogia	17
2.4. Desenvolvimento de soluções educacionais	19
2.5. Princípios Pedagógicos	21
<b>3. Estratégia de ensino</b>	<b>24</b>
3.1. Desenvolvimento de Competências	25
3.1.1. Competências Transversais	27
3.1.2. Competências de liderança	35
3.2. Eixos Temáticos	53
<b>3.3. Ações de Desenvolvimento</b>	<b>64</b>
3.3.1. Educação Executiva	65
3.3.1.1. Desenvolvimento de Altos Executivos	67
3.3.2. Pós-graduação	69
3.3.2.1. Pós-graduação lato sensu	69
3.3.2.2. Pós-graduação stricto sensu	71
3.3.4. Cursos sob demanda	73
3.3.5. Eventos	74
3.3.6. Soluções de inovação para instituições públicas	74
3.3.6.1. Projetos de Inovação em Governo	75
3.3.6.2. Desafios	76
3.3.6.3. Projetos de Transformação Governamental	76
3.3.6.4. Inteligência de Dados	76
3.3.6.5. Assessoria para Avaliação	77
3.3.6.6. Evidência Express	77

3.3.6.7 Seleção de lideranças - Líderes que transformam	78
3.3.7. Modalidades de oferta de ações de desenvolvimento	79
3.3.7.1. Modalidade presencial	79
3.3.7.2 Modalidade híbrida	79
3.3.7.3. Modalidade remota	79
3.3.7.4. Modalidade a distância	79
3.4. Pesquisa e Disseminação de Conhecimento	81
3.5. Avaliação	81
3.5.1. Avaliação de processo	83
3.5.2. Avaliação de reação	84
3.5.3. Avaliação do processo de aprendizagem	85
<b>4. Professor e Facilitador Enap</b>	<b>88</b>
4.1. Perfil do Professor e Facilitador Enap	89
4.2. Alinhamento com o projeto pedagógico da Enap	90
<b>5. Referências bibliográficas</b>	<b>93</b>
<b>6. Controle de Versionamento</b>	<b>96</b>

## Apresentação

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Enap se propõe a descrever as referências, estratégias e as ações educacionais construídas ao longo de sua trajetória, orientada por valores éticos, eficiência e focada em resultados para a sociedade. Destaca-se que o documento é constantemente revisitado para que se mantenha alinhado às tendências globais, sociais, políticas e econômicas que apontam constantes desafios e oportunidades para a administração pública.

Nessa perspectiva, o PPI é o instrumento orientador de toda comunidade escolar da Enap e reflete os referenciais estratégicos da Escola, bem como sua finalidade prevista no [Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020](#), e alterações posteriores.

A revitalização do PPI foi realizada de forma colaborativa, resultando em um documento que comunica os referenciais pedagógicos da Enap, os serviços oferecidos e as estratégias que estimulam a construção e o compartilhamento de conhecimentos e experiências. As atividades desenvolvidas ao longo do trabalho de revisão, desde a formulação do projeto até a fase final, abrangeram a realização de cinco oficinas com representantes de todas as áreas da Escola; dez reuniões de diagnósticos com servidores da casa; reuniões de planejamento e alinhamento. Ademais, contemplaram entrevistas com todos os diretores da Enap e com parceiros externos estratégicos e a consulta pública para arrecadar sugestões para primeira versão do documento. Definiu-se, assim, um processo de construção do PPI que levasse em conta visões diferentes e que resultasse em um documento que refletisse as especificidades e características dos trabalhos desenvolvidos nas áreas da Enap

# QUAL É O FUTURO QUE QUEREMOS CONSTRUIR?



## NOSSA MISSÃO

É desenvolver servidores públicos para que sejam **agentes de mudança e inovação** nas políticas públicas e serviços à sociedade.

A Enap

## PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL [PPI]

ORIENTA E TRAZ A IDENTIDADE DA ENAP COMO ESCOLA

### REFERENCIAIS CONCEITUAIS

INOVAÇÃO

ENSINO APLICAÇÃO

EDUCAÇÃO AO LONGO DA VIDA

ANDRAGOGIA

### Proposta pedagógica

### PRINCÍPIOS PEDAGÓGICOS

APLICAÇÃO DA APRENDIZAGEM

PLURALIDADE

ITERATIVIDADE

CONTEÚDO

CONTEXTO

INOVAÇÃO

EXPERIMENTAÇÃO

### METODOLOGIAS E ABORDAGENS

A problematização, a indagação, a realidade prática e o aprendizado centrado no aluno

### TIPOS DE CURSO

EDUCAÇÃO EXECUTIVA

PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÕES, MESTRADOS,  
DOUTORADOS E MBAS

### EIXOS TEMÁTICOS

### COMPÊNCIAS TRANSVERSAIS

ESSENCIAIS DE LIDERANÇA

### AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

CURSOS  
EVENTOS  
OFICINAS  
MENTORIAS  
COACHING

### Estratégias de ensino



### PRODUTOS

PUBLICAÇÕES IMPRESSAS E DIGITAIS

### Professores Facilitadores



### COMO ATUAM

Troca de experiência, construção e resolução de problemas

Respeito aos diferentes estilos de aprendizagem: individual + colaborativa

### O JEITO ENAP DE ENSINAR E APRENDER

FACILITADORES DO APRENDIZADO

### COMPROMISSO

DIÁLOGO  
ÉTICA  
EMPATIA

ABERTURA À INOVAÇÃO  
TROCA DE CONHECIMENTO

# 1 - Pressupostos valorativos, políticos e institucionais da atuação da Enap

“O objetivo do aprendizado é o crescimento, e nossas mentes, ao contrário de nossos corpos, podem continuar a crescer à medida em que continuamos a viver.”

Mortimer J. Adler

# 1. Pressupostos valorativos, políticos e institucionais da atuação da Enap

## 1.1. Desafios do Estado brasileiro e aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas<sup>1</sup>

Nas últimas décadas, transformações econômicas, técnico-científicas, geopolíticas e culturais vêm ocorrendo em todo o mundo, afetando de modo significativo a estrutura, a organização e o funcionamento dos estados nacionais e a dinâmica das sociedades.

Para alcançar resultados capazes de melhorar a qualidade de vida dos brasileiros, há uma busca constante pela otimização do funcionamento do Estado e pelo aperfeiçoamento das políticas públicas e, para isso, deve-se dar continuidade à trajetória de fortalecimento da governança pública. “A governança pública compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para direcionar, monitorar e avaliar a gestão das políticas e dos serviços de interesse da sociedade. Esses mecanismos, de modo conexo, melhoram a responsividade, a integridade, a confiabilidade, a qualidade regulatória, a prestação de

contas e a transparência da ação governamental”<sup>2</sup>.

Com o objetivo de garantir a qualidade das tomadas de decisões relativas à definição de suas metas, a eficiência na alocação dos recursos e a capacidade de adaptação do governo às mudanças no ambiente e na sociedade, o Estado vem intensificando a utilização de práticas de planejamento. Uma das iniciativas em curso é a configuração de um sistema de planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado. Esse sistema é composto pela Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Endes), pelos planos nacionais, regionais e setoriais e pelo plano plurianual.

A Endes, fruto de discussões entre o governo brasileiro e a sociedade, apresenta um planejamento de longo prazo para o desenvolvimento sustentável no período de 2020 a 2031, visando alavancar as oportunidades e promover a remoção de gargalos ao desenvolvimento econômico e social do país. O documento contempla o cenário macroeconômico para os próximos doze anos e está organizado em 5 eixos: Econômico, Institucional, Infraestrutura, Ambiental e Social.

---

<sup>1</sup> Toda a sessão sobre “Desafios do Estado Brasileiro e aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas” foi elaborada tendo por base a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – Endes (<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/endes>) e o documento “Mensagem ao Congresso Nacional 2020”, em especial as sessões “Olhar mais moderno sobre o Estado” e “Aperfeiçoamento do Ciclo de Políticas Públicas”. A Mensagem está disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/mensagempresidencial/>.

---

<sup>2</sup> Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Aperfeiçoamento do Ciclo de Políticas Públicas, pág. 2. Disponível em: [http://bit.ly/MP\\_ciclopolicaspublicas](http://bit.ly/MP_ciclopolicaspublicas)

Figura 6: Endes - Eixos do Cenário Macroeconômico 2020 / 2031



Fonte: Endes – Sumário Executivo

Os eixos da Endes agregam a estratégia de longo prazo, ou seja, a definição dos principais desafios e a composição dos índices-chave nacional, contemplando uma agenda voltada para melhorias da gestão estratégica, que visa assegurar aos órgãos e às entidades condições para elaborarem e revisarem seus próprios planos estratégicos de forma consistente e alinhada a uma visão de longo prazo.

Cabe ressaltar que, além da qualidade do planejamento, é necessário aprimorar a implementação e a avaliação para que os resultados das políticas públicas possam ser alcançados. Para assegurar o sucesso da implementação e subsidiar a avaliação de políticas públicas, o monitoramento é um processo que observa continuamente o que está sendo feito e compara essas observações com os objetivos e as metas definidos nos planos estratégicos. Com isso, fica mais fácil medir se os resultados e os impactos

desejados foram realmente alcançados. Outro compromisso assumido pelo Governo é institucionalizar o processo de avaliação de políticas públicas, promovendo a tomada de decisão com base em evidências, o que aumenta a efetividade na alocação de recursos e a transparência das ações governamentais.

Trabalha-se com a premissa de que a qualidade do serviço prestado à sociedade está diretamente ligada à melhoria do funcionamento da máquina pública e da gestão dos servidores no âmbito da administração pública federal e, por esse motivo, a busca pela excelência dos serviços e a melhoria da gestão pública de pessoas continuará a guiar os esforços do país nos próximos anos, buscando:

- modernizar o Estado, por meio da criação de mecanismos de gestão dinâmicos e alinhados às transformações pelas quais passa a sociedade;
- aproximar o setor público da realidade brasileira;
- possibilitar um Estado financeiramente sustentável em longo prazo, que possibilite a prestação de serviços públicos de qualidade não somente no presente, mas também no futuro.

Nesse contexto, o Plano Plurianual 2020-2023<sup>3</sup> - concebido com um número reduzido de objetivos e metas, por meio de um portfólio de projetos prioritários condizente com a realidade fiscal - terá sua implementação alinhada ao aperfeiçoamento dos processos de planejamento

<sup>3</sup> Informação disponível em Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Olhar Mais Moderno sobre o Estado, pags. 2 e 3. Disponível em: [http://bit.ly/MP\\_estadomelhor](http://bit.ly/MP_estadomelhor)

governamental. Para tornar os órgãos e entidades da administração pública federal mais capazes de realizar as entregas para a sociedade, algumas medidas serão adotadas:

- digitalização, simplificação e integração dos serviços dos sistemas estruturadores do Governo Federal (serviços que constituem mecanismos de suporte às atividades de órgãos e entidades, sob a coordenação e supervisão de um órgão central);
- aperfeiçoamento dos arranjos institucionais e das estruturas organizacionais por meio da ampliação do número de entidades em novos modelos jurídicos, inclusive com medidas de reorganização de funções e gratificações;
- elevação da eficiência e da transparência na gestão das transferências da União, simplificando normas, revisando o disciplinamento das transferências às organizações da sociedade civil e aprimorando a utilização de termos de execução descentralizada;
- centralização de contratações e da gestão de bens e serviços de uso comum por meio de novas modalidades de compras a serem incorporadas pela Central de Compras do Poder Executivo federal, como veículos de representação elétricos, *facilities*, limpeza predial, venda da folha, Almoxarifado Virtual Nacional, TáxiGov Nacional e compra direta de passagens aéreas;
- implementação da pactuação de resultados nas carreiras transversais, definindo metas e

promovendo avaliação de desempenho que alie o alcance de metas institucionais ao desempenho pessoal;

- mudanças institucionais e administrativas; e
- implementação de serviços digitais.

O movimento de transformação digital do Governo Federal propõe o uso da tecnologia para a prestação de serviços públicos online, para que se possa atender a todos os cidadãos com mais celeridade e excelência, buscando:

- a integração e unificação dos canais digitais disponíveis;
- a implementação de uma identidade digital unificada para o cidadão;
- a interoperabilidade dos diversos sistemas e bases de dados do Governo Federal; e
- o uso estratégico de tecnologias da informação e comunicação (TICs), com foco na geração de valor para a sociedade.

“O compromisso, até 2022, é que se tenha um governo integrado e inteligente, que implemente políticas efetivas baseadas em dados e evidências; antecipando e solucionando de forma proativa as necessidades do cidadão e promovendo um ambiente de negócios competitivo e atrativo a investimentos”<sup>4</sup>.

Além disso, cabe ressaltar que o aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas é visto como uma condição

---

<sup>4</sup> Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Olhar Mais Moderno sobre o Estado, pág. 5. Disponível em: [http://bit.ly/MP\\_estadomelhor](http://bit.ly/MP_estadomelhor)

para melhorar a qualidade regulatória e, com isso, contribuir para promover o crescimento econômico, aumentar o bem-estar social e melhorar a qualidade de vida das pessoas. Segundo a OCDE, quando as políticas regulatórias são falhas, “podem ser criados novos custos administrativos e geradas barreiras desnecessárias à inovação, ao comércio, à concorrência, ao investimento e à eficiência econômica, o que dificulta o empreendedorismo e a criação de empregos”.<sup>5</sup>

Nesse sentido, reconhece-se a importância de alinhar as práticas regulatórias do governo às melhores práticas internacionais para que o país supere os desafios criados por um mundo cada vez mais dinâmico e interconectado, em que as mudanças e os fluxos de troca são rápidos e intensos. “Para o sucesso dessas ações duas condições são elencadas: a primeira é o desenvolvimento de um Centro de Governo (CdG) forte, coerente e integrado”. “A segunda condição para aumentar o sucesso das políticas públicas é a existência de pessoas preparadas, motivadas e engajadas para lidar com mudanças cada vez mais rápidas e desafios cada vez maiores”.<sup>6</sup>

Reconhece-se que o conjunto de ações para aperfeiçoar mecanismos de governança, planejamento, implementação, monitoramento,

regulação e o funcionamento do CdG exige mudanças no modelo mental do serviço público civil, e para isso é ressaltado o papel ativo que a Enap deve ter na disseminação de conhecimento sobre esses temas, sensibilizando lideranças e capacitando servidores.

## **1.2. O papel da Enap no desenvolvimento de capacidades de governo**

A sociedade passa por um processo de transformação no contexto da economia digital, defrontando-se com problemas cada vez mais complexos e interdependentes. As instituições públicas e privadas são desafiadas a adquirir novos conhecimentos, desenvolver capacidades e inovar constantemente a fim de se manterem vivas e relevantes. Essas organizações têm buscado profissionais com perfil cada vez mais criativo e adaptável, que estejam dispostos a se capacitar para entregar os resultados desejados.

Nessa perspectiva, o grande desafio da educação executiva é preparar o profissional 4.0<sup>7</sup> para a era do conhecimento, da tecnologia e da inovação. A Enap, por sua vez, deve ser capaz de promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos, para que sejam agentes de mudança e inovação

---

<sup>5</sup> Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Aperfeiçoamento do Ciclo de Políticas Públicas, págs. 4 e 5. Disponível em: [http://bit.ly/MP\\_ciclopolicaspublicas](http://bit.ly/MP_ciclopolicaspublicas)

<sup>6</sup> Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Aperfeiçoamento do Ciclo de Políticas Públicas, pág. 4. Disponível em: [http://bit.ly/MP\\_ciclopolicaspublicas](http://bit.ly/MP_ciclopolicaspublicas)

---

<sup>7</sup> A noção de profissional 4.0 se origina da expressão Indústria 4.0, vinculada à ideia de uma Quarta Revolução Industrial fundamentada no desenvolvimento das tecnologias de automação, produção e circulação de dados que permitem a fusão de aspectos físicos, digitais e biológicos. O profissional 4.0 seria aquele apto a lidar com essa nova realidade, capaz de utilizar sistemas e conceitos ciber-físicos. Fonte: <http://www.industria40.gov.br/>

nas políticas públicas e nos serviços públicos exigidos pela sociedade.

Hoje, a tendência de investimento em capacitação de agentes públicos cresce frente aos desafios do setor público, diante da alta complexidade, da escassez de recursos e de crescentes demandas por entregas mais efetivas, voltadas para as necessidades dos cidadãos. Normativos recém-publicados confirmam essa tendência. Por um lado, o [Decreto nº 9.727/2019](#) estabeleceu os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão. Por outro lado, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), [Decreto nº 9.991/2019](#), e alterações posteriores, reforça a importância de haver um alinhamento entre a demanda de capacitação, a formação dos servidores e as competências institucionais necessárias à consecução da excelência na atuação das instituições públicas.

A Enap assume, adicionalmente, as atribuições de planejar, dirigir, coordenar, orientar e avaliar atividades de recrutamento e pré-seleção para cargos e funções da administração pública, e de certificação de competências para habilitação de servidores para tais cargos e funções. Deve, ainda, ser capaz de preparar os agentes públicos para que atuem para aumentar a eficácia e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, fomentando e desenvolvendo pesquisa, inovação e difusão de conhecimento.

Como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), nos termos da [Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004](#),

a Enap deve apoiar, promover e realizar ações de empreendedorismo tecnológico e de criação de ambientes promotores da inovação destinados à melhoria da administração pública e à modernização e à desburocratização da gestão pública.

Reconhecida como centro provedor de conhecimento, como *Think Tank*, como organização que aprende continuamente<sup>8</sup> e ciente de seu papel no desenvolvimento das capacidades do governo, a Enap reafirma seu compromisso de:

- promover diferentes formas de produzir e disseminar conhecimentos e pesquisas aplicadas;
- preparar os agentes públicos para as mudanças nos cenários internos e externos, promovendo um ambiente de inovação e construção colaborativa de soluções para os desafios públicos;
- auxiliar e promover o desenvolvimento de competências que agreguem valor público e que culminem em entregas de políticas públicas e serviços de qualidade para o cidadão;
- desenvolver lideranças para melhoria da governança, das políticas públicas e da gestão governamental;

---

<sup>8</sup> Segundo Peter Senge (1990), as organizações que aprendem facilitam o aprendizado de seus membros e se transformam continuamente para aumentar seu valor competitivo. Em seu livro “A Quinta Disciplina”, Senge enumera as cinco disciplinas capazes de orientar as organizações rumo ao aprendizado contínuo: o domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe, e a última “quinta”, é o pensamento sistêmico por ser considerado como o alicerce de uma organização que aprende.

- atuar no desenvolvimento de competências transversais;
- atuar no apoio ao desenvolvimento institucional, para inovação e fortalecimento da capacidade de concepção, coordenação, implementação e avaliação de políticas públicas;
- promover a implementação de melhores práticas de seleção de cargos públicos;
- promover articulação e conexão entre instituições nacionais e internacionais e os agentes do setor público, para que eles possam atuar de acordo com as melhores práticas nacionais e internacionais.

Nesse contexto, a Escola revisou sua missão em 2019, buscando formar agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade. Seus valores são: foco nas pessoas, aprendizagem com protagonismo, inovação com impacto, integração com diversidade, flexibilidade com integridade e compromisso com o conhecimento, a ciência e a sociedade. Como visão, a Enap quer ser o ambiente no qual o setor público se transforma em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor.

# 2 - Referenciais Conceituais e Metodológicos

“À educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permite navegar através dele”.

Jacques Delors

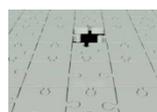
## 2. Referenciais conceituais e metodológicos

A atuação da Enap na capacitação de agentes públicos é realizada por meio de ações de aprendizagem que se utilizam de variadas metodologias e estratégias. Essas ações se desdobram em oficinas que promovem construção colaborativa de produtos e/ou soluções; eventos organizados com intuito de informar, disseminar, compartilhar conhecimentos e informações sobre temas relevantes para o serviço público; e cursos de curta, média e longa duração e de pós-graduação nas modalidades educacionais presencial, a distância e híbrida<sup>9</sup>.

Olhando para o futuro, sem se desconectar da tradição e da cultura da instituição, mas entendendo a complexidade da contemporaneidade, a Enap promove variadas oportunidades de aprendizagem. Utilizam-se como referenciais conceituais, os [Pilares da Educação definidos por Jacques Delors sobre a Educação para Século XXI](#)<sup>10</sup>; [Valores e Princípios da Inovação](#); e o [Ensino Aplicação](#). Tais referenciais dialogam entre si e se complementam. Assim, os conceitos supramencionados são o alicerce das estratégias didático-pedagógicas a fim de ampliar o alcance e a qualidade do processo

ensino-aprendizagem, respeitando os diferentes estilos de aprendizagem.

### 2.1. Educação ao Longo da Vida



O conceito de educação ao longo da vida não prevê uma distinção entre educação formal inicial e educação permanente. Ele surge da necessidade das pessoas de buscarem por meio da educação as respostas para lidar com situações inusitadas que surgem em suas vidas pessoais e profissionais<sup>11</sup>. A educação ao longo da vida baseia-se em quatro pilares fundamentais.

- Aprender a aprender, ou seja, saber combinar o conhecimento geral com a necessidade de aprofundamento em uma área específica. Também pode significar aprender a conhecer, a encontrar os caminhos para o conhecimento e para integração do saber.
- Aprender a fazer para poder adquirir não somente habilidades profissionais, mas também encontrar o caminho para prática, observação e da colaboração. Na Enap, o foco é dado em resolver problemas reais e conduzir projetos que gerem resultados práticos.
- Aprender a conviver significa desenvolver a compreensão do outro, a aprender a gerenciar conflitos, respeitar

<sup>9</sup> Educação híbrida ou *blended learning*: modelo educacional que utiliza a mediação das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação no planejamento de ações de aprendizagem interligando com momentos presenciais. Definição retirada do glossário Livro “Metodologias Inov-ativas”. Filatro e Cavalcante (2018).

<sup>10</sup> O Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI pode ser encontrado no livro “Educação: um tesouro a descobrir”. Delors, Jacques (2010).

<sup>11</sup> Segundo Jacques Delors, no relatório sobre a Educação para século XXI, a educação tem um papel fundamental para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das sociedades.

os valores da diversidade, da compreensão mútua, e da paz.

- Aprender a ser para desenvolver a personalidade e ter condições de agir com maior autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal. É a conexão entre o conhecimento e a própria vida do indivíduo. Segundo Delors, com essa finalidade, a educação deve levar em consideração todas as potencialidades do indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas e aptidão para se comunicar.

## 2.2. Inovação: abordagens, princípios e valores



A Enap promove ações de aprendizagem em diferentes formatos e espaços, além da oferta de serviços especializados sob demanda. Coerente com os princípios pedagógicos da Escola, as estratégias, abordagens e metodologias utilizadas incitam o aluno a assumir protagonismo no seu aprendizado. Assim, os alunos e usuários de serviços da Enap são convidados a repensar a administração pública e a experimentar para inovar.

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

voltadas à inovação colaboram para o desenvolvimento de soluções que respondam com maior eficiência às demandas dos cidadãos.

As metodologias utilizadas nos projetos desenvolvidos na Escola variaram de acordo com o objeto, porém mantendo em comum os seguintes elementos: identificação e caracterização do problema, prioridades e tarefas chaves; a criação de ideias que impactam nessas áreas; sugestão de caminhos para promover mudanças de alto impacto; desenho e teste de protótipos de soluções; e validação ou readequação de soluções. As principais metodologias adotadas são *Design Thinking*<sup>12</sup>; Design Etnográfico<sup>13</sup>; Imersão Ágil: checagem de realidade em políticas públicas; e *insights* comportamentais<sup>14</sup>. As metodologias

<sup>12</sup>“*Design Thinking* é uma abordagem tomada do campo do design e adaptada para o contexto da administração pública como uma forma de lidar com os chamados *wicked problems* (problemas traiçoeiros) e gerar valor público. O termo pressupõe “pensar como um designer”, e se traduz como um modelo de pensamento e uma prática criativa, questionadora, experimental, colaborativa e centrada nas pessoas, abrangendo etapas como imersão, análise e síntese, ideação e prototipagem”. (GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Enap).

<sup>13</sup>“Design etnográfico é nome dado a uma etapa de um processo de design em que se faz um mergulho para entender com profundidade uma determinada realidade que se pretende transformar a partir do olhar do usuário de um serviço ou beneficiário de uma política pública”. (GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Enap).

<sup>14</sup> *Insights* comportamentais: uma abordagem que provém do campo multidisciplinar da economia comportamental, ou ciências comportamentais aplicadas. Seu ponto de partida é o reconhecimento da insuficiência do modelo do agente racional para compreender o processo decisório das pessoas reais. O enfoque critica o modelo dedutivo da economia tradicional e parte para a observação de como as pessoas tomam decisões. Suas escolhas decorrem de limitações em suas capacidades cognitivas, de inconsistências em suas ações e são fortemente influenciadas pelo contexto. Muitas dessas escolhas são contraditórias com o que as próprias pessoas

são utilizadas para aprofundar a compreensão de um desafio (problema) por meio da identificação de necessidades sob a perspectiva das pessoas afetadas e de aspectos relacionados à vivência, às motivações e às lógicas daqueles que vivem um problema público.

### 2.3. Ensino Aplicação e Andragogia



Desde sua criação, a Enap orienta-se pelo “ensino de aplicação”, metodologia de aprendizagem inspirada no socioconstrutivismo<sup>15</sup> educacional, que consiste em promover a aprendizagem por meio da aproximação dos alunos às situações concretas da prática governamental, incorporando os saberes que dispõem em função de sua vivência. Os alunos são levados a analisar, a compreender, a distinguir e a avaliar os conceitos e preceitos da administração pública e do seu papel profissional, para (re)elaborar o conhecimento sobre o contexto complexo da ação governamental e decidir sobre como agir e interagir em situações concretas.

Sem defender um modelo fechado, porém inspirada na rica experiência brasileira de educação de adultos, a Enap incorpora contribuições da

---

considerariam de seu melhor interesse. (GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Enap).

<sup>15</sup> O socioconstrutivismo e o “ensino aplicação” correlacionam-se com as ideias de Vygotsky. Cabe ressaltar que na base de sua aplicação encontram-se, também, pensadores construtivistas como Piaget e fenomenologistas como Dewey e Heidegger. Incluem-se também as contribuições de educadores que refletiram sobre o ensino e aprendizagem de adultos como Paulo Freire e Scott Gray.

Andragogia, que é a ciência de orientar adultos a aprender, segundo a definição cunhada, na década de 1970, pelo educador Malcolm Knowles<sup>16</sup>. Ele explicita cinco pressupostos que devem ser considerados na educação de adultos:

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

Em suma, o aluno adulto precisa saber por que ele precisa daquele conhecimento; aprende com a experiência; encara a aprendizagem como fonte para solução de problemas e aprende melhor quando o conhecimento gera valor a curto prazo. Em alinhamento com os pressupostos da Andragogia, a Enap utiliza metodologias e abordagens para

---

<sup>16</sup> Definição retirada do livro “*Andragogy in action: applying modern principles of adult education*”. Knowles (1984).

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

A concepção de “aprendizagem experiencial”<sup>17</sup>, proposta por David Kolb em 1984, também é inspiradora das práticas educacionais na Enap. A partir dessa abordagem, foi incorporada a noção dos diferentes estilos de aprendizagem do aluno adulto, que fundamenta a busca constante pela diversificação de abordagens e métodos didáticos para a capacitação e desenvolvimento dos agentes públicos. Para o autor, “aprender é um processo contínuo e ascendente, impulsionado pela experiência(...). O ciclo de aprendizagem envolve experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa”.

A partir dos referenciais educacionais supramencionados, destacam-se como metodologias/abordagens educacionais praticadas na Enap: Aprendizagem Baseada em Problemas<sup>18</sup>, Aprendizagem Significativa<sup>19</sup>, Estudo de

---

<sup>17</sup> A Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb define que “o processo pelo qual o conhecimento é criado acontece por meio da transformação da experiência. O conhecimento resulta da combinação de se obter e transformar a experiência”. Kolb (1984).

<sup>18</sup> Aprendizagem Baseada em Problemas ou PBL (abreviação do termo em inglês *Problem-based Learning*) é uma abordagem que emprega situações-problemas para a aprendizagem de novos conhecimentos. É adotada por grupos de alunos que trabalham em forma individual e coletiva para criar soluções para um problema apresentado. Definição retirada do glossário do Livro “Metodologias Inov-ativas”. Filatro e Cavalcante (2018).

<sup>19</sup> Aprendizagem significativa é o conceito central da teoria da aprendizagem de David Ausubel. Segundo Marco Antônio Moreira, “a aprendizagem significativa é um processo por meio do qual uma nova informação relaciona-se, de maneira substantiva (não-litera) e não-arbitrária, a um aspecto relevante da estrutura de conhecimento do

Casos, Aprendizagem Imersiva<sup>20</sup>, Visitas Técnicas, Gamificação<sup>21</sup>, Aprender fazendo<sup>22</sup>, Sala de Aula Invertida<sup>23</sup>, Aprendizagem entre pares<sup>24</sup>. Destaca-se que, na Aprendizagem Baseada em Problemas, o aluno é confrontado com situações - problema que, no âmbito da educação corporativa, devem ter significado para o seu contexto profissional, ou seja, as situações-problemas devem ser reais ou passíveis de acontecer. O problema é o ponto de partida para a construção de novos conhecimentos.

As estratégias educacionais podem ser utilizadas para criar situações de aprendizagem totalmente personalizadas. Para facilitar esse processo, a Enap valoriza a utilização de

---

indivíduo”. Em outras palavras, os novos conhecimentos que se adquirem relacionam-se com o conhecimento prévio que o aluno possui. Livro: Aprendizagem Significativa, Moreira (2012).

<sup>20</sup> Aprendizagem Imersiva. Segundo os pesquisadores Sherman e Craig, o termo imersão significa a sensação de presença em um ambiente específico, seja real ou virtual. Livro “*Understanding virtual reality: interface, application, and design*”, Kaufmann (2003).

<sup>21</sup> Gamificação é a utilização da linguagem dos jogos em outros contextos. Definição retirada do glossário do Livro “Metodologias Inov-ativas”. Filatro e Cavalcante (2018).

<sup>22</sup> Aprender fazendo (*learning by doing*): teoria exposta por John Dewey, que defende que o aprendiz deve interagir com o ambiente para adaptar e aprender. O filósofo Americano via a educação como um processo de reconstrução e reorganização das experiências adquiridas que podem influenciar as experiências futuras.

<sup>23</sup> Sala de Aula Invertida (*flipped classroom*) é uma estratégia educacional em que o aluno estuda o material antes da aula presencial, para que se leve a sala de aula dúvidas e discussões. Definição retirada do glossário do livro “Metodologias Inov-ativas”. Filatro e Cavalcante (2018).

<sup>24</sup> Aprendizagem entre pares (*peer to peer*): estratégia na qual fins educacionais são obtidos por meio de interação entre indivíduos que têm um ou mais elementos em comum tais como posição, interesses, idade, local de trabalho entre outros.

metodologias ativas e ágeis em suas ações de ensino e eventos educacionais. As metodologias ativas<sup>25</sup> são aquelas que valorizam a participação efetiva dos alunos na construção do conhecimento e no desenvolvimento de competências, possibilitando que aprendam em seu próprio ritmo, tempo e estilo, por meio de diferentes formas de experimentação e compartilhamento. Nesse contexto, as metodologias ativas constituem alternativas pedagógicas que colocam foco no aprendiz, envolvendo-o na aprendizagem por descoberta, investigação ou resolução de problemas (BACICH; MORAN, 2017). Reflexão e ação são os alicerces fundamentais que sustentam as metodologias ativas<sup>26</sup>.

As metodologias ágeis, por sua vez, contemplam as práticas educacionais com objetivo educacional de curto prazo. O foco das metodologias e ferramentas ágeis é a gestão do tempo na educação. Pode-se citar como exemplo, *microlearning*<sup>27</sup>, cuja tradução livre pode ser microaprendizagem.

Em suma, a problematização, a indagação, a realidade prática e o aprendizado centrado no aluno, ao longo da formação, são abordagens essenciais para o processo de ensino, pesquisa, gestão do conhecimento e as

demais ações desenvolvidas na Escola. Ademais, a Enap tem tradição na realização de intercâmbios com escolas nacionais e estrangeiras, fonte para renovação das concepções e das práticas educacionais. O propósito é transformar conhecimento em reflexões que resultam em ações práticas e no repensar da administração pública para que as políticas públicas sejam mais aderentes às necessidades da sociedade.

## 2.4. Desenvolvimento de soluções educacionais



O planejamento é parte do processo de desenvolvimento de qualquer solução educacional. Com o surgimento de novas tecnologias ferramentas e metodologias educacionais, ressalta-se a importância de “desenhar” as ações de aprendizagem com propósito e objetivo bem definidos, com recursos de aprendizagem adequados, que considerem os diferentes estilos de aprendizagem e as características do público-alvo, independentemente de como a solução educacional será implementada, seja ela virtual, presencial ou híbrida.

<sup>25</sup> Definição retirada do livro Metodologias Ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática. Bacich e Moran (2017).

<sup>26</sup> Segundo Bonwell e Einson, são aspectos fundamentais das metodologias ativas: ação e reflexão. Bonwell, C.C.; Eison, J. Active learning : creating excitement in the classroom, 1991.

<sup>27</sup> Microaprendizagem (*microlearning*) é a estratégia que apresenta conteúdo em pequenos “pedaços”, com alto nível de interação e feedback. Livro “Metodologias Inov-ativas”. (FILATRO; CAVALCANTI, 2018).

Na construção de suas ações de capacitação ou soluções educacionais, a Enap tem utilizado o processo de Design Instrucional (DI)<sup>28</sup>, em específico, o modelo ADDIE (do inglês *Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*). O DI consiste no processo referente a uma análise educativa que necessita ser desenhada, desenvolvida, implementada e avaliada. Abaixo, as etapas do processo DI:

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

---

<sup>28</sup> DI é um processo de ação intencional e sistemática de ensino que envolve o planejamento, o desenvolvimento e a aplicação de métodos, técnicas, atividades, materiais, eventos e produtos educacionais em situações didáticas específicas, a fim de promover, a partir dos princípios de aprendizagem e instrução conhecidos, a aprendizagem humana”. (FILATRO, 2004, p. 64-65)

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

No contexto da educação corporativa, modelos de DI mais ágeis foram incorporados para atender às necessidades das organizações de ganharem agilidade para se tornarem mais adaptáveis a novos contextos. Assim, buscou-se por processos mais simplificados de DI, imbuídos da mentalidade *agile* (ágil) e *lean* (enxuto) que surgiu frente ao desafio de acompanhar a rápida evolução tecnológica.

Bates (2017)<sup>29</sup>, argumenta que “os trabalhadores do conhecimento devem lidar com situações e contextos que são voláteis, incertos, complexos e ambíguos (descrição que Adamson dá para os ambientes VUCA). Isso certamente se aplica a professores que trabalham com tecnologias emergentes, alunos diversos e um mundo sempre em mudança, fato que pressiona as instituições a mudarem.” O autor argumenta que “os alunos necessitam desenvolver habilidades de

---

<sup>29</sup> BATES, Anthony W. Educar na era digital: design, ensino e aprendizagem. São Paulo: Artesanato Educacional/ABED, 2017. Link: <http://abed.org.br/arquivos/Educar na Era Digital.pdf>

gerenciamento de conhecimento em que devem saber onde encontrar informações relevantes e como avaliar e aplicar tais informações”. Isso significa expor menos os alunos a certos conhecimentos específicos e possibilitar o desenvolvimento de habilidades, prática e feedback para avaliar tal conhecimento, para então aplicá-lo na solução de problemas reais. Para tal, os ambientes de aprendizagem criados devem ser ricos e mudar constantemente, mas também devem possibilitar aos aprendizes desenvolver e praticar as habilidades e desenvolver conhecimentos necessários para um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo<sup>30</sup>.

Ao mesmo tempo que a Enap busca manter o padrão de qualidade dos cursos ofertados, seja em modalidade presencial, híbrida ou a distância, experimenta e inova em formatos mais ágeis de desenho instrucional. Assim, ainda no âmbito de desenho instrucional (DI), soma-se ao modelo ADDIE, modelos emergentes como *Design thinking* (DT) aplicado à Educação e o *Learning Experience Design* (LXD)<sup>31</sup>, que trazem uma abordagem

<sup>30</sup> Idem. Pag. 187. A tradução foi revisada a partir do texto original: “Teaching in a digital age”. Disponível em: <https://opentextbc.ca/teachinginadigitalage/chapter/6-10-agile-design-flexible-designs-for-learning/>

<sup>31</sup> *Learning Experience Design* (LXD) ou *Design de Experiência de Aprendizagem* (LXD) é o processo de criação ou a arte de criar experiências de aprendizagem, que permitem ao aluno alcançar o resultado desejado por meio de abordagem centrada no ser humano e orientada por intenção ou propósito. Fonte:

<https://www.shiftlearning.com/blog/learning-experience-design-best-resources>

O LXD visa a melhorar os resultados de aprendizagem e a qualidade vivencial da aprendizagem, por meio de princípios e práticas que garantem expressamente que a jornada de aprendizado seja agradável, envolvente, relevante e informativa. No LXD busca-se alinhamento e

voltada para criatividade, integração, inovação e solução de problemas.

Cabe mencionar que se utilizar de metodologias mais ágeis e emergentes para o desenho instrucional não significa abandonar ou reduzir a importância do ADDIE<sup>32</sup>. Elas se complementam na forma como a Enap planeja, desenha e implementa ações de aprendizagem, que já estão sendo ofertadas pela Escola, ou que estão sendo experimentadas, sempre com foco em oferecer experiências aplicadas de aprendizado.

## 2.5. Princípios Pedagógicos

A partir dos referenciais conceituais descritos neste PPI e dos valores, missão e visão estabelecidos no planejamento estratégico de

---

adaptação do conteúdo, objetivos e tecnologias ao comportamento e às preferências dos alunos. Fonte: “DI 4.0 na Educação Corporativa” (FILATRO, 2019).

<sup>32</sup> Segundo Moore (2018): “As equipes ágeis são pequenas, intersetoriais, e estáveis no sentido de que há continuidade da parceria ao longo do tempo. Os membros passam a conhecer o trabalho e uns aos outros visto que eles fazem um trabalho colaborativo constantemente. (...) Ao invés de os designers instrucionais trabalharem isolados dos designers criativos, que operam em grande parte independentemente dos desenvolvedores rápidos, todas as funções são desempenhadas conjuntamente em todos os estágios, aproveitando ferramentas ágeis de colaboração e fluxo de trabalho.

(...) Um dos motivos históricos para a adoção de métodos ágeis é que raramente sabemos no início de qualquer projeto exatamente como queremos que o produto final seja. Mesmo se sentirmos que sabemos, ao longo da vida do projeto, os objetivos finais podem mudar devido a decisões e fatores fora do controle da equipe do projeto.

Para a aprendizagem à distância (*eLearning*), criamos um conjunto de padrões de qualidade vivos simultaneamente com o desenvolvimento do módulo. Adotar uma abordagem ágil significa desenvolver iterativamente; portanto, não precisamos atrasar o início de um projeto enquanto tentamos descobrir tudo com antecedência”. Moore, J. **You can follow ADDIE... and be agile**. 2018. <https://tier1performance.com/elearning-development-using-addie-agile/>.

2019-2022, as práticas de ensino e aprendizagem propostas pela Enap organizam-se a partir dos seguintes princípios:



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



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



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



Experimentação: experimentação como processo de construção do conhecimento.



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



Contexto: contextualização social, histórica e temporal do conhecimento.



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

# 3 - Estratégia de Ensino

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

Peter Senge

### 3. Estratégia de ensino

A estratégia de ensino da Enap está fundamentada nos referenciais conceituais descritos acima, nos valores, missão e visão estabelecidos no planejamento estratégico de 2019-2022, nas práticas de ensino/aprendizagem e em sua razão de ser enquanto escola de governo. As escolas de governos constituem elementos centrais da política de desenvolvimento de pessoas, instituída pelo [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019](#), e alterações posteriores. As escolas de governo se distinguem dos centros acadêmicos tradicionais, por aliar a promoção de conhecimento e de pesquisa à vocação para a ação prática e para a transformação do Estado de forma inovadora. Além de apoiar a identificação de problemas complexos da sociedade que demandam a atuação do Estado, as escolas de governo atuam na proposição de soluções e contribuem para o aprimoramento da atividade governamental.

As escolas de governo têm, portanto, importante papel institucional na busca da melhoria da gestão pública e da transformação digital do Estado, por terem, como especificidade, o ensino aplicado e diretamente ligado às necessidades da administração pública. A apropriação de modelos é feita por meio de processos de reflexão e exercícios centrados na prática do trabalho exercido nos órgãos públicos e no *benchmarking*<sup>33</sup> de centros de

---

<sup>33</sup> O *Benchmarking* é uma das mais antigas ferramentas de gestão. O seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e melhorar o desempenho das organizações por meio de um processo de aprendizagem. Isso é feito de duas maneiras:

referência internacionais, além do comprometimento com a educação continuada de agentes públicos.

A fim de formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade, a Enap organiza suas atividades em grandes eixos de atuação. Destacadamente, por meio do seu cerne de atuação, que é o ensino, mas também por meio da realização de eventos que produzam impacto para o setor público e de pesquisas, análise de dados e produção de conteúdos orientados por uma atuação inovadora e que consiga prover soluções para as instituições governamentais. Oferece, além dos cursos regulares, cursos e oficinas sob demanda, publicações, acesso a livros e periódicos nacionais e estrangeiros, assessoria técnica em inovação e assessoria *in company* (que tem como objetivo colocar em contato especialistas que estejam ministrando cursos com a alta gerência de instituições públicas).

As ações de ensino contemplam a oferta, nas modalidades presencial, a distância, híbrida e remota, dos seguintes programas de capacitação: Formação Inicial e Aperfeiçoamento

---

1 – identificando resultados excelentes, geralmente mensurados por meio de métricas ou indicadores. Tais resultados servem de estímulo para os esforços de melhoria e dão uma garantia de que, por intermédio de esforços inteligentes, tais resultados poderão ser iguados.

2 – identificando as chamadas melhores práticas que, geralmente com alguma adaptação à cultura e às peculiaridades da organização, podem servir de referência a uma mudança que leve a melhores resultados. Wikipedia. Consultado em 9 de março de 2020: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking#cite\\_note-pmlink-3](https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking#cite_note-pmlink-3)

para Carreiras; Cursos Técnicos-gerenciais; Programa de Transformação Digital, Desenvolvimento de Assessorias Ministeriais; Desenvolvimento de Lideranças; Capacitação para Altos Executivos; Fortalecimento das Capacidades Locais; Pós-graduação Lato Sensu e Mestrado profissional.

Como parte da estratégia de ensino, a Enap adota o uso de Objetos Digitais de Aprendizagem (ODAs) para contribuir com a elaboração de soluções de aprendizagem, sejam elas presenciais, remotas, híbridas ou a distância.

Os ODAs são compostos por recursos digitais com conteúdo educacional, com objetivo de aprendizagem explícito e com exercício de avaliação/ fixação associado a ele. Uma característica fundamental para que um recurso digital educacional possa ser considerado um ODA é que ele apresente estrutura que viabilize sua reutilização e recombinação com outros ODAs. Esses recursos digitais educacionais podem ser imagens, infográficos, vídeos, animações, artigos, livros ou qualquer outro recurso educacional que possa ser re combinado ou reutilizado e que possua um exercício de avaliação / fixação ligado a ele.

Por meio dessa estratégia a Enap ganhou escala no desenvolvimento e produção de cursos. Inicialmente, essa estratégia impactou positivamente os cursos desenvolvidos para a educação a distância, ofertados por meio da Escola Virtual de Governo (EV.G). Por sua característica de reutilização e recombinação, o uso de ODAs deu novos contornos e potência ao serem aplicados também a soluções de aprendizagem ofertadas nas modalidades presencial, remota e híbrida. O uso de ODAs funciona, assim,

como facilitador do processo de ensino-aprendizagem, podendo contribuir para a reestruturação de práticas pedagógicas e para a criação de novas abordagens para a construção do conhecimento significativo de agentes públicos.

Considerando que sua missão e seus objetivos não podem ser alcançados numa atuação isolada, a Enap desenvolve e mantém programas e projetos de cooperação nacional e internacional, numa forte articulação com o mundo acadêmico e com a comunidade científica, atuando em rede e mediante parcerias. Desse modo, a Enap se relaciona de forma transformadora com a comunidade internacional, compartilhando experiências brasileiras em gestão pública e trazendo inovações e boas práticas que contribuem para a atuação da Escola e para a transformação da realidade brasileira.

### **3.1. Desenvolvimento de Competências**

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

O termo competência ensejou ao longo dos anos uma grande quantidade de definições e classificações. Sem contrariar a definição<sup>34</sup> descrita na

---

<sup>34</sup> A competência é “conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”, art. 3º, § 3º, Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019.

PNDP, a Enap utiliza, como base de orientação, a definição de competência elaborada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT):

“Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional”.<sup>35</sup>

Quadro 8: Definição de competência em CHA

### **Conhecimentos**

(dimensão do saber)

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

### **Habilidades**

(dimensão do saber fazer)

refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento. Saber como fazer algo ou apropriar-se dos

meios adequados para alcançar propósitos específicos.

### **Atitudes**

(dimensão do querer fazer)

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

A identificação e o desenvolvimento de competências estão alinhados às recomendações da OCDE que ressalta a importância de se “identificar, permanentemente, as capacidades e competências necessárias para que a visão política se materialize em serviços com valor para a sociedade(...), (promovendo):

- a combinação adequada de capacidades, competências de gestão e conhecimentos especializados, que reflitam a evolução do trabalho no seio da função pública;
- a revisão e atualização periódica das competências (...) a fim de se acompanhar a evolução das tecnologias e as necessidades da sociedade que servem; e
- o alinhamento dos processos de gestão de pessoas com as capacidades e competências identificadas”<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Organização Internacional do Trabalho. Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed.- Brasília: OIT, 2002.

<sup>36</sup> OECD, Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445, 2019.

Cabe destacar, ainda, que o desenvolvimento de competências não é um papel exclusivo da Enap. Ele perpassa não só a trajetória do indivíduo, mas também os processos de recrutamento e seleção de agentes públicos, o contexto de trabalho e a existência de lideranças que possibilitem a efetiva transformação dessas competências desenvolvidas em resultado.

A Enap deverá, nesse contexto, revisitar suas ações de desenvolvimento para explicitar as competências transversais e de liderança que devem ser trabalhadas em cada uma delas e identificar novas ações que devem ser implementadas para trabalhar ou reforçar o desenvolvimento de algumas

dessas competências que não estejam ainda no foco da atuação da Escola. Além disso, deve atuar, em conjunto com os órgãos centrais dos sistemas estruturadores, na definição, na elaboração e na revisão de ações de desenvolvimento das competências essenciais relacionadas aos sistemas estruturantes e à implantação de cursos e atividades nos eixos temáticos relevantes, para que se possa preparar os agentes públicos para dar resposta aos desafios do século 21. Esses eixos temáticos são abordados na sessão seguinte.

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

### **3.1.1. Competências Transversais**

As competências transversais devem ser compreendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública e que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais.

Figura 7: Mandala de Competências Transversais



Fonte: Enap

Segundo Whittermore (2018), a particularidade dessa categoria de competências pode ser observada por intermédio de suas características mais marcantes<sup>37</sup>:

- Geralmente são transferíveis entre domínios ou contextos distintos no mundo da vida e do trabalho.
- Possuem grande capacidade para interagirem com aspectos sociais e interpessoais.
- Normalmente são multifuncionais e interdisciplinares.
- Manifestam-se ou evidenciam-se necessariamente em espaços interativos onde podem ser comunicadas explicitamente.
- Relacionam-se com atributos essenciais em contextos de mudanças significativas ou aceleradas.
- Envolvem atributos atitudinais mais flexíveis na abordagem e mobilização, quando comparados a traços de caráter arraigados, mas que exigem processos de aprendizado altamente interativos.
- Mantêm, em alguns de seus aspectos, relações simbióticas com graus mais elevados de autoconsciência e autoconhecimento.

<sup>37</sup> Simon Whittermore. Transversal Competencies Essential for Futures Proofing the Workforce. Whitepaper. Skilllibrary, July 2018.

Para o setor público brasileiro, foram definidas as seguintes [competências transversais](#), que devem ser trabalhadas pela Enap:



### Resolução de problemas com base em dados

Capacidade de idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade com a utilização de dados (numéricos e não numéricos) e evidências que aumentem a precisão e viabilidade das soluções.

<p><b>Conhecimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica métodos e técnicas para a análise e caracterização de problemas.</li> <li>• Identifica métodos e técnicas para identificar e selecionar dados numéricos e não numéricos.</li> <li>• Identifica bancos de dados numéricos e não numéricos.</li> <li>• Identifica recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados.</li> </ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza e caracterizar problemas.</li> <li>• Seleciona dados para a solução de problemas e tomada de decisões.</li> <li>• Manuseia bancos de dados.</li> <li>• Utiliza recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes.</li> <li>• Interpreta informações.</li> <li>• Emprega dados numéricos e não numéricos para auxiliar na adequação e efetividade da solução e tomada de decisão.</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É adaptável.</li> <li>• É indagativo.</li> <li>• Tem espírito investigativo.</li> <li>• Adota uma postura de aprendizagem contínua.</li> <li>• É flexível para lidar com mudanças no padrão de desempenho individual e da equipe propiciadas pelas evidências encontradas.</li> </ul>	



### Foco nos resultados para os cidadãos

Capacidade de superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas para garantir o atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos.

<p><b>Conhecimentos</b></p>	<p><b>Habilidades</b></p>
-----------------------------	---------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifica métodos e técnicas de avaliação de satisfação e prospecção das necessidades</li> <li>● Identifica métodos e técnicas para a avaliação e aperfeiçoamento do padrão de qualidade e efetividade dos serviços prestados</li> <li>● Examina dados e evidências para adequar os serviços prestados às reais necessidades</li> <li>● Identifica métodos e técnicas de planejamento na definição e alinhamento das ações e dos recursos necessários para garantir o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.</li> <li>● Identifica métodos orientados para melhoria contínua visando o ganho de eficiência e efetividade dos processos organizacionais.</li> <li>● Identifica estratégias para coordenar os processos para que não sejam contraproducentes no alcance dos resultados esperados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adequa os processos de trabalho para o alcance produtivo das metas e objetivos da organização e das necessidades dos usuários dos serviços públicos.</li> <li>● Planeja as ações e os recursos para garantir o cumprimento das metas e objetivos</li> <li>● Monitora e avalia periodicamente, com o uso de indicadores, os programas e projetos para garantir a efetividade das metas e objetivos estabelecidos.</li> <li>● Integra tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho</li> <li>● Desenvolve soluções de valor agregado para os clientes.</li> <li>● Acompanha os compromissos assumidos com os cidadãos.</li> <li>● Integra necessidades e expectativas dos cidadãos no desenvolvimento e fornecimento de novos serviços ou produtos.</li> <li>● Elimina problemas internos que estão afetando a experiência do cidadão.</li> <li>● Compartilha de maneira proativa conhecimento através das unidades de negócios.</li> <li>● Usa sistemas de “feedback” para atender requisitos e expectativas dos cidadãos.</li> <li>● Propõe a melhoria contínua da qualidade dos serviços, produtos e processos.</li> <li>● Adota práticas de escuta ativa com relação às necessidades dos cidadãos, tomando para si a responsabilidade de solucionar e esclarecer as questões apresentadas.</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tem iniciativa.</li> <li>● Tem empatia.</li> <li>● É tolerante.</li> </ul>	

- É resiliente.
- É compreensível.
- Tem audição ativa.
- É capaz de relativizar pontos de vista.
- É adaptável.
- Mantém o espírito investigativo.
- Adota uma postura de aprendizagem contínua.
- Reconhece as limitações como primeiro passo para superá-las.
- É proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.
- Foca na melhoria dos padrões de qualidade, eficiência e efetividade.
- Ousa sempre que necessário para superar entraves e melhorar as condições dos serviços e produtos oferecidos.
- Mostra abertura para identificar as expectativas dos usuários e dos cidadãos.



## Mentalidade digital

Capacidade de integrar as tecnologias digitais com: os modelos de gestão; os processos de tomada de decisão e geração de produtos e serviços; e os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explica os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade.</li> <li>• Reconhece novos conceitos de aprendizagem a exemplo da construção coletiva do conhecimento viabilizada pelo uso de redes para o diálogo e desenvolvimento da argumentação.</li> <li>• Familiariza-se com os conceitos relacionados à segurança da informação, como: uso ético de dados públicos, proteção aos dados e aos sistemas, etc..</li> <li>• Identifica tendências e impactos da tecnologia sobre sua área de atuação profissional.</li> <li>• Familiariza-se com o desenvolvimento de novas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos.</li> <li>• Usa tecnologias para aumentar a agilidade, segurança e integridade de dados e informações.</li> <li>• Adequa os modelos de gestão às alternativas tecnológicas e informacionais para facilitar os processos decisórios, o monitoramento e a avaliação de processos de trabalho.</li> <li>• Utiliza os recursos digitais disponíveis para garantir o uso econômico e transparente dos recursos públicos.</li> </ul>

tecnologias, como robôs de última geração, <i>chatbots</i> , impressoras 3D.
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem iniciativa.</li> <li>• É adaptável.</li> <li>• É indagativo.</li> <li>• É curioso e investigativo.</li> <li>• Adota uma postura de aprendizagem contínua.</li> <li>• Reconhece as limitações como primeiro passo para superá-las.</li> <li>• É aberto para interagir com novas tecnologias.</li> <li>• É proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.</li> <li>• Mantém-se aberto à inovação.</li> </ul>



## Comunicação

Capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo uma dinâmica produtiva das interações internas e externas.

Conhecimentos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação interna e de resultados.</li> <li>• Reconhece o uso adequado do sistema de signos, símbolos linguísticos, gráficos, visuais e gestuais para garantir a efetividade da comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressa conceitos e ideias de forma efetiva.</li> <li>• Contextualiza a expressão de ideias e conceitos.</li> <li>• Expressa-se na forma oral e escrita com concisão e clareza.</li> <li>• Reconhece quando o diálogo é oportuno e se faz necessário.</li> <li>• Dá e recebe <i>feedbacks</i> positivos e negativos.</li> <li>• Interpreta sinais não verbais, a exemplo de postura, expressão facial e contato visual, no ato interativo e de comunicação.</li> <li>• Utiliza as tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialoga com os interlocutores, buscando compreender o posicionamento do outro.</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem iniciativa.</li> <li>• É resiliente.</li> <li>• É adaptável.</li> <li>• É compreensivo e aberto a ponto de vistas divergentes.</li> <li>• Tem empatia e disposição para escutar o outro.</li> <li>• É assertivo e respeitoso na interação e comunicação com o outro.</li> <li>• É aberto ao recebimento de <i>feedbacks</i> positivos e negativos.</li> </ul>	



## Trabalho em equipe

Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente para atingir metas compartilhadas e de compreender a repercussão de suas ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.

<p><b>Conhecimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhece as particularidades da dinâmica do trabalho em grupo quanto à definição de metas em comum e manutenção da sinergia.</li> <li>• Apreende técnicas de comunicação ativa e assertiva.</li> <li>• Apreende técnicas de gestão de equipes de alto desempenho.</li> <li>• Apreende conceitos e ferramentas de gestão para lidar com o conflito e com processos de negociação.</li> <li>• Apreende técnicas de gestão para lidar com o fator emocional nas relações interpessoais.</li> <li>• Identifica estratégias de manutenção do clima organizacional inclusivo e produtivo.</li> </ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica-se de forma ativa e assertiva.</li> <li>• Dá e recebe <i>feedbacks</i> positivos e negativos.</li> <li>• Gerencia conflitos.</li> <li>• Conduz processos de negociação.</li> <li>• Compartilha metas, objetivos e sucessos.</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p>	

- Tem iniciativa.
- É resiliente.
- É cooperativo.
- É democrático.
- Sabe relativizar em contextos e perspectivas diversas.
- Respeita o ponto de vista do outro.
- Abre mão dos interesses privados em função do coletivo.



## Orientação por valores éticos

Capacidade de agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da *res publica*.

<p><b>Conhecimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifica os princípios constitucionais que regem os procedimentos na administração pública federal.</li> <li>● Reconhece os princípios e valores que regem o exercício da função pública.</li> <li>● Reconhece os princípios e determinações do Código Civil e do Código Penal brasileiro que têm incidência direta ou indireta na conduta dos servidores públicos.</li> <li>● Identifica os princípios, valores, regras e normas do código de ética dos servidores públicos federais.</li> </ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Autoindaga-se sobre os princípios e valores que regem a própria conduta.</li> <li>● Aplica nas práticas cotidianas os princípios morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública.</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● É íntegro e probo.</li> <li>● Age de forma conscienciosa no exercício da função pública.</li> <li>● Mantém a integridade em oposição às condutas desrespeitosas.</li> <li>● Age com sensatez, moderação e respeitabilidade no exercício da função pública.</li> </ul>	

- Atua com responsabilidade, retidão, transparência e equidade na gestão da *res publica*.



### Visão sistêmica

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

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreende métodos e técnicas para prospecção de cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional.</li> <li>• Identifica os principais marcos constitucionais da estrutura e funcionamento do Estado brasileiro.</li> <li>• Identifica o conjunto de normas, regras e leis que regem os procedimentos no contexto organizacional.</li> <li>• Aprende métodos e técnicas para a análise de conjuntura para compreender as potencialidades e limites no contexto do trabalho.</li> <li>• Identifica as relações de poder e influência existentes dentro da organização e seus impactos nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.</li> <li>• Identifica a estrutura informal e formal da organização, a cadeia de comando e os procedimentos operacionais instituídos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospecta cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional.</li> <li>• Avalia o impacto das tendências sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas em seu contexto de trabalho.</li> <li>• Analisa conjunturas em função do desenho de estratégias e tomada de decisão.</li> <li>• Mapeia as relações de poder e influência existentes dentro da organização e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.</li> <li>• Aplica adequadamente as normas, regras e leis que norteiam os processos de trabalho.</li> <li>• Analisa a cultura organizacional em função da compreensão dos valores e padrões de conduta estabelecidos no contexto do trabalho.</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita prejulgamentos.</li> </ul>	

- Transforma o exótico em familiar e o familiar em exótico em função da compreensão objetiva dos contextos.
- Relativiza o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências.

### 3.1.2. Competências de liderança

As competências essenciais de liderança elencadas a seguir devem ser consideradas como referencial norteador para a finalidade de organização de processos de desenvolvimento de capacidades, de procedimentos de seleção, de certificação de competências, e de aferição do desempenho em processos avaliativos relacionados a altas funções executivas do setor público, de acordo com as seguintes definições, classificadas nos seguintes agrupamentos: Pessoas, Resultado, Estratégia.

Figura 8: Mandala de Competências Essenciais de Liderança



Fonte: Enap

## ESTRATÉGIA

### - Visão de futuro

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

<p><b>Conhecimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compreende de maneira integrada as tendências sociais, políticas, tecnológicas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que possam impactar os processos decisórios de planejamento estratégico e gestão de políticas públicas.</li><li>• Reconhece os diversos fatores técnicos e políticos, internos e externos, que devem ser considerados no processo de planejamento de atividades organizacionais.</li><li>• Conhece técnicas e metodologias de planejamento e análise de cenários, especialmente no setor público.</li><li>• Compreende a posição e as necessidades da organização frente a contextos diversos.</li></ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Propõe estratégias considerando o contexto político, econômico e social.</li><li>• Considera as relações com atores-chave e os efeitos sobre eles no atendimento de suas necessidades, as possíveis alternativas, as circunstâncias e os riscos de seu ambiente.</li><li>• Desenvolve estratégias e programas que apoiam e colocam em prática o papel e o propósito da organização, considerando a especificidade dos fatores técnicos e políticos.</li><li>• Examina ambientes externos e internos para identificar e avaliar tendências emergentes, antecipando e propondo ações diante de oportunidades e ameaças que podem influenciar o futuro da organização.</li><li>• Mapeia as capacidades organizacionais que devem ser desenvolvidas frente a cenários e tendências futuras nos âmbitos nacional e internacional, visando o alcance de resultados governamentais.</li></ul>
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compartilha uma visão clara de futuro com toda a organização.</li><li>• Valoriza a contribuição de outros para o planejamento e a análise de cenários, mantendo</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantém uma postura de abertura a pontos de vista alternativos.</li> <li>● Demonstra proatividade na prospecção de estratégias e cenários futuros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mobiliza uma variedade de fontes, canais de informação e estudos, de diferentes perspectivas, para apoiar o desenvolvimento de planos estratégicos.</li> <li>● Considera o impacto de uma mudança ao construir e revisar metas e iniciativas organizacionais para alinhá-las às prioridades do governo e às necessidades dos cidadãos.</li> <li>● Implementa políticas públicas legitimadas pela qualidade e amplitude das informações acerca do contexto político, econômico e social e pelo alinhamento às diretrizes estratégicas nacionais.</li> <li>● Incorpora análises de cenários no processo de planejamento, ampliando a compreensão sobre elementos e mudanças que impactam a organização.</li> <li>● Aplica técnicas e metodologias de planejamento e de revisão de estratégias, programas e projetos no âmbito organizacional.</li> <li>● Promove o reconhecimento institucional sobre o impacto e a relevância da organização no ambiente externo.</li> <li>● Participa ativamente de atividades relacionadas ao planejamento e monitoramento de planos, programas e projetos estratégicos na organização.</li> </ul>
---	--

### **- Inovação e mudança**

Capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos insights à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à

melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.

<p><b>Conhecimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhece técnicas e metodologias de promoção da inovação no setor público, como práticas de triagem, experimentação, ideação e prototipagem de inovações na organização.</li> <li>• Discute políticas, métodos e abordagens para incentivo à criatividade e gestão da inovação no contexto organizacional.</li> <li>• Distingue oportunidades de uso de tecnologias digitais e ferramentas de análise de dados para a melhoria de processos internos e prestação de serviços públicos focados nas necessidades dos cidadãos.</li> <li>• Mantém-se atualizado com relação aos desenvolvimentos tecnológicos que podem atender às necessidades específicas de programas organizacionais ou governamentais.</li> <li>• Identifica conceitos para novos programas, produtos ou serviços para o contexto do serviço público.</li> <li>• Identifica relações entre programas, projetos ou processos organizacionais dentro e fora da organização em busca de novas alternativas e formas de trabalho.</li> </ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria uma cultura de inovação, flexibilidade e iniciativa, questionando abordagens convencionais para que a organização possa responder de forma ágil às mudanças de seu ambiente.</li> <li>• Estabelece alianças estratégicas com atores-chave e envolve gestores e equipes visando à condução de processos de mudança organizacional, mantendo uma política eficaz de comunicação e diálogo com atualizações frequentes.</li> <li>• Identifica os benefícios e riscos de mudanças e inovações no ambiente organizacional, considerando a preparação da organização para desafios futuros e monitorando seus impactos.</li> <li>• Realiza diagnóstico institucional para desenvolvimento e coordenação de uma agenda de mudanças para aperfeiçoamento de processos organizacionais.</li> <li>• Promove interfaces entre unidades organizacionais potencializando o desenvolvimento de soluções criativas e implementação de mudanças.</li> <li>• Realiza processos sistemáticos para identificação de melhores práticas nacionais e internacionais, com foco na otimização de processos internos e geração de impacto para o usuário final.</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera mudanças de forma proativa, positiva e inspiradora, mantendo um</li> </ul>	

<p>senso de urgência para gerar adesão e sustentar a implementação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tem sensibilidade ao lidar com dinâmicas organizacionais que afetam a aceitação de mudanças.</li> <li>● Demonstra abertura para novas abordagens, com criatividade, esforçando-se para trabalhar fora da zona de conforto em busca de melhores formas de trabalho e de ideias novas e originais.</li> <li>● Aceita os feedbacks de servidores, atores-chave e usuários de serviços públicos na criação de novas iniciativas e serviços na organização.</li> <li>● Assume riscos calculados ao criar ou incentivar novas ideias e processos.</li> <li>● Considera os pontos de vista e contribuições de outras pessoas, encorajando tensões criativas e o respeito às diferenças de opinião.</li> <li>● Demonstra abertura à apresentação de ideias novas e não convencionais, criando um ambiente amigável e seguro</li> <li>● Mantém-se flexível, versátil e aberto a mudanças e novas informações.</li> <li>● Pauta-se por uma mentalidade digital, integrando tecnologias digitais na gestão, apoiando-se em dados para a tomada de decisão e incentivando a experimentação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mapeia oportunidades de mudança para o aperfeiçoamento de processos e resultados finalísticos e organizacionais.</li> <li>● Conduz processos de mudança organizacional para implementação e institucionalização de novas ideias, melhorias e soluções que promovam os objetivos de governo e gerem valor à sociedade.</li> <li>● Cria novos produtos, serviços, ações e políticas públicas com base em necessidades e requisitos apresentados por usuários.</li> <li>● Conduz a transformação digital, integrando tecnologias digitais aos processos de tomada de decisão, gestão, organização e prestação de serviços públicos, visando o aperfeiçoamento dos resultados organizacionais e relacionamento com usuários</li> <li>● Patrocina líderes e redes de servidores que assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento e implementação de mudanças e inovações no serviço público.</li> <li>● Implementa ações de simplificação e automação de rotinas e processos de trabalho, considerando as necessidades dos seus usuários e as adaptações tecnológicas e normativas necessárias.</li> </ul>
---	---

### **- Comunicação estratégica**

Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática,

persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.

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

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

## RESULTADO

### - Geração de valor para o usuário

Capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.

<p><b>Conhecimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reconhece a centralidade da participação social na formulação e implantação de políticas e de desenvolvimento de produtos e serviços para os cidadãos.</li> </ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Considera os interesses dos usuários nos mais altos níveis da organização, considerando suas necessidades na formulação de objetivos e metas da organização.</li> </ul>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende a função do serviço público, e o conceito de valor público.</li> <li>• Demonstra conhecimento acerca dos seus usuários, dos serviços prestados e das comunidades e mercados que são afetados pelas atividades de sua organização e pelo setor público em geral.</li> <li>• Reconhece a diversidade dos usuários finais e considera suas necessidades específicas no desenvolvimento de políticas e serviços públicos.</li> <li>• Identifica abordagens para a prestação de serviços que melhor atendam às necessidades específicas dos usuários e aos interesses organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolve políticas governamentais e organizacionais que geram valor público, buscando a construção de alianças, coalizões e canais de comunicação com interlocutores e público-alvo.</li> <li>• Orienta os integrantes das cadeias de valor de serviços públicos acerca dos requisitos de atendimento e resultados que devem ser entregues ao usuário final e dos impactos decorrentes da prestação inadequada de seus serviços.</li> <li>• Propõe políticas de inovação e desenvolvimento da força de trabalho voltadas à melhoria do atendimento e orientação ao usuário na organização.</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriza a escuta de todos os atores envolvidos para garantir que as decisões tomadas sejam alinhadas às diversas necessidades dos usuários.</li> <li>• Orienta-se por critérios de justiça em questões difíceis na defesa do que é considerado o melhor interesse dos usuários, considerando suas necessidades e especificidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia canais acessíveis de atendimento presencial e virtual aos usuários, garantindo a qualidade e tempestividade do retorno.</li> <li>• Avalia percepções, opiniões e níveis de satisfação de usuários para monitorar a evolução de suas necessidades e desenvolver melhorias e aperfeiçoamentos em processos e resultados dos serviços públicos.</li> <li>• Institui instâncias colegiadas e processos de consulta e audiência pública junto aos principais usuários visando ao desenvolvimento, aperfeiçoamento e legitimação de decisões e iniciativas organizacionais em políticas públicas.</li> <li>• Promove interesses de Estado em equilíbrio com as necessidades dos usuários finais.</li> </ul>

## - Gestão para resultados

Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.

<p><b>Conhecimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conhece conteúdos e métodos associados à gestão e sua especificidade no setor público, e à constante melhoria dos processos de trabalho.</li> <li>● Domina os conhecimentos inerentes ao funcionamento dos arranjos federativos da gestão de políticas públicas.</li> <li>● Compreende os princípios, procedimentos, requisitos, regulamentos e políticas que se relacionam à sua área de atuação.</li> <li>● Conhece procedimentos, instrumentos e rotinas inerentes à gestão orçamentária e financeira no serviço público.</li> <li>● Possui expertise em assuntos técnicos que compõem a agenda da organização.</li> <li>● Possui conhecimento técnico sobre planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de ações, projetos e programas da organização.</li> </ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerencia processos organizacionais, utilizando práticas de simplificação e melhoria que conduzem a processos mais efetivos, direcionados a entregar valor aos públicos-alvo da organização.</li> <li>● Coordena projetos em todas as etapas, com planejamento, execução, controle de prazos e atividades, negociação de interesses, para assegurar o cumprimento das metas.</li> <li>● Toma decisões bem fundamentadas, eficazes e tempestivas, mesmo diante de dados limitados ou contextos desfavoráveis, buscando equilibrar intuição e razão para formar um julgamento apropriado.</li> <li>● Fornece recomendações às instâncias superiores, tomando por base tanto conhecimentos e experiências internos, quanto a expertise de profissionais e organizações externas.</li> <li>● Orienta-se por evidências e indicadores no processo de tomada de decisão para alcance dos objetivos organizacionais, avaliando os possíveis riscos.</li> <li>● Implementa ações e estratégias para a gestão eficiente de recursos orçamentários, financeiros, humanos, tecnológicos e patrimoniais.</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Orienta-se por um alto padrão de qualidade e profissionalismo para o trabalho na organização.</li> <li>● Encoraja a tomada de risco responsável, na expectativa de que sejam produzidos resultados de alta qualidade.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adota uma postura analítica e ponderada baseando as decisões nas melhores informações e evidências disponíveis.</li> <li>● Demonstra transparência e responsabilidade nas decisões e incentiva uma cultura de diálogo e de prestação de contas.</li> <li>● Possui capacidade de organização, planejamento e preparo para os desafios do cargo, responsabilizando-se pela entrega dos resultados acordados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Define estrategicamente a alocação de recursos que melhor contribui para os objetivos organizacionais.</li> <li>● Aplica métodos e técnicas para o monitoramento e avaliação de ações, programas e projetos sob sua coordenação, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos, diretrizes de governo e alcance das metas da organização.</li> <li>● Promove o aprimoramento do desempenho institucional, considerando a complexidade dos serviços ofertados em colaboração com os demais entes federados.</li> <li>● Estabelece uma abordagem integrada para a gestão de processos, políticas, estruturas, sistemas e recursos de forma a otimizar a eficiência e o desempenho na organização.</li> <li>● Equilibra os fatores de qualidade, custo e prazo na entrega dos resultados.</li> <li>● Adota soluções de elevado valor agregado no cumprimento de metas e alcance dos objetivos estratégicos da organização.</li> </ul>
--	--

### - Gestão de Crises

Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto. Capacidade de ação em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.

<p><b>Conhecimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compreende a extensão dos impactos que as mudanças no cenário podem causar nas estruturas</li> </ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisa em tempo hábil as prioridades organizacionais em resposta a mudanças contextuais relevantes,</li> </ul>
---	---

<p>governamentais, na organização, na correlação de forças entre os atores, e nas estratégias políticas formuladas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Considera fatores culturais, sociais, econômicos, históricos, regionais e políticos relevantes na concepção de abordagens para a solução de problemas.</li> <li>● Identifica obstáculos, erros e problemas na consecução de estratégias e atividades organizacionais, de forma a antecipar e mitigar os riscos decorrentes.</li> <li>● Reconhece as principais normas, regulamentos e métodos relativos ao levantamento, mapeamento, análise e gestão de riscos no serviço público.</li> <li>● Reconhece diferentes níveis de abordagem e condutas apropriadas para situações de crise.</li> <li>● Dispõe de saberes e domínio sobre ferramentas e estratégias passíveis de serem tempestivamente mobilizadas em situações de crise.</li> </ul>	<p>reformulando estratégias e objetivos para adequá-los inclusive quanto aos recursos disponíveis em situações de escassez e de cortes orçamentários inesperados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Antecipa os impactos de curto, médio e longo prazo que eventos econômicos, políticos, ambientais, sociais e tecnológicos, tanto em nível nacional como internacional, podem causar na organização.</li> <li>● Analisa as relações e conexões entre múltiplos fatores do ambiente organizacional, com apoio de dados, avaliando as principais implicações e riscos para a organização.</li> <li>● Mantém o monitoramento e a gestão de riscos internos e externos com o objetivo de evitar problemas com a prestação de serviços públicos.</li> <li>● Aplica medidas preventivas para evitar ou minimizar as situações de risco e de crise de maneira eficaz e tempestiva.</li> <li>● Documenta as lições aprendidas para evitar a repetição de erros e promover o compartilhamento das experiências e aprendizados.</li> <li>● Identifica lacunas críticas de informação na tomada de decisão e busca a sua resolução.</li> <li>● Toma decisões corporativas difíceis em situações de informação limitada, visando atender à missão institucional da organização e ao melhor resultado para a sociedade.</li> <li>● Soluciona problemas complexos com a aplicação de metodologias apropriadas, tais como planos de contingência e mitigação.</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Engaja-se na exploração de possibilidades para enfrentamento dos desafios existentes, tendo em vista o melhor para o interesse público.</li> <li>● Persiste na busca de soluções inovadoras para problemas complexos que envolvem obstáculos significativos.</li> <li>● Reage a contratempos concebendo novas alternativas aos cursos de ação previstos.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pondera alternativas e utiliza o bom senso no desenvolvimento de soluções realistas para a organização.</li> <li>● Toma decisões necessárias, ainda que impopulares, defendendo-as de maneira assertiva junto aos atores envolvidos.</li> <li>● Lida com situações de pressão, oposição e divergências, no trabalho em equipe e no contexto das relações externas, contornando e recuperando-se rapidamente de adversidades, visando entregar os resultados acordados.</li> <li>● Absorve a pressão inerente às situações de crise, mantendo o engajamento e a moral das equipes, e a eficácia e a qualidade dos trabalhos.</li> <li>● Enfrenta problemas e questões sensíveis ou controversas de forma direta e construtiva, assumindo a responsabilidade pelo seu gerenciamento.</li> <li>● Toma a iniciativa em ações urgentes quando há riscos e crises a serem enfrentados.</li> <li>● Responsabiliza-se por erros e impactos negativos no âmbito da sua governabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementa estratégias e estruturas de realização e distribuição do trabalho visando adaptar a organização a situações inesperadas.</li> <li>● Coordena equipes, forças-tarefa e grupos de trabalho, selecionando os indivíduos mais apropriados, para a abordagem e tomada de decisão acerca de problemas relevantes e situações de risco e de crise para a organização.</li> <li>● Utiliza variadas fontes relevantes, visando a identificação, solução e monitoramento de questões ou problemas de alto impacto para a organização.</li> <li>● Desenvolve estratégias efetivas de comunicação com as partes interessadas em situações de prevenção e enfrentamento de crises.</li> </ul>
--	--

## PESSOAS

### - Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal

Capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder, de reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos. Capacidade de identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio

desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.

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

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

### - Engajamento de pessoas e equipes

Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.

<p><b>Conhecimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compreende as particularidades e as potencialidades da liderança no serviço público.</li> </ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Analisa o ambiente, adequando seu estilo de liderança às características e necessidades das pessoas, equipes</li> </ul>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domina técnicas e métodos de gestão de pessoas e liderança.</li> <li>• Identifica diferentes ferramentas e tecnologias para a gestão do desempenho e desenvolvimento de equipes de alta performance.</li> <li>• Compreende aspectos fundamentais para promoção da qualidade de vida no trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.</li> <li>• Reconhece as características, requisitos, vantagens e desvantagens de diversos arranjos e regimes de trabalho e como se relacionam com os diversos perfis e competências da equipe e da liderança.</li> <li>• Conhece técnicas de feedback e diálogo produtivo como ferramentas de melhoria e desenvolvimento de pessoas.</li> <li>• Identifica estratégias adequadas para atrair, recrutar e motivar talentos com o objetivo de desenvolver equipes diversificadas e de alto desempenho</li> </ul>	<p>e situações de trabalho em função dos resultados almejados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica com clareza a visão, missão e estratégia organizacional, assim como as expectativas acerca do cumprimento de funções, resultados e impactos almejados, direcionando e motivando as equipes para o seu alcance.</li> <li>• Analisa necessidades de pessoal da organização e desenvolve estratégias para suprir lacunas visando à melhoria do desempenho organizacional.</li> <li>• Promove a comunicação interna e a integração entre os níveis hierarquicamente superiores e inferiores tendo em vista a coesão institucional.</li> <li>• Define um propósito comum e uma visão estratégica orientada ao alcance das metas organizacionais.</li> <li>• Promove a cooperação e a coesão das equipes cultivando ideias e propósitos comuns, demonstrando assertividade e fornecendo segurança e estabilidade para realização do trabalho.</li> </ul>
<p><b>Atitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra orgulho e entusiasmo pelo trabalho e pelo serviço público, motivando indivíduos e lideranças dentro e fora da organização.</li> <li>• Reconhece o sucesso, envolvendo a todos na promoção de um espírito de equipe genuíno.</li> <li>• Mostra-se acessível e dedica tempo e atenção às pessoas, especialmente quando se encontram em impasses e situações difíceis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega tarefas de forma eficiente, alocando pessoas a atividades segundo suas competências, perfis e interesses.</li> <li>• Realiza revisões periódicas da alocação das tarefas, considerando aspectos individuais e organizacionais.</li> <li>• Gerencia o desempenho e a produtividade da equipe de forma alinhada à estratégia organizacional, mantendo um nível adequado de delegação e autonomia.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valoriza uma cultura de trabalho em grupo incentivando a colaboração com outras pessoas para levar adiante objetivos organizacionais.</li> <li>● Compartilha a própria experiência para inspirar e apoiar suas equipes.</li> <li>● Demonstra consideração pelo perfil e necessidades individuais, propiciando oportunidade a todos para que se expressem e compartilhem ideias e sugestões.</li> <li>● Age como modelo na promoção de uma cultura de empatia, diversidade e inclusão em que todos devem ser tratados com respeito, reconhecimento e justiça.</li> <li>● Repudia de maneira clara e direta atitudes de discriminação, desrespeito e assédio em qualquer circunstância.</li> <li>● Estabelece uma cultura de incentivo aos talentos e novas lideranças, criando condições para que todos maximizem seu potencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promove o desenvolvimento contínuo de competências e a retenção de talentos tendo em vista a criação de capacidades orientadas para o alcance dos objetivos organizacionais.</li> <li>● Orienta a equipe com relação aos aspectos técnicos, institucionais, políticos e sociais do trabalho.</li> <li>● Cria cultura de feedback construtivo com o intuito de promover a excelência no trabalho e contribuir para o desenvolvimento das pessoas.</li> <li>● Mentora a equipe acerca de questões atitudinais e de produtividade no trabalho, promovendo o desenvolvimento e a melhoria de desempenho pessoal.</li> <li>● Oferece segurança técnica e emocional à equipe, assegurando condições apropriadas para os indivíduos cumprirem suas funções.</li> <li>● Coordena equipes de alto desempenho capazes de desenvolver e implementar soluções, projetos e programas em situações complexas e desafiadoras.</li> <li>● Proporciona um ambiente favorável a mudanças, incentivando o compartilhamento de conhecimentos entre as equipes e a utilização das melhores estratégias de transferência da aprendizagem.</li> <li>● Compatibiliza oportunidades de desenvolvimento formais e informais para as equipes considerando os interesses dos indivíduos e as necessidades das unidades de trabalho.</li> </ul>
---	---

## - **Coordenação e colaboração em rede**

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

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Identifica diferentes arranjos institucionais e relações organizacionais no setor público e na sociedade civil passíveis de atuar em rede para a implementação e efetividade de políticas públicas.</li><li>● Identifica tendências e desafios para a efetividade de redes de governança diante de fatores organizacionais e contextuais de ordem política, econômica e social.</li><li>● Compreende as relações federativas e o papel de cada ente federado e de cada poder para a consecução de objetivos públicos.</li><li>● Compreende a interface entre as esferas política e técnica e suas implicações para a área de atuação.</li><li>● Identifica os diversos atores no contexto em que opera, seus objetivos e potenciais oportunidades de parcerias e de benefício mútuo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Considera o impacto de suas manifestações junto a instituições públicas de todas as esferas governamentais, poderes, assim como em organismos e governos internacionais, organizações privadas e instituições da sociedade civil.</li><li>● Constrói coalizões internas e externas em diversos níveis a fim de obter apoio para o alcance dos objetivos organizacionais e a implementação de políticas públicas, articulando e negociando agendas e interesses comuns entre diferentes atores.</li><li>● Mobiliza parcerias visando potencializar o aporte financeiro e a melhoria na prestação de serviços.</li><li>● Constrói redes de suporte e cooperação com atores intra, inter e extraorganizacionais, sustentando-as com contatos regulares e promovendo a articulação em torno de objetivos comuns e o fortalecimento da imagem da organização.</li><li>● Desenvolve redes de interlocução e cooperação com atores-chave de instituições públicas, privadas e da sociedade civil em níveis nacional e internacional para favorecer o compartilhamento de recursos e informações, a tomada de decisões estratégicas e/ou a implementação de ações de interesse comum.</li></ul>

## Atitudes

- Demonstra abertura para reunir-se com diferentes atores internos e externos para compreender suas perspectivas e delinear consensos sobre problemas e questões-chave da organização.
- Pratica postura assertiva gerando confiança e significado entre atores internos e externos.
- É proativo na criação e manutenção de relacionamentos produtivos com pessoas dentro e fora da organização.
- Posiciona-se como um parceiro das diferentes áreas da organização no alcance de seus objetivos, fortalecendo uma cultura de cooperação.
- Cultiva um senso de autoria e responsabilidade compartilhadas em processos de cooperação envolvendo diferentes atores.
- Mantém-se atualizado acerca da atuação de outras organizações públicas e privadas que sejam relevantes para a sua área de atuação.
- Apresenta posições de forma clara e equilibrada durante processos de negociação, considerando oportunidades e riscos, vantagens e desvantagens potenciais acerca do objeto da disputa.
- Avalia o nível de compromisso e interesse demonstrado pelas partes envolvidas em uma negociação e age buscando o melhor resultado.
- Alinha expectativas acerca dos serviços e dos resultados organizacionais junto aos atores internos e externos, desde os níveis operacionais até os níveis estratégicos.
- Mantém interlocução permanente com o alto escalão organizacional ou governamental e demais atores internos e externos para planejamento e execução de estratégias, programas e projetos institucionais que dependem de articulação e cooperação.
- Busca solucionar situações de conflitos no nível organizacional e governamental relacionados a objetivos concorrentes, recursos limitados e/ou perspectivas distintas, promovendo uma cultura colaborativa na implementação de ações e políticas públicas.
- Lidera situações de transição ou de reorganização de processos organizacionais, reunindo-se com diferentes atores para compreensão e consideração de suas percepções e expectativas.
- Atua em prol da cooperação e coordenação de programas e projetos entre múltiplas organizações, facilitando o compartilhamento de conhecimento e informações e adotando um enfoque estratégico para todo o governo.

### 3.2. Eixos Temáticos

As ações de desenvolvimento oferecidas por uma escola de governo devem estar alinhadas aos desafios da gestão pública, refletindo as macrotendências e os desafios globais e os temas prioritários para o Estado. A identificação e a organização de eixos temáticos que orientam a atuação da escola devem estar alinhados à necessidade de aumentar a capacidade do Estado de dar respostas às necessidades dos cidadãos diante dos desafios do século 21.

Para definir os eixos temáticos que orientam a atuação da Enap nos próximos 5 anos, foi realizado um levantamento junto aos especialistas da escola sobre os temas relevantes para o desenvolvimento dos agentes públicos e foram realizadas entrevistas com os Diretores e o Presidente da Escola. Em seguida, foram realizadas entrevistas e reuniões com representantes de órgãos da administração pública federal com os quais a Enap mantém constante interlocução, bem como com representantes do terceiro setor.

O resultado desse trabalho de consultas está retratado nos seguintes eixos temáticos, que servem como diretriz para a oferta formativa da Enap.

Quadro 9 : Eixos Temáticos da Enap

Água e Saneamento	Abrange o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes para uma atuação profissional mais qualificada e crítica na gestão e regulação dos recursos hídricos e de saneamento básico.  Temas relacionados ao eixo: conservação, uso racional e sustentável da água; desenvolvimento sustentável; educação ambiental e capacitação; governança, comunicação e participação social; hidrologia e qualidade da água; marco legal e regulação; segurança de barragens; sistema nacional de gerenciamento de recursos hídricos e instrumentos da política; ODS e mudanças climáticas; e regulação do saneamento básico.
-------------------	---

Análise e Ciência de Dados	<p>Envolve a produção de informações estratégicas para a tomada de decisões. A gestão dos órgãos e o desenvolvimento de políticas públicas geram uma quantidade enorme de dados que, nem sempre, são fáceis de serem analisados.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: big data e machine learning; painéis gerenciais; <i>business intelligence</i> (BI); estatística descritiva; estatística em R; python e pandas; análise de dados preditiva, prescritiva, descritiva, diagnóstica; modelagem de dados; elaboração de relatórios e Sistemas de Informação Geográfica (SIG)</p>
Aposentadoria e Previdência	<p>Abrange o desenvolvimento das capacidades voltadas à compreensão do Sistema Previdenciário brasileiro, com destaque para o Regime Próprio de Previdência Social, no que se refere a sua historicidade, fundamentos legais, regimes, estrutura e funcionamento, bem como os tipos de benefícios, os sistemas de informações gerenciais e procedimentos administrativos requeridos para a concessão de aposentadorias.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: previdência pública; planos especiais de previdência; FUNPRESP - Previdência Complementar do Servidor Público Federal; regras do Regime Geral de Previdência; avaliação biopsicossocial da deficiência para fins de aposentadoria.</p>
Comunicação	<p>Relaciona-se com os elementos de indagação, escuta, expressão e troca de ideias, em momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.</p> <p>Temas relacionados ao eixo são: feedback; escuta ativa; oratória; comunicação não violenta; comunicação digital; mídias sociais; recursos de comunicação; media training; linguagem simples; comunicação em situações de crise; estratégias de comunicação em políticas públicas; gestão de riscos de comunicação; acessibilidade comunicacional; técnicas de negociação.</p>

Desenvolvimento Pessoal	<p>Abrange ações de incentivo ao autoconhecimento e determinação de metas e objetivos para o desenvolvimento profissional e de competências, mediante o suporte de métodos e técnicas de orientação.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: coaching, mentoring e counseling.</p>
Direito e Legislação	<p>Relaciona-se com o ordenamento jurídico ou conjunto de regras, normas e atos com valor jurídico, em âmbito nacional e internacional, que visam regular a vida em sociedade e a relação entre as nações.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: direito constitucional, direito administrativo, direito civil, direito do trabalho, direito previdenciário, direito tributário, direito penal, direito autoral, direito do consumidor, direito internacional, direito financeiro e direito marítimo.</p>
Direitos Humanos e Cidadania	<p>Reúne conhecimentos voltados aos direitos humanos, além de temas atinentes aos direitos do cidadão e dos princípios que regem o exercício da cidadania no estado democrático de direito, contribuindo para que os alunos conheçam seus direitos e os exerçam.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: direitos da pessoa com deficiência, direitos da pessoa idosa, direitos da criança e do adolescente, enfrentamento à violência contra a mulher, direitos dos imigrantes, direitos da população em situação de rua, direito de proteção às vítimas de crimes, direito à identidade, cidadania e documentação, empresas e direitos humanos, liberdade religiosa, prevenção e proibição da tortura, políticas étnico-raciais, promoção de políticas públicas para a juventude, promoção de políticas públicas para povos e comunidades tradicionais, proteção social, equiparação de direitos, diversidade e inclusão, ações afirmativas, participação social, heteroidentificação, avaliação biopsicossocial da deficiência; direitos humanos, dentre outros.</p>

Economia	<p>Abrange as políticas de desenvolvimento produtivo, setoriais, regionais e nacionais, voltadas para o desenvolvimento econômico e social do país, que geram oportunidades de trabalho e empregos, com ampliação da produtividade, da competitividade e da sustentabilidade da economia.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: políticas externa e de comércio exterior; economia política; economia do setor público; políticas macroeconômicas, fiscal, monetária e cambial; inovação na área, como economia comportamental e economia criativa; ferramentas relacionadas, a exemplo da econometria; políticas de desenvolvimento produtivo; política industrial; pobreza e distribuição de renda; economia solidária; políticas econômicas; conjuntura econômica; micro e macroeconometria.</p>
Educação e Docência	<p>Abarca o desenvolvimento dos atributos essenciais para as ações de capacitação em temas tais como fundamentos do ensino para adultos, desenho instrucional, métodos e técnicas de ensino e formação de facilitadores de aprendizagem nas modalidades do ensino presencial, remoto, a distância e híbrido.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: didática para facilitadores, técnicas de ensino a distância, ensino remoto (atividades síncronas e assíncronas), formação de conteudistas, educação inclusiva, gestão educacional, coordenação de cursos online.</p>
Estratégia e Planejamento	<p>Relaciona-se com a utilização de métodos e técnicas destinados à contextualização e definição de metas e objetivos, organização de planos de ação, mobilização de recursos e tomada de decisão, bem como das capacidades exigidas para o exercício da gestão estratégica, que permitam às organizações públicas enfrentar seus desafios e gerir as políticas, programas e projetos de forma eficiente, eficaz e efetiva.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: gestão estratégica; planejamento de médio e longo prazo; Plano Plurianual Anual; planejamento estratégico; cenários prospectivos; gestão de projetos e de processos; governança; gestão de riscos.</p>

<p>Ética</p>	<p>Contempla a abordagem do conjunto de valores e princípios que norteiam a conduta dos agentes públicos no exercício da função pública.</p> <p>Temas relacionados: filosofia da ética, sistema de gestão da ética do poder executivo federal, compliance; ética e política pública, conflito de interesses; ética pública, relacionamento com a sociedade.</p>
<p>Excelência na Entrega de Serviços</p>	<p>Relaciona-se com a formação de capacidades que apoiem na melhoria da entrega dos serviços aos cidadãos. Neste eixo encontram-se ações que busquem não só desenvolver o conhecimento sobre métodos e técnicas de avaliação de satisfação e prospecção das necessidades dos usuários, mas também a análise de evidências e melhoria de processos com o objetivo de adequar os serviços governamentais às reais necessidades dos cidadãos.</p> <p>Temas relacionados a este eixo são: design de serviços e produtos, transformação governamental, atendimento ao cidadão, experiência do usuário, desburocratização, melhoria de processos.</p>
<p>Gestão da Informação e do Conhecimento</p>	<p>Relaciona-se com a gestão documental e dos processos informacionais das organizações, bem como das práticas de gestão do conhecimento para geração, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados para a organização.</p> <p>Temas relacionados ao eixo são: sociedade da informação; gestão de dados; gestão documental; gestão de acervos; repositórios de conhecimentos; bibliotecas digitais; Lei de Acesso à Informação; aprendizagem organizacional; inteligência organizacional e competitiva; conhecimento tácito e explícito; interoperabilidade de sistemas; acessibilidade na informação; governança digital; redes; transparência e dados abertos; segurança da informação.</p>

<p>Gestão de Pessoas</p>	<p>Abrange as capacidades para lidar com os fundamentos jurídicos, com as políticas, com os modelos gerenciais, com o ciclo de recursos humanos (seleção e recrutamento, desenvolvimento, remuneração, avaliação e inatividade) e com os sistemas estruturadores do SIPEC.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: sistemas voltados à gestão do capital humano nas organizações públicas (SIGEPE, SISREF); gestão e avaliação de desempenho.</p>
<p>Gestão Pública</p>	<p>Abrange o estudo de aspectos teóricos e práticos relacionados à gestão no setor público, considerando as diversas etapas do ciclo de gestão de políticas públicas: diagnóstico, formulação, dimensionamento orçamentário, execução, monitoramento, avaliação e melhoria contínua de processos. Também inclui o aprofundamento conceitual sobre instrumentos e ferramentas de gestão de políticas, programas e projetos, com vistas à melhoria da gestão nos níveis individual, organizacional e institucional, frente aos grandes desafios do Estado brasileiro.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: planejamento; governança pública para resultados; gestão de projetos; monitoramento e avaliação; indicadores de desempenho; gestão da performance organizacional; metodologias ágeis de gestão; gestão participativa, ferramentas de apoio à decisão; instrumentos de gestão; gestão de riscos; liderança e inovação em gestão.</p>
<p>Governo e Transformação Digital</p>	<p>Reúne iniciativas voltadas ao estímulo à implantação e sustentação da cultura digital no contexto das organizações públicas em função da melhoria dos padrões de qualidade na gestão das políticas públicas, simplificação e celeridade dos processos de trabalho e efetividade no atendimento às necessidades dos cidadãos. Está relacionado ao aperfeiçoamento da comunicação e da gestão da informação, que garantem processos decisórios mais precisos e maior transparência aos atos administrativos.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: letramento digital; programação; machine learning; inteligência artificial; análise de dados; Transformação digital de serviços públicos, modelos de</p>

	<p>integração de serviços públicos; avaliação de serviços; experiência do usuário (UX) e <i>User Interface</i> (UI); acessibilidade tecnológica, Políticas Públicas baseadas em dados e evidências; BI e painéis gerenciais; soluções de blockchain; governo como plataforma, equipes de governo com competências digitais. Segurança da informação; dados abertos.</p>
Infraestrutura	<p>Reúne iniciativas de capacitação e difusão de novas formas de articulação público-privado na implementação das políticas e investimentos em infraestrutura no país. Inclui temas e ferramentas que propiciem o desenvolvimento da infraestrutura e melhorem o bem estar dos cidadãos e a eficiência e competitividade econômica do país.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: infraestrutura logística; energia; infraestrutura social e urbana; avaliação socioeconômica; Project Finance; desenho, financiamento e estudos de viabilidade de projetos em concessões e parcerias público-privadas para o desenvolvimento da infraestrutura; debêntures, blockchain e suas aplicações; infraestrutura urbanística; project finance.</p>
Inovação	<p>Relaciona-se com o desenvolvimento e implementação de um novo processo, serviço ou política pública que gerem melhores resultados para o serviço público e valor público para a sociedade. Incluem-se nessa definição tanto a melhoria em processo, no serviço ou na política pública existente, que aperfeiçoam significativamente a situação anterior, como a inovação que cria um processo, serviço, política pública que muda fundamentalmente a forma de organização e entregas à sociedade.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: design thinking, experimentação, metodologias inovadoras, fronteiras e tendências, economia comportamental, design, inovação incremental e disruptiva, Design thinking, design etnográfico, metodologia ágeis, mentalidade ágil, foco no ser humano, pensamento visual, facilitação gráfica.</p>

Liderança	<p>Oferece soluções de treinamento e desenvolvimento destinadas a líderes e gestores governamentais. Com base em metodologias, temáticas e formatos diversificados, diferenciados e inovadores, as ações de desenvolvimento e formação executiva se orientam para o desenvolvimento de competências essenciais a líderes e gestores, notadamente aos altos executivos do governo.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: visão de futuro e pensamento estratégico; condução de mudanças e gestão de crises; diversidade humana como valor profissional; negociação e coordenação de interesses; mobilização de pessoas e equipes.</p>
Logística e Compras Públicas	<p>Compreende a abordagem das bases conceituais, metodológicas, técnicas e tecnológicas, bem como os fundamentos legais e procedurais, do gerenciamento da cadeia de suprimentos nas organizações públicas.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: planejamento, implementação e controle do fluxo de compras; armazenamento, consumo, manutenção de produtos e serviços; desfazimento de matérias primas, materiais semiacabados, produtos e patrimônios; produtos e serviços de acessibilidade; serviços gerais de logística; central de compras; sustentabilidade; aquisição de serviços comuns ou passíveis de avaliação minuciosa; gestão de contratos; pregão; licitação.</p>
Meio Ambiente	<p>Abarca a agenda ambiental visando atender as necessidades da geração presente e das futuras de forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução, e coevolução. Aborda a valorização e a disseminação de práticas relacionadas à sustentabilidade e desenvolvimento para além da abordagem setorial da área ambiental do governo federal.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); políticas ambientais, licenciamento ambiental; patrimônio natural, reserva ambiental, regulação ambiental, monitoramento da biodiversidade.</p>

<p>Orçamento e Finanças</p>	<p>Relaciona-se com a gestão dos processos de elaboração, implementação e avaliação do processo orçamentário, da execução financeira, da administração tributária e dos procedimentos contábeis no setor público. Aborda também aspectos referentes aos fundamentos jurídicos, métodos, técnicas e operacionalização de sistemas; e inclui temas atinentes aos mecanismos de controle, inspeção e educação fiscal.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: SIAFI gerencial e operacional, Política Tributária, Gestão de Custos, Contabilidade, Gestão Fazendária, Educação Fiscal, planejamento orçamentário.</p>
<p>Políticas Públicas</p>	<p>Abrange aspectos teóricos e práticos relacionados à formulação, análise, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas, bem como a reflexão, o debate e a troca de experiências sobre o papel do Estado. Inclui e valoriza o estudo de teorias, abordagens metodológicas e ferramentas de análise que contribuam para o desenvolvimento de competências e, no sentido mais amplo, das capacidades estatais para melhoria dos processos e resultados da ação pública em suas diversas esferas.</p> <p>Temas relacionados: democracia e representatividade; poder e instituições; processo decisório; mecanismos de coordenação e articulação intra e intergovernamental; atores estatais e não-estatais; pacto federativo; arranjos institucionais; diversidade; mecanismos de participação e governança das políticas públicas; acesso às políticas públicas; ciclo de políticas públicas; articulação federativa; judicialização de políticas públicas e políticas públicas setoriais.</p>

Políticas Sociais	<p>Compreende o estudo da dinâmica de estruturação das políticas sociais e seus principais desafios, desenvolvimento dos sistemas de proteção social, evolução do conceito de pobreza e suas diferentes abordagens, desafios da proteção social, financiamento da política social, previdência social, inclusão produtiva, políticas públicas de emprego, benefícios assistenciais e a pobreza como risco social.</p> <p>Envolve ainda reflexões conceituais e analíticas acerca das mudanças ocorridas no mercado de trabalho e na demografia, desafios setoriais de estruturação das políticas sociais e uso efetivo de bases de dados e sistemas de monitoramento e avaliação de políticas sociais.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: desenvolvimento e política social; pobreza e desenvolvimento, sistemas de monitoramento e indicadores sociais; ODS; projetos de infraestrutura social, avaliação socioeconômica de projetos.</p>
Regulação	<p>Reúne ações de desenvolvimento voltadas ao aperfeiçoamento das "políticas regulatórias" no país, que ao mesmo tempo propiciem um ambiente regulatório adequado para as diversas falhas de mercado e uma melhoria no ambiente de negócios e nas liberdades individuais dos brasileiros. As ações de desenvolvimento buscam propiciar um ambiente regulatório que se aproxime das melhores práticas e padrões internacionais.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: Avaliação de Impacto Regulatório, economia da regulação, ambiente de negócios, liberdade econômica, melhores práticas e ferramentas de regulação e outros que busquem o equilíbrio entre a intervenção do Estado na vida dos indivíduos e empresas e as garantias de eficiência, eficácia e equidade na oferta dos produtos e serviços nos diversos setores e atividades reguladas.</p>

Saúde	<p>Abrange o desenvolvimento das capacidades voltadas à compreensão da temática de saúde pública e do Sistema de Saúde brasileiro, com destaque para o Sistema Único de Saúde (SUS).</p> <p>Temas relacionados ao eixo: Monitoramento, análise e avaliação da situação de Saúde do Estado; Vigilância, investigação, controle de riscos e danos à Saúde; Promoção da Saúde; Participação social em Saúde; Desenvolvimento de políticas e capacidade institucional de planejamento e gestão pública da Saúde; Capacidade de regulamentação, fiscalização, controle e auditoria em Saúde; Promoção e garantia do acesso universal e equitativo aos serviços de Saúde; Administração, desenvolvimento e formação de Recursos Humanos em Saúde; Promoção e garantia da qualidade dos serviços da Saúde; Pesquisa e incorporação tecnológica em Saúde; Coordenação do processo de Regionalização e Descentralização da Saúde.</p>
Transferências Voluntárias	<p>Engloba parcerias celebradas pela União que anualmente movimenta bilhões de recursos entre os entes federativos e o terceiro setor. Esse volume e diversidade traz a necessidade de capacitação dos servidores dos órgãos e entidades que operam essas transferências. Elas são realizadas por meio da Plataforma +Brasil que conta com uma rede colaborativa, a Rede +Brasil (Portaria nº 33/2020), tendo como parceiros a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), os estados, o Distrito Federal, dentre outros.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: Transferências Discricionárias e Legais; Transferências Fundo a Fundo; Transferências Especiais e; Termo de Execução Descentralizada (TED).</p>

<p>Transparência, Controle e Participação</p>	<p>Abarca as políticas e procedimentos de controle e fiscalização estabelecidos no contexto governamental em função da redução de riscos e melhoria dos padrões de governança.</p> <p>Temas relacionados ao eixo: controle interno e externo; auditoria e controle social; correção nas ações dos agentes públicos e da transparência dos atos administrativos; ouvidoria; correição; accountability; auditoria; acesso à informação e canais de transparência; acessibilidade e linguagem simples; gestão participativa; gestão em redes; segurança de dados e dados abertos; gestão da transparência.</p>
---	---

### 3.3. Ações de Desenvolvimento

Para promover o desenvolvimento de competências transversais e de liderança, e contribuir com a capacitação dos agentes públicos de acordo com os temas descritos na seção anterior, a Enap disponibiliza ações de desenvolvimento que se desdobram em cursos, eventos, oficinas, mentoria e coaching.

Figura 9: Ações de Desenvolvimento ofertadas pela Enap



As ações de desenvolvimento podem ser ofertadas em conjunto ou combinadas, seguindo regras de oferta, participação e/ ou certificação, como parte de uma estratégia de capacitação ou solução educacional incremental. As

**estratégias modulares** da Enap estão descritas abaixo:

**Certificação** - é o termo escolhido pela Enap para nomear a estratégia modular que inclui:

- Um conjunto mínimo obrigatório de ações de desenvolvimento (sequenciais ou não) que geram, ao final, 1 certificado modular.
- Ao concluir cada curso, evento ou oficina individualmente, o aluno ganha o direito de emitir 1 certificado de conclusão / participação.
- Ao completar no mínimo 70% da carga horária total das ações de desenvolvimento que compõem a certificação, o participante faz jus ao certificado modular. A Enap poderá definir que em determinadas certificações é necessário completar todo o conjunto mínimo obrigatório para o recebimento do certificado modular.
- As ações de desenvolvimento que compõem a certificação devem ser

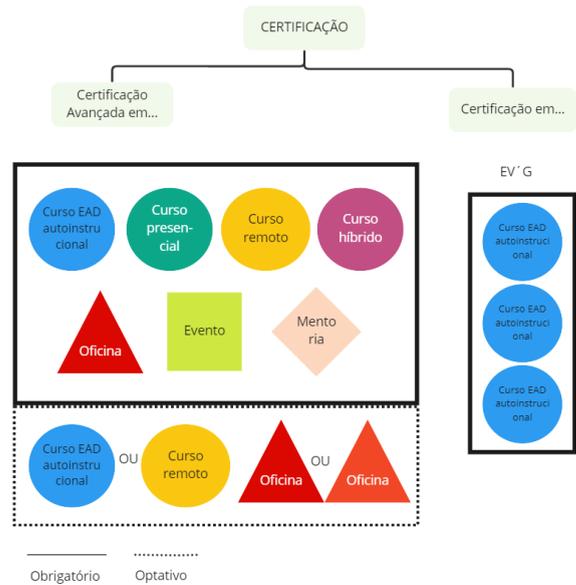
combinadas estrategicamente para atender a um propósito, seja ele um processo de trabalho e/ou eixo temático específico.

- O uso deste produto educacional se dará no seguinte formato: Certificação + Objeto. Exemplos: Certificação em Gestão de Projetos, Certificação em Transformação Digital.

**Certificação Avançada** - é um produto educacional que pertence à estratégia modular "certificação", com as seguintes especificidades:

- As ações de desenvolvimento que compõem a certificação avançada devem ser combinadas estrategicamente para atender a um propósito de upskilling ou reskilling.
- A certificação avançada não inclui o conjunto de cursos exclusivamente autoinstrucionais.

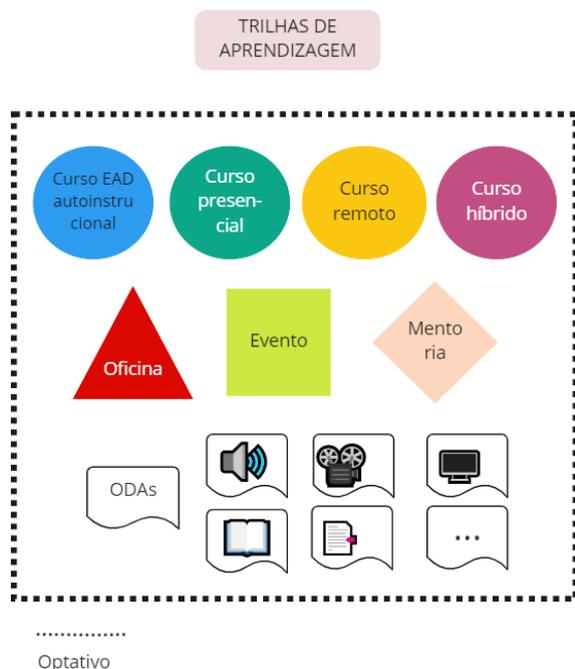
Figura 10: Representação Gráfica de Certificação



**Trilha de Aprendizagem** - é o termo escolhido pela Enap para nomear a estratégia modular que inclui:

- O conjunto de ações de desenvolvimento e/ou outros objetos de aprendizagem em que os alunos têm a liberdade total para escolher o que querem fazer, na ordem e ritmo próprios. Não sendo necessário que os alunos se inscrevam nas trilhas para consumir os ODAs.
- Esse conjunto optativo não gera um certificado modular ao final, apenas indica caminhos alternativos e flexíveis que contribuam para o desenvolvimento de competências ou para um momento da trajetória profissional.
- Ao concluir cada ação de desenvolvimento individualmente, o aluno ganha o direito de emitir 1 certificado de conclusão/participação.

Figura 11: Representação Gráfica de Trilha de Aprendizagem



Essas ações de desenvolvimento são organizadas e ofertadas da seguinte forma: Cursos de Educação Executiva e Pós-Graduação; Eventos; Mentoria; Coaching; Soluções de inovação para instituições públicas.

### 3.3.1. Educação Executiva



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



competências de candidatos aprovados na primeira etapa do concurso público. A sua oferta está vinculada à realização de concurso para essas carreiras.

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

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



O Enap em Rede é uma estratégia para oferecer cursos presenciais ou remotos, técnico-gerenciais, para servidores públicos civis do Poder Executivo federal, estadual e municipal lotados fora do Distrito Federal. Desde sua criação, em 1996,

quando era denominado de *Programa de Parcerias*, o Enap em Rede firma acordos com instituições públicas estratégicas, a exemplo das escolas de governo estaduais e instituições de ensino federais, para operacionalizar a execução dos cursos de catálogo presencial e remoto em estados onde a Escola não possui infraestrutura e pessoal. Como incentivo à adesão a essa estratégia, as instituições parceiras podem usufruir de um percentual das vagas das turmas estabelecidas no plano de trabalho.



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

A Escola oferta capacitações, dentre cursos de curta duração, seminários e outros eventos, realizados presencialmente e a distância, nas áreas de conhecimento de alta tecnologia, ciência de dados, governança e gestão de TIC, liderança e inovação, segurança e privacidade, serviços para o cidadão e transformação ágil. Entre elas estão iniciativas para letramento em dados e em programação por meio de uma estratégia de aprendizagem imersiva denominada bootcamp. Os bootcamps já são referência no exterior e estão

chegando com força aqui no Brasil. Mais comuns na área de tecnologia, os bootcamps de programação oferecem um ensino hands-on e de alto impacto para formar desenvolvedores muito mais rápido que o ensino tradicional.

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

### 3.3.1.1. Desenvolvimento de Altos Executivos



A oferta da Enap para Altos Executivos tem como público-alvo: Secretários Nacionais, Secretários Executivos, Assessores especiais, Diretores e Presidentes de empresas públicas.

A estratégia visa transformar competências e fortalecer conhecimentos globais de liderança pública em um mundo em constante mudança por meio da oferta de

diferentes formatos de cursos, tanto em nível internacional como nacional, para diferentes linhas de ação:

- Ciclos Internacionais – capacitação avançada que contempla curso internacional de curta duração realizado em renomadas universidades estrangeiras, como a *Harvard Kennedy School* e a *Indiana University*, atrelado a atividades educacionais desenvolvidas pela Enap (oficinas preparatórias, de retorno, acompanhamento personalizado e socialização de experiências).
- Cursos Executivos – série de cursos avançados de curta duração (de 8 a 24 horas) ministrados pelos principais acadêmicos e executivos em suas áreas de atuação, propiciando um treinamento executivo de caráter inovador, criativo e fomentador de habilidades técnicas e interpessoais estratégicas para a alta administração pública, buscando foco em desafios concretos dos próprios participantes.
- Assessoria *In Company* – altos dirigentes públicos têm acesso à assessoria direta de especialistas internacionais de alto nível técnico. Em uma reunião de 2 horas para dirigentes de um mesmo órgão, o especialista proporciona uma capacitação personalizada e estratégica, capaz de gerar soluções para questões públicas enfrentadas por líderes sêniores.
- Fronteiras e Tendências – série de encontros regulares para promover a discussão de temas atuais e relevantes para altos executivos do governo.
- Masterclass – aula magna para aprofundamento de temas críticos e complexo com a promoção de imersão mais prática e dialógica. O especialista internacional compartilha conhecimento e experiências com apresentação de perguntas orientadoras para a promoção de uma sessão interativa com público seletivo, impulsionando reflexões e ações que gerem mudanças.
- LideraGov (Novos Líderes) – desenvolvimento de novas lideranças da Administração Pública Federal, com o objetivo de construir uma rede formada por profissionais com alta capacidade de gestão, aptos a atuar como líderes inovadores e a ocupar cargos e funções estratégicas na administração pública federal (em parceria com a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia e com a Associação Centro de Estudos de Liderança Pública – CLP).
- Liderando para o Desenvolvimento – preparar lideranças estaduais e municipais, novas ou atuais, em áreas estratégicas de atuação pública, como saúde, educação, segurança pública, infraestrutura e saneamento e planejamento e administração, com vistas à promoção do desenvolvimento local e melhoria da oferta de políticas e serviços públicos brasileiros. É composto por quatro projetos

principais: (1) Liderando Mudanças – Estados, com foco em Secretários Estaduais; (2) MBA em Gestão Local e Desenvolvimento, curso de especialização para formação de dirigentes de diversas áreas; (3) Novos Prefeitos, que irá formar prefeitos eleitos com mandatos a partir de 2021 e (4) Liderando Mudanças – Municípios, com foco em Secretários Municipais.

- Assessorias Ministeriais – voltado para um público que compartilha características que demandam ambiente, métodos e soluções de capacitação específicos. O público-alvo é composto por assessorias de comunicação, chefes de gabinetes, assessorias de controle interno, assessorias internacionais, assessorias jurídicas e assessorias parlamentares.

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

Para exercer suas atividades, esses gerentes precisam de múltiplos conhecimentos e habilidades, que vão

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

Para desenvolver os cursos do PDL, a Enap contou com o apoio de profissionais de excelência e com experiência prática e acadêmica. Todas as metodologias de ensino usadas no curso são de caráter crítico reflexivo e aplicado, privilegiando a troca de experiências entre os participantes e o diálogo com situações do mundo real.

### 3.3.2. Pós-graduação

#### 3.3.2.1. Pós-graduação lato sensu



O Programa de Pós-graduação lato sensu (Especializações e MBA) tem como objetivo capacitar servidores públicos para atuarem como agentes da melhoria da gestão pública e em seus temas transversais. O Programa desenvolve competências para liderar, articular, gerir e pensar a ação governamental de forma estratégica e inovadora, considerando os desafios e

as perspectivas da administração pública federal, com o objetivo de aperfeiçoar os serviços prestados à sociedade e possibilitar que os servidores públicos atuem como agentes de mudança e aprimoramento da gestão pública, em seus temas transversais.

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

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

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

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

Para ingressar nos cursos, que têm carga horária mínima de 360h, aulas semanais ou em regime intensivo, os servidores passam por seleção que contempla análise curricular, análise de memorial e entrevista. Os cursos são voltados prioritariamente para agentes públicos federais, podendo ser estendido aos estaduais e municipais.

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

#### 1- Gestão e Inovação

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

- Gestão de Políticas, Tecnologia e Inovação

2- Políticas Públicas e Desenvolvimento

- Políticas Públicas
- Ciência de Dados aplicada a Políticas Públicas
- Desenvolvimento Local e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- Desenvolvimento Produtivo
- Políticas de Infraestrutura

3- Governança e Regulação

- Governança e Controle da Regulação em Infraestrutura

4- Direito

- Direito Tributário

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

Em 2022, foram lançados:

- o MBA em Gestão Pública na modalidade a distância - este é o curso mais tradicional e com maior procura na Escola e a sua oferta na modalidade a distância possibilita a ampliação do acesso para servidores públicos lotados em diferentes regiões do país.

- o Master of Public Policy - MPP, que é o primeiro curso internacional ofertado pelo programa de pós-graduação lato sensu da Enap. O MPP está sendo ofertado inteiramente em inglês, reunindo especialistas brasileiros e estrangeiros e possibilitando aos alunos cursar uma ou mais disciplinas em instituições parceiras fora do Brasil bem como receber alunos estrangeiros.

### 3.3.2.2. Pós-graduação stricto sensu



A Pós-graduação stricto sensu da Enap tem como objetivo dotar a administração pública de competências técnico-políticas de gestão, por meio da formação de servidores e empregados públicos para o alto desempenho em funções estratégicas no estado brasileiro, contribuindo para que seus egressos sejam capazes de atuar com ética e excelência, em instituições públicas, visando à promoção do desenvolvimento social, político e econômico do país (conforme [Resolução ENAP nº 8, de 25 de maio de 2022](#)).

Na organização dos programas de pós-graduação stricto sensu serão observados os seguintes princípios:

I - qualidade das atividades de ensino, investigação científica, inovação tecnológica, bem como produção cultural;

II - atualização contínua nas áreas de conhecimento estabelecidas pela Capes; e

III - flexibilidade curricular que atenda às características, necessidades e tendências de desenvolvimento da administração pública.

Uma das estratégias da Enap para a consolidação da oferta de pós-graduação stricto sensu enfatiza a internacionalização dos programas, por meio de parcerias com instituições internacionais congêneres de reconhecida competência.

O programa de pós-graduação stricto sensu da Enap é composto pelos seguintes cursos:

### **Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento**

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

O curso está estruturado na área de concentração intitulada “Governança, Desenvolvimento e Políticas Públicas” e terá as suas linhas de pesquisa em “Governança e Inovação em Processos” e em “Políticas Públicas para o Desenvolvimento”.

O mestrado profissional em Governança e Desenvolvimento está regulamentado pela [Resolução ENAP nº 9, de 25 de maio de 2022](#).

### **Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas**

Visa dotar a Administração Pública Federal de competências técnico-políticas de gestão, por meio da formação de servidores públicos para o alto desempenho em funções estratégicas no Estado Brasileiro. O mestrado profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas está regulamentado pela [Resolução ENAP nº 10, de 25 de maio de 2022](#).

O curso está estruturado na área de concentração intitulada “Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas” e terá as suas linhas de pesquisa em “Métodos de Avaliação, Métodos de Pesquisa” e em “Governança dos Sistemas, Modelos e Práticas de Avaliação de Políticas Públicas”.

### **Doutorado Profissional em Políticas Públicas**

A [Portaria Capes nº 389, de 22 de março de 2017](#) define os seguintes

objetivos para os mestrados e doutorados profissionais, *in verbis*:

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

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

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

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

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

A oferta do Doutorado Profissional em Políticas Públicas, uma vez que a Escola já tem dois programas de pós-graduação *stricto sensu* profissionais em pleno funcionamento, estabelecerá condições para a continuação da formação e a capacitação nesse nível, contribuindo para a Política de Desenvolvimento de Pessoal e possibilitando aos servidores

frequentarem um curso que apresente conhecimento de fronteira no campo da gestão de políticas públicas.

O Doutorado Profissional em Políticas Públicas (DPPP) da Enap tem por objetivo construir capacidades do Estado brasileiro para aprimorar políticas e serviços públicos, por meio da aplicação de técnicas inovadoras e do conhecimento de fronteira para a governança das políticas públicas e pela capacitação, em alto nível, de servidores públicos.

O curso está estruturado na área de concentração intitulada "Governança das Políticas Públicas" e terá as suas linhas de pesquisa em "Governança e Inovação de Políticas Públicas" e em "Governança e Práticas de Avaliação de Políticas Públicas", e é regulamentado pela [Resolução ENAP nº 11, de 25 de maio de 2022](#).

O Curso deverá contribuir para que seus egressos sejam capazes de compreender a complexa realidade da gestão pública brasileira e de construir soluções inovadoras para a governança das políticas públicas, com especial enfoque nos processos de desenho e implementação de políticas públicas e serviços públicos e no seu processo de monitoramento e avaliação.

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

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

O **Estágio Pós-Doutoral da Enap** foi instituído pela [Resolução Enap nº 21, de 30 de agosto de 2022](#). O Estágio Pós-Doutoral inclui as atividades de pesquisa realizadas junto a Programas de Pós-Graduação stricto sensu da Enap por portador do título de Doutor, supervisionado por um docente vinculado a um dos Programas de Pós-Graduação da Enap (PPGEnap). O Estágio Pós-Doutoral poderá incluir atividades de ensino e pesquisa em Curso de Pós-Graduação, desde que devidamente acompanhadas por um Supervisor. O tempo de permanência no Estágio Pós-Doutoral será de no mínimo 3 (três) meses e de no máximo 12 (doze) meses. Em casos excepcionais, mediante parecer circunstanciado do Supervisor e a critério da CGPos, o Estágio Pós-Doutoral poderá ser prorrogado por até 48 (quarenta e oito) meses, somando um limite máximo de 60 (sessenta) meses. As atividades de pesquisa de pós-doutorado não constituirão grau ou título acadêmico.

### **Programa Internacional de Pesquisa e Docência “Enap Fellowship Program”**

O Programa Internacional de Pesquisa e Docência “Enap Fellowship Program”, instituído pela [Resolução Enap nº 26, de 14 de dezembro de 2022](#), com vistas a promover a cooperação e o intercâmbio entre pesquisadores e instituições de pesquisa nacionais e centros internacionais de referência. São objetivos do Programa: I - promover a vinda de pesquisadores estrangeiros para períodos de docência na Pós-Graduação Stricto Sensu e/ou de pesquisa na Enap; II - apoiar a realização de projetos conjuntos de pesquisa.

#### **3.3.4. Cursos sob demanda**

A Enap possui um catálogo de cursos periodicamente revisado para refletir o referencial pedagógico da Escola e os desafios da Administração Pública. Sob demanda, são oferecidas turmas exclusivas, com vagas reservadas para participantes previamente indicados pelas instituições. As soluções de capacitação desenvolvidas nessa categoria podem estar diretamente relacionadas com ações de desenvolvimento institucional ou com a demanda de aperfeiçoamento da gestão de políticas públicas. Os cursos podem ser realizados na Enap ou na instituição demandante.

#### **3.3.5. Eventos**



A Enap organiza ainda eventos com foco em

compartilhamento de informações atualizadas sobre temas relevantes para o serviço público.

Na Enap, estão disponíveis os seguintes tipos de eventos:

- Congresso
- Simpósio
- Conferência
- Seminário
- Webinar
- Palestra
- Mesa-redonda
- Painel
- Debate
- Meetup
- Semana

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

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

Figura 12: Representação Gráfica de Série



### 3.3.6. Soluções de inovação para instituições públicas

A atuação do governo vem demandando cada vez mais apoio na resolução de problemas públicos. Considerando a capacidade desenvolvida pela Enap em ofertar serviços de suporte aos órgãos - em ações de estratégia, inovação e gestão do conhecimento - a Escola desenvolveu um ciclo completo de construção de soluções e de promoção de inovação no setor público, desde a prospecção, passando pela experimentação, transformação e disseminação de práticas e conhecimentos.

Coerente com seus referenciais conceituais e metodológicos, a Enap promove ações de desenvolvimento inovadoras e customizadas, em diferentes formatos e espaços, além da oferta de serviços especializados sob demanda. As estratégias, abordagens e metodologias utilizadas nessas oficinas

incitam o agente público a assumir um papel de protagonista no seu aprendizado e na solução de problemas públicos complexos.

São atendidas demandas específicas de órgãos da administração pública, por meio de desenvolvimento de soluções inovadoras, de novos produtos e de desenvolvimento de capacitação para atender as necessidades específicas das instituições demandantes.

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

#### **3.3.6.1. Projetos de Inovação em Governo**



O G'NOVA é um laboratório de inovação em governo voltado para o desenvolvimento de soluções criativas para problemas públicos. O G'NOVA, desde sua criação, em 2016, é um espaço voltado ao desenvolvimento de soluções com menos burocracia e mais eficiência para os serviços públicos, para transformar o modo como o Estado se relaciona com a sociedade, recolocando o foco nas pessoas e em suas necessidades.

As parcerias que o G'NOVA desenvolve com órgãos da administração pública federal são moduladas de acordo com o desafio a ser enfrentado. Geralmente, esses projetos são desenvolvidos em ciclos que envolvem: imersão nos problemas, ideação, prototipagem e teste de soluções. Ao longo desses ciclos, o laboratório utiliza metodologias ágeis e abordagens multidisciplinares inspiradas no design, nas ciências sociais e na economia comportamental. Todos os projetos geram capacidade inovadora nas equipes dos órgãos parceiros, que participam e aprendem fazendo ao longo do processo.

Os projetos práticos de experimentação desenvolvidos pelo G'NOVA são complementados por ações que visam a fomentar o ecossistema de inovação brasileiro. Algumas dessas ações, como o GNPapo ou nosso programa de Bolsas de Pesquisa e de Inovação, buscam prospectar e antecipar tendências e tecnologias com potencial de aplicação em políticas públicas. Outras ainda visam à disseminação de boas práticas de inovação na administração pública brasileira, como é o caso da realização anual do Concurso Inovação no Setor Público.

#### **3.3.6.2. Desafios**

O Desafios é uma iniciativa do laboratório de inovação em governo G'NOVA, da Enap, que oferece ajuda aos

gestores públicos para inovar junto com a sociedade, aproveitando a inteligência coletiva para diminuir as inseguranças do processo de inovação e aumentar as chances de sucesso.

É uma plataforma de inovação aberta que ajuda os órgãos do governo a compreenderem melhor e reenquadrarem os seus problemas para colher propostas de soluções inovadoras diretamente da sociedade, num processo chamado de *crowdsourcing*, por meio de concursos e premiações. Os desafios de inovação aberta buscam atrair talentos que estão fora do Estado. Eles ajudam a identificar ideias, novos produtos ou serviços para a sociedade e fomentar o desenvolvimento de novos inovadores.

#### **3.3.6.3. Projetos de Transformação Governamental**



São projetos desenvolvidos em parceria com outros órgãos de governo com o objetivo de contribuir para a construção colaborativa de soluções para problemas públicos, para a formulação e implementação de políticas públicas e para a elaboração de estratégias organizacionais. O trabalho se dá por meio de projetos de transformação governamental, desenhados sob medida a partir dos objetivos da instituição parceira e da natureza do desafio público colocado. As atividades, metodologias, abordagens e ferramentas são selecionadas de forma customizada, podendo utilizar técnicas analítico-preditivas, design

thinking, metodologias ágeis, entre outras.

O desenvolvimento das soluções para transformação em governo acontece a partir de oficinas colaborativas e atividades de imersão na realidade dos usuários dos serviços públicos. Busca-se, de forma conjunta, ampliar o entendimento do problema, acessar a perspectiva dos cidadãos beneficiários, consultar especialistas, cocriar soluções, desenvolver e testar protótipos, implementar pilotos, desenvolver estratégias de implementação, planejar e definir prioridades, avaliar resultados. Além de construir soluções para os desafios trazidos, os projetos de transformação governamental desenvolvem competências nas equipes das organizações envolvidas, gerando capacidades para enquadrar e resolver problemas.

#### **3.3.6.4. Inteligência de Dados**



A atuação do governo demanda cada vez mais apoio na resolução de problemas públicos. Por meio da análise de evidências e apoio a ciclos de avaliação, a Enap oferece a órgãos públicos ferramentas que subsidiam a tomada de decisão, com a produção de informações estratégicas e qualificadas.

A gestão dos órgãos e o desenvolvimento de políticas públicas geram uma grande quantidade de dados que nem sempre são fáceis de analisar. Pensando nisso, a Enap contribui com as instituições na produção de informações estratégicas

para a tomada de decisões, por meio de técnicas de Big Data e Machine Learning para tratar dados e gerar visualizações.

O principal instrumento disponível no momento é o [InfoGOV](#), que apresenta dados, histórias e publicações, inclusive sobre atos normativos e aspectos regulatórios (RegBR).

### **3.3.6.5. Assessoria para Avaliação**

Considerando suas atribuições legais e os desafios para institucionalizar a avaliação de políticas públicas nos órgãos e entidades da administração pública federal, a Enap desenvolveu o serviço Assessoria para Avaliação, que é ofertado para equipes de servidores públicos que desempenham papéis e funções relacionadas à avaliação, seja ela ex ante, ex post ou análise de impacto regulatório.

O serviço é fundamentado em metodologias ativas de ensino, orientadas à solução de problemas reais e que colocam os participantes como protagonistas do processo de aprendizagem. O objetivo é apoiar tecnicamente projetos de avaliação de políticas públicas ao mesmo tempo em que capacitamos equipes para realizar o processo de forma independente e autônoma.

Juntos, assessores e time do projeto percorrerão, por meio de plataforma virtual colaborativa, todas as etapas de um processo avaliativo, que estará

orientado para a análise de questões reais. Nessa jornada, em que o protagonismo dos participantes é fundamental, avaliação e aprendizado caminham juntos.

Todo o trabalho desenvolvido está fundamentado teoricamente nos Guias Práticos de Avaliação Ex ante, Ex post e Análise de Impacto Regulatório do Governo Federal, estudos práticos e acadêmicos sobre Modelo Lógico, Teoria da Mudança, Gestão por Evidências, Solução de Problemas e boas práticas internacionais em avaliação de políticas públicas.

### **3.3.6.6. Evidência Express**

É um serviço prestado pela Enap em formato de resposta rápida para disseminação, comunicação e síntese de evidências para a administração pública, fundamentado em metodologias de pesquisa e de ciência de dados. O Evidência Express fornece produtos técnicos para órgãos públicos que necessitam de informações para subsidiar uma avaliação de política pública, uma análise de impacto regulatório ou o processo decisório.

O Evidência Express visa fornecer produtos de evidências de forma a:

- Definir o objeto e alcance da avaliação
- Descrever problema, população, contexto, soluções e alternativas de políticas públicas

- Entender as causas do problema, das ações e seus impactos
- Sintetizar fontes de informação secundárias, pesquisas científicas e experiências nacionais e internacionais
- Apoiar a utilização e o entendimento das evidências.

### 3.3.6.7 Seleção de lideranças - Líderes que transformam



Consiste na criação de capacidades no governo para consolidação e expansão do uso de processos seletivos baseados em competências para recrutamento e seleção de lideranças públicas, contribuindo para a composição de times de alto desempenho capazes de atuar em problemas complexos.

Com metodologias inovadoras e alinhadas às melhores práticas, por meio do Programa Líderes que Transformam, a Enap atrai, seleciona e faz o match entre os melhores profissionais e posições estratégicas de governo, em processos seletivos buscando equilíbrio entre competência e confiança.

A metodologia utilizada para a seleção de lideranças baseada na avaliação de competências inclui:

- Desenho da seleção: Planejamento e definição do perfil ideal do cargo, com as competências necessárias para o profissional, além da definição do cronograma da seleção.
- Recrutamento: Estratégias de busca ativa por profissionais no setor público, iniciativa privada, terceiro setor e no meio acadêmico

- Análise da trajetória profissional: Equilíbrio entre avaliação objetiva e qualitativa da trajetória das pessoas candidatas inscritas, com uso de inteligência artificial.
- Avaliação de competências comportamentais: Pré-seleção de forma online, com testes e entrevistas comportamentais e dinâmicas de grupo.
- Entrevista com gestor e nomeação: Após a indicação das pessoas candidatas pré-selecionadas, o gestor realiza a avaliação final e escolhe os profissionais que serão nomeados.

Modalidades de parceria com a Enap:

- Modalidade padrão: Enap apoia as instituições públicas (inclusive governos subnacionais) na atração e seleção de lideranças;
- Modalidade complementar: além de apoiar o órgão (exclusivo para Administração Pública Federal - DAS 4 E 5 e equivalentes) na busca pelos melhores profissionais, a Enap apoia a aceleração do desenvolvimento da liderança selecionada, com programas de formação específicos para altas lideranças, acesso a uma rede de desenvolvimento nacional e internacional, além do acompanhamento de resultados.

### 3.3.7. Modalidades de oferta de ações de desenvolvimento

Os cursos podem ser ofertados nas modalidades presencial, híbrida, a distância ou remota.

Os eventos, oficinas e outras ações de desenvolvimento podem ser ofertados na modalidade presencial, híbrida ou remota.

### 3.3.7.1. Modalidade presencial

As ações de desenvolvimento na modalidade presencial são ofertadas na infraestrutura física da Enap ou de parceiros, oportunizando o contato direto entre os participantes ao mesmo tempo e no mesmo local ([atividades síncronas](#)).

### 3.3.7.2 Modalidade híbrida

As ações de desenvolvimento na modalidade híbrida ocorrem de modo combinado entre no mínimo duas das seguintes possibilidades de oferta: assíncrona, por meio de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA); síncrona, em encontros presenciais; ou síncronas, em encontros remotos, por meio de um AVA ou plataforma de vídeo de transmissão síncrona.

O ensino híbrido pode ocorrer a partir de diversas combinações:

- Ações de desenvolvimento ofertadas com momentos no formato presencial ([síncrono](#)) e em outros momentos online ([assíncronos](#)), com o suporte de um Ambiente virtual de Aprendizagem (que organiza a estrutura do aprendizado). Na Enap, os Ambientes Virtuais de Aprendizagem disponíveis são o Moodle e as Google Salas de Aula.

- Ações de desenvolvimento ofertadas com momentos remotos ([síncronos](#)) e outros online [assíncronos](#), com o suporte de um ambiente virtual de aprendizagem.
- Ações de desenvolvimento ofertadas com alguns participantes presenciais (na infraestrutura física da Enap) e outros com participação remota (utilizando o Zoom, Youtube ou outras ferramentas virtuais) ao mesmo tempo;
- Além de outras combinações possíveis, que devem sempre priorizar o melhor formato para garantir o aprendizado do aluno.

O ensino híbrido é um sistema de aprendizagem combinada, em que a parte online pode ser realizada tanto a distância quanto presencialmente, usufruindo da própria estrutura da instituição de ensino. A parte offline habilita o estudante para o autogerenciamento sobre tempo, lugar, modo e ritmo de estudo, valorizando a autonomia do estudante e o aprendizado colaborativo.

O ensino híbrido reúne o melhor das metodologias de ensino online e offline, combinando os melhores recursos, estratégias e ferramentas para que se tenha um processo de ensino e aprendizagem integral, ampliado e engajador.

Na base de qualquer modelo de ensino híbrido, reside o questionamento sobre quais conteúdos e atividades funcionam melhor online ou offline e quando a interação entre o professor e estudante passa a ser imprescindível para expandir, melhorar, aprofundar e

incentivar a aprendizagem. O ensino híbrido contribui para que o tempo que estudantes e professores têm para interagir, online (de forma síncrona) ou presencialmente, seja usado para as atividades que trarão uma aprendizagem aprofundada, a partir do compartilhamento de experiências e da construção coletiva de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Em um cenário pós-pandemia, é possível que o ensino híbrido transcenda a combinação entre online e offline e apresente uma nova possibilidade: o online e o offline ao mesmo tempo. As ações de desenvolvimento serão realizadas com momentos presenciais ocorrendo para algumas pessoas, ao mesmo tempo em que são transmitidos via internet ou gravados ao vivo para outras pessoas que estejam em outro espaço físico.

#### **3.3.7.3. Modalidade remota**

As ações de desenvolvimento na modalidade remota ocorrem em uma sala virtual, por meio de aplicativo de videoconferência, em que participantes e professores ou facilitadores encontram-se em dia e hora marcados ([interação síncrona](#)). A carga horária da ação de desenvolvimento contabiliza a duração dos encontros online (síncronos) e pode considerar também o tempo de dedicação a atividades assíncronas.

Os eventos nessa modalidade são transmitidos ao vivo por serviços de streaming.

Essa modalidade de ensino foi inicialmente adotada por instituições de ensino, em todo mundo, desde o início

de 2020, para enfrentar as restrições impostas pelo COVID-19 que impossibilitaram a realização de aulas presenciais. Como o ensino remoto ampliou o alcance da Enap aos servidores públicos em todo país, essa é uma modalidade que deve ser mantida na oferta da Enap.

#### **3.3.7.4. Modalidade a distância**

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

O ensino a distância é uma modalidade de aprendizagem vinculada a princípios educacionais como aprendizagem aberta e aprendizagem ao longo de toda vida, que hoje é amplamente adotada em programas de qualificação e formação profissional e na educação corporativa, devido à sua capacidade de maior alcance, economia de recursos de logística, além do fato de estar disponível a qualquer hora e em qualquer lugar. Ademais, o uso de dados como insumos para a tomada de decisão é também uma tendência no campo educacional, e o ambiente online é especialmente favorável para essa coleta de dados, uma vez que a cada ação no ambiente virtual o participante deixa uma trilha de dados que podem ser explorados para análises e para propiciar uma experiência de maior customização e personificação da aprendizagem. Assim, dados relativos às

escolhas e ao desempenho do aluno podem ser usados tanto para subsidiar a personalização da experiência educacional quanto para a mensuração de resultados.

A Enap, engajada nesse processo de ampliação do acesso à educação continuada e à aprendizagem ao longo da vida, e reconhecendo o desafio de atingir agentes públicos dos níveis federal, estadual e municipal, oferece atualmente aos servidores públicos brasileiros cursos por meio da sua [Escola Virtual.Gov \(EV.G\)](#) e Especialização *Lato Sensu* a distância.

Os conceitos de abertura como um valor para as organizações<sup>38</sup>; a análise de dados como fonte de informação para personalização da experiência educacional e medida de desempenho; a educação informal (aquela realizada nos sistemas de ensino tradicionais) como alternativa de formação mais aderente ao desenvolvimento de competências para o trabalho e os novos paradigmas educacionais<sup>39</sup>

<sup>38</sup> *Open content, open data, open resources*, transparência e acesso facilitado a dados e informações.

<sup>39</sup> Novos paradigmas educacionais:

- MOOC - *Massive Open Online Courses* (Cursos Online Abertos e Massivos): O termo refere-se à estratégia de oferta de cursos abertos, gratuitos e que chegam a atrair milhares de pessoas em cada turma. As plataformas mais populares são consórcios de instituições de renome e oferecem cursos de curta duração. Este é o modelo predominante de cursos ofertados no momento pela [Escola Virtual.Gov \(EV.G\)](#).
- SPOC - *Small Private Online Course* (Cursos Online Fechados): Ao contrário dos cursos MOOC, são destinados a um público mais restrito justificados pela natureza da capacitação, como a necessidade de tutores e a consequente limitação do número de

fundamentam grande parte das tendências educacionais dos últimos cinco anos e fazem parte das propostas da Enap para a consolidação e o fortalecimento das estratégias da escola no ensino a distância.

### 3.4. Pesquisa e Disseminação de Conhecimento



A Enap desenvolve e fomenta atividades de pesquisa aplicada sobre gestão pública e sobre políticas públicas, bem como produção de dados e informações para a produção de painéis e análise quantitativa e qualitativa. A estratégia de comissionar pesquisas privilegia a abordagem de estudos comparativos, de forma a promover perspectivas de análise inovadoras, centradas em metodologias que permitam compreender as especificidades e diferenças do serviço público no Brasil, assim como promover processos de aprendizado a partir de outras experiências.

---

participantes ou, mesmo, pelo tipo de assunto a ser abordado.

- Uso de jogos e gamificação
- *Learning analytics* - (Análítica de Aprendizagem) é o campo usado para mediação, coleta, análise e divulgação de dados sobre alunos e seus contextos, com o propósito de compreender e otimizar a aprendizagem e os ambientes em que ela ocorre. Definição retirada do glossário do livro “Metodologias Inov-ativas”. Filatro e Cavalcante (2018).
- Modalidade de ensino híbrido
- Sala de aula invertida
- Uso de assistentes virtuais e inteligência artificial
- Internet das coisas
- *Mobile learning* ou *M-learning* (Aprendizagem móvel) é a aprendizagem apoiada pelo uso de tecnologia móvel e sem fio cuja característica principal é a mobilidade dos aprendizes interagem entre si, com educadores e conteúdos ou ferramentas por meio de celulares, tablets, laptops etc. Definição retirada do glossário do livro “Metodologias Inov-ativas”. Filatro e Cavalcante (2018).

A Escola está conectada a especialistas, instituições nacionais e internacionais de elevada reputação, sendo um ambiente propício (hub) para disseminação de conhecimento.

São utilizados diversos métodos:

- questionários online (surveys),
- estudos de caso,
- análises qualitativas e quantitativas,
- processamento de linguagem natural e outras ferramentas de ciência de dados, como a plataforma Infogov, que reúne ferramentas de machine learning e big data, com o uso de técnicas de storytelling em estudos especiais (data stories).

A Enap busca influenciar o setor público de forma muito direta, estabelecendo contatos com altas lideranças e equipes, prestando assessorias diretas, além de serviços customizados de pesquisa, aplicações em ciências de dados e apoio à inovação.

Abaixo, estão listados os principais insumos fornecidos pela Enap em termos de pesquisa e disseminação de conhecimento:

- Pesquisa e Ciência de Dados, inclusive Pesquisas Sob-Demanda
- Publicações: estudos de casos, Revista do Serviço Público, Cadernos Enap, Produção acadêmica e demais pesquisas da Enap; coletâneas, livros e periódicos eletrônicos, biblioteca digital da administração pública.
- Índice de Cidades Empreendedoras
- Pesquisador visitante
- Bolsas de Pesquisas

- Premiações
- Biblioteca Graciliano Ramos

### 3.5. Avaliação



A avaliação, de modo abrangente, é uma etapa relevante para o processo educativo pois apresenta um panorama do que necessita ser revisto, esclarecido e melhorado. No contexto do desenho instrucional, a avaliação é uma etapa transversal, que ocorre ao longo da construção da solução educacional. Ela permite analisar a efetividade da capacitação. É um processo contínuo e permanente que apresenta a coerência entre os déficits de competências, os objetivos de aprendizagem e o processo de ensino, em prol da efetividade das soluções de capacitação. É por não realizar essa etapa do DI, que, frequentemente, a capacitação é transformada em panaceia. A propósito, os termos Avaliação ex-ante e ex-post, bastante utilizados em avaliação de políticas públicas, não são usuais na área de DI. Em DI é comum o uso dos termos Análise e Avaliação de Resultados ou Impacto. De acordo com o modelo de Kirkpatrick<sup>40</sup> há quatro níveis de

---

<sup>40</sup> Segundo Oliveira, José Mendes de e Csik, Marcia (2018), o modelo de avaliação de Kirkpatrick prevê 4 níveis de avaliação:

1. Reação- mensura a visão do participante sobre o evento de aprendizagem e captura os sentimentos e opiniões sobre a capacitação;
2. Aprendizagem - mensura se novos conhecimentos, habilidades e atitudes foram ou não adquiridos;
3. Comportamento - mensura se os conhecimentos, as habilidades ou as atitudes recém-adquiridos estão sendo usados no ambiente cotidiano do participante;
4. Resultados - mensura o impacto da mudança de comportamento na organização.

avaliação em processos de capacitação voltados para o trabalho, três deles referentes ao processo: Avaliação de Reação, Avaliação de Aprendizagem, Avaliação do Comportamento no Trabalho (transferência do aprendizado) e Avaliação de Resultados (que abrange a adição de valor).

Na Enap, as áreas finalísticas trabalham com instrumentos de avaliação customizados para cada realidade, de acordo com as características de seus produtos e público-alvo. Em 2021, no esforço de aprimorar os processos avaliativos dos produtos e serviços educacionais oferecidos, a Escola definiu uma lista de três perguntas-padrão<sup>41</sup> aplicadas a qualquer ação de aprendizagem realizada pelas diferentes áreas, abaixo listadas:

1. Essa experiência contribuiu para o seu desenvolvimento? [0 -10]
2. As atividades, conhecimentos ou informações foram relevantes para os desafios que você enfrenta? [0 -10]
3. Você recomendaria esse curso, oficina, para um amigo ou colega? [0 -10]

A estratégia reflete o entendimento da Escola de que a uniformização de algumas perguntas permite à Enap não apenas coletar, consolidar e analisar os dados relativos à satisfação de seus usuários, mas também realizar análises comparativas, dentro e fora da Escola, com potencial para subsidiar as

---

<sup>41</sup> Este documento foi elaborado no contexto do Projeto Estratégico - Indicadores Transversais de Avaliação de Reação da Enap. O documento tem como objetivo garantir que o referencial relacionado ao projeto seja refletido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2022-2024 da Enap.

decisões de melhoria de seus processos e serviços. Para tanto, foram definidos indicadores transversais de avaliação acompanhados no âmbito do Planejamento Estratégico da Enap. A Escola reconhece que a comparação do desempenho de diferentes ações educacionais, diferentes áreas e em diferentes momentos deve ser feita com cautela, uma vez que as variações nos resultados das avaliações podem ser reflexo das idiossincrasias de cada metodologia, contexto e público-alvo, e não apenas um retrato da qualidade dos produtos e serviços.

O resultado das perguntas transversais de avaliação de reação aplicadas ao final de todas as ações educacionais realizadas pela Enap é divulgado em um "[Painel de dados NPS](#)", disponível para todos os servidores da Enap na intranet da escola. Os dados representados restringem-se às três perguntas transversais de avaliação de reação. As respostas a outras perguntas dos instrumentos de avaliação de reação devem ser analisadas internamente pelas áreas dentro de suas estratégias de monitoramento de seus processos e produtos. O painel permite que as áreas acompanhem e comparem seus resultados, e que o Escritório de Projetos da Enap acompanhe os respectivos indicadores e metas estabelecidos no Planejamento Estratégico. A iniciativa baseia-se na premissa de que a análise histórica e comparativa do desempenho da Escola com relação à satisfação de seus usuários pode servir de subsídio para o aprimoramento da estratégia de avaliação da qualidade dos produtos e serviços da Escola.

### 3.5.1. Avaliação de processo

Durante o desenvolvimento dos cursos, diversos processos avaliativos são desenvolvidos, a partir das perspectivas dos alunos, da coordenação e dos docentes, a saber:

- Levantamento e alinhamento de expectativas

Objetiva o ajuste das expectativas e alinhamento do curso com o público. Realizado no primeiro dia de aula, é aplicado aos cursos de especialização; aos cursos de formação para carreiras; aos cursos de aperfeiçoamento para carreiras; e aos cursos relacionados aos projetos especiais.

A depender da estrutura do curso, adotam-se estratégias distintas. Assim, em cursos de curta duração, é realizada uma pequena dinâmica para que os participantes se apresentem e explicitem suas expectativas. Buscam-se informações pessoais sobre a carreira do participante, como formação, órgão em que trabalha, cargo que ocupa, seu interesse pelo assunto, experiências com a temática do curso, os cursos já realizados sobre o tema, a relação do trabalho com a temática e suas expectativas sobre o curso. Em cursos de longa duração, adotam-se momentos mais estruturados, como oficinas de integração. Essas são comuns em cursos de especialização e em cursos de formação inicial para carreiras.

Objetiva-se a verificação da aderência dos participantes com o público-alvo

proposto e da adequação do curso aos participantes.

Esse momento de levantamento de expectativas serve também como um marco para comparação com as impressões finais dos mesmos participantes, que são colhidas nos momentos finais dos cursos, em dinâmicas equivalentes às aquelas realizadas no momento inicial.

- Observação em sala de aula

Consiste em um monitoramento de cada curso, realizado em sala de aula por um ou mais servidores da Enap, que acompanham todas as atividades, a partir da observação de tópicos preestabelecidos, observando a utilização dos recursos pedagógicos pelo professor, a participação dos alunos e levantamento de questões importantes para a elaboração de futuros cursos, o funcionamento dos equipamentos, metodologia e aplicação dos conteúdos para a prática de cada gestor, alcance dos objetivos descritos no programa de curso. O servidor que monitora participa também auxiliando no provimento de algum material extra solicitado pelo professor.

Objetiva-se realizar intervenções com os professores para melhoria do curso, levantar sugestões e observar a participação dos cursistas, observando as questões levantadas para aprimoramento do curso ou elaboração de novos cursos. Ao final, é elaborado um relatório, no qual constam todos os fatos ocorridos e sugestões para o

aprimoramento de curso ou elaboração de novos cursos.

### 3.5.2. Avaliação de reação

A avaliação de reação corresponde ao primeiro nível de avaliação proposto pelo modelo de Donald Kirkpatrick, marco teórico discutido e almejado no âmbito da Enap. Esse nível compreende os executores do programa - alunos e professores -, incluindo também o observador em sala de aula.

- Aluno

Trata-se de avaliação fechada e anônima realizada após o término das aulas de cada disciplina, curso, palestra ou oficina, nas modalidades presencial e a distância, com o objetivo de conhecer o grau de satisfação dos participantes em relação ao evento (eficiência do programa), considerando o desempenho do professor, o programa do curso/disciplina e os resultados e aplicabilidade.

Para avaliar o desempenho do professor, são utilizadas questões como “domínio dos conteúdos e uso de estratégias de ensino adequadas” e “respostas adequadas aos questionamentos dos alunos”. Para avaliação do programa do curso/disciplina, são utilizadas questões como “encadeamento dos temas” e “conteúdos propostos para o alcance dos objetivos do curso”. Com relação aos resultados e aplicabilidade, as questões utilizadas no instrumento tratam da percepção dos alunos sobre os conhecimentos adquiridos no curso e sua relevância para a atividade profissional.

Os formulários preenchidos são sistematicamente tabulados, por

componente curricular ou curso isolado, como referência imediata do desempenho no mesmo, e para futura análise cruzada com informações coletadas das demais fontes, durante o curso. Contribuem também como feedback ao respectivo docente, para análise de melhorias nas atividades subsequentes e melhorias para edições futuras.

Nos cursos de especialização e nos cursos a distância, o instrumento de avaliação é aplicado por meio eletrônico, na plataforma Moodle. Os demais cursos presenciais utilizam aplicação de formulários impressos.

- Docente

É realizada ao final de cada disciplina ou curso, a partir da perspectiva do docente sobre o desenvolvimento de sua disciplina e o desempenho da turma. Constitui-se em breve relatório em forma de questionário, contendo questões abertas e fechadas, acerca das seguintes dimensões: atuação didática, programa (cumprimento, adequação ao perfil do participante e à proposta do curso), autoavaliação, comportamento do grupo de alunos sob a ótica do professor e infraestrutura da instituição.

- Oficinas de avaliação intermediária e final

Aplicadas aos cursos de especialização, em nível de pós-graduação lato sensu, cursos de formação para carreiras e cursos de ambientação. São oficinas realizadas durante e após o encerramento das aulas e buscam obter a avaliação dos alunos sobre o desenvolvimento do curso como um todo, bem como sua avaliação sobre em que medida está alcançando ou alcançou o seu objetivo.

Essa atividade objetiva também identificar e debater com os

participantes as possibilidades de melhoria do curso, considerando dimensões relacionadas ao conteúdo programático, metodologia, corpo docente, avaliação de aprendizagem, recursos didáticos, infraestrutura e logística, administração. As oficinas intermediárias contribuem para o realinhamento do curso e reafirmação dos “contratos” entre coordenação e participantes.

### **3.5.3. Avaliação do processo de aprendizagem**

A avaliação de aprendizagem corresponde ao segundo nível de avaliação proposto pelo modelo de Donald Kirkpatrick. É aplicada nos cursos de formação inicial para carreiras, cursos do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, cursos de especialização e cursos a distância.

O objetivo da avaliação de aprendizagem é o de verificar a capacidade do aluno de aplicar os conceitos, técnicas e reflexões realizadas durante a disciplina na análise, resolução ou construção de soluções para problemas e/ou temas concretos do contexto e da prática governamental.

Em razão de seu objetivo de verificar a capacidade de aplicação do aluno, a avaliação poderá ser realizada por meio de trabalhos em grupo, provas e trabalhos individuais, entre outras.

Nos cursos de formação profissional e especialização, a avaliação é proposta pelo docente, e validada pela Enap. Os critérios de avaliação constam do regulamento de cada um dos programas e cursos de especialização, os quais são publicados em portarias internas da Enap.

Os cursos de especialização contemplam avaliação de aprendizagem por disciplina/componente curricular e o trabalho de conclusão de curso.

Nos cursos a distância, a aprovação nas avaliações de aprendizagem é requisito para o processo de certificação. Para tanto, são disponibilizadas aos participantes atividades pontuadas, individuais ou em grupo, frequentemente sob a forma de questionários avaliativos (múltipla escolha, associação, verdadeiro ou falso etc.), discussões em fóruns, atividades práticas e estudos de caso.

Dada a especificidade de escola de governo, o resultado dos processos avaliativos constitui requisito para aprovação em concurso público e também para a promoção na carreira. Os resultados da avaliação de aprendizagem fornecem evidências que se articulam aos outros processos avaliativos que ocorrem em nível institucional e a partir das avaliações externas, de forma a compor uma visão integrada da oferta de educação com vistas ao desenvolvimento profissional.

# 4 - Professor e facilitador Enap

"Aprender é um processo contínuo e ascendente, impulsionado pela experiência."

David Kolb

## 4. Professor e Facilitador Enap



A Enap busca aperfeiçoar sua oferta formativa, num necessário movimento de readequação e renovação, para acompanhar a dinâmica de transformações do contexto político-institucional, socioeconômico e cultural que colocam novos desafios e papéis para o Estado e os servidores públicos. Diante desses desafios, a Enap desenvolve soluções de aprendizagem aderentes às necessidades de seus alunos e das instituições públicas que buscam por capacitação sob medida. Para tanto, a Escola conta com um corpo de servidores altamente qualificado e familiarizado com a temática da Educação, que atuam em frentes diversas para entregar o que há de melhor no âmbito de educação corporativa no setor público.

Inspirada na experiência de renomadas escolas de governo internacionais, a Enap não possui corpo docente permanente para todas as soluções de aprendizagem desenvolvidas. Para a oferta de ações de aprendizagem e serviços de inovação, a Escola não só dispõe de professores e facilitadores do seu próprio corpo funcional, mas também contrata uma variedade de profissionais, servidores públicos, especialistas e pesquisadores, nacionais e internacionais, qualificados, que atuam como colaboradores eventuais (professores e facilitadores), nas ações educacionais de curta, média e longa duração, incluindo-se nesta última a Pós-graduação lato sensu. No contexto

do mestrado profissional, a Enap possui um corpo docente permanente, todos doutores, com sólida formação acadêmica e atuação profissional no campo da gestão pública. A qualificação do corpo docente da especialização stricto sensu, suas atribuições, categorias e processo de credenciamento são regidos pela [Resolução ENAP nº 8, de 25 de maio de 2022](#).

Resguardando as especificidades de cada programa de capacitação, contexto da solução educacional e público-alvo, periodicamente, são realizados processos seletivos para servidores públicos federais, professores de instituições acadêmicas públicas e privadas, representantes do terceiro setor. Sempre com o objetivo de recrutar colaboradores que possuam vasta experiência em temas relevantes para o setor público.

Os nossos colaboradores assumem diferentes papéis e entregam diferentes produtos, de acordo com sua responsabilidade frente à situação de aprendizagem apresentada. Nessa concepção, nossos colaboradores recebem nomenclaturas diferenciadas: professor-facilitador, especialista, orientador, tutor, facilitador de oficinas, professor-conteudista, professor de referência, palestrante, moderador, especialista, desenhista instrucional, entre outros. Contudo, independente da tarefa que desempenha e/ou produto que entrega para Enap para fins educacionais, o profissional selecionado

pela Enap deve atuar dentro dos princípios da administração pública e comungar dos valores e dos princípios estabelecidos pela proposta didático-pedagógica presente neste PPI.

De forma geral, para todas as pessoas que fazem parte da comunidade educacional da Enap e que colaboram para o processo ensino-aprendizagem desenvolvido pela Enap, escolhemos utilizar os termos Professor Enap e Facilitador Enap.

#### **4.1. Perfil do Professor e Facilitador Enap**

Considerando que o servidor público é um ser adulto que traz consigo importante repertório de aquisições anteriores, os processos de capacitação e formação profissional, não se pode reduzir o processo ensino-aprendizagem à transmissão de conhecimentos. O professor torna-se antes um facilitador do aprendizado. Espera-se que o professor Enap compreenda seu papel no processo ensino-aprendizagem, considerando as variadas fontes de conhecimento disponíveis para o aprendiz na atualidade. Muitas informações e conteúdos estão a um clique de distância e há uma enorme quantidade de dados abertos. Porém, esses fatos não minimizam a importância do professor, apenas transformaram seu papel perante a formação do aprendiz. O educador passa a ser um articulador e curador<sup>42</sup> do conhecimento, além de

guiar o aluno a desenvolver sua capacidade de análise e de extração de dados e de informações que são realmente relevantes. Dessa forma, o professor facilita a aprendizagem e trabalha com aprendizado centrado no aluno, ao substituir aulas puramente expositivas por aprendizagem ativa. O aluno também é responsável por sua própria aprendizagem, e o professor o orienta sobre como “aprender a aprender”.

O Facilitador Enap deve ser capaz de contribuir para a formação de servidores comprometidos a solucionar os problemas públicos, atuais e de futuro, em uma sociedade cada vez mais digitalizada. Espera-se que esse profissional: conheça as metodologias de construção coletiva, de mediação de processos conversacionais por meio de perguntas motivadoras; consiga ouvir, processar e sintetizar ideias; e sistematizar resultados obtidos de trabalho colaborativo.

O Professor e o Facilitador da Enap são incentivados a diversificar estratégias didático-pedagógicas, em respeito aos diferentes estilos de aprendizagem,

---

iniciativa do aluno, estimulando-o a assumir um papel ativo ao utilizar a tecnologia e motivando-o a descortinar, com autonomia, horizontes inusitados. O professor, curador educacional, vai se valer da tecnologia para ampliar seus recursos didáticos além das aulas expositivas, como vídeos, áudios, jogos e outros formatos dinâmicos para enriquecer os conteúdos básicos, favorecendo debates e questionamentos.

O curador é um eterno aprendiz e ele compartilha suas descobertas e o melhor caminho para encontrá-las. Assim, poupa ao outro aprendiz, não o trabalho da busca, pois esta é uma atividade que pode ser produtiva, mas especialmente o tempo de descartar conteúdos que não tem qualidade ou, mesmo tendo qualidade, não atende a necessidade específica e objetiva do usuário.”

---

<sup>42</sup> Segundo Artur Roman (2021), "a atividade de curadoria educacional deve incentivar e valorizar a

bem como utilizar a combinação da aprendizagem individual com a aprendizagem colaborativa, por meio de atividades que favoreçam a troca de experiências, construção conjunta e resolução de problemas. O Professor e o Facilitador da Enap devem, ainda, assumir o compromisso de ter uma postura dialógica, ética, empática e aberta à inovação e à troca de conhecimento.

#### **4.2. Alinhamento com o projeto pedagógico da Enap**

O PPI é o documento que orienta a instituição e a comunidade escolar sobre as diretrizes e ações de aprendizagem que serão desenvolvidas para alcançar os objetivos educacionais estabelecidos, a fim de cumprir com a finalidade e razão de ser da instituição. No caso da Enap, o Projeto Pedagógico Institucional deve contribuir diretamente para aumentar a capacidade do governo de responder às demandas da sociedade. Para tanto, desde a elaboração à execução de soluções de aprendizagem, o PPI é o documento que guia todas as partes envolvidas no processo ensino/aprendizagem na Enap.

É fundamental, para o alcance dos resultados de aprendizagem propostos pelas ações de aprendizagem ofertadas pela Enap, que seus colaboradores, professores e facilitadores sejam capazes de incorporar em suas práticas os pressupostos políticos e pedagógicos, que caracterizam a oferta

educacional da Escola, princípios estes já mencionados neste documento.

Para obter o alinhamento necessário, destacam-se as seguintes estratégias:

- As equipes técnicas desenham cursos e programas de acordo com os pressupostos valorativos, políticos e institucionais, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a missão e os objetivos estratégicos da Enap, e conhecem o perfil dos agentes públicos que constituem o público-alvo da Escola. Assim, elas orientam seus professores e facilitadores por meio de guias, *templates*, orientações por escrito e roteiros de atividades, contribuindo para que esses colaboradores reelaborem conteúdo ou adequem metodologia, caso necessário, a fim de promover o ensino-aplicação e a utilização de metodologias inovadoras.
- Realização de reuniões de interlocução com professores e facilitadores. Essa interlocução constitui processo de aprendizagem recíproca, entre as equipes técnicas da Escola e os profissionais envolvidos tanto na instrutoria quanto na facilitação de oficinas. Espera-se que os colaboradores eventuais possam aportar conhecimentos e experiência para a melhor conformação de programas e estratégias didáticas que atendam aos objetivos e perfil de público-alvo.
- As equipes técnicas colocam à disposição do professor e do

facilitador todos os recursos de ensino disponíveis na Escola, como o repositório institucional, a biblioteca digital e os cursos em EaD e informam sobre eventos ligados à inovação e temas relevantes à educação corporativa realizados pela Enap.

- A Enap proporciona oportunidades de formação e aperfeiçoamento

para que seus professores e facilitadores possam incorporar as possibilidades do mundo digital e da inovação a suas práticas, inspirar reflexão e experimentação, sempre buscando contribuir para a formação de agentes públicos comprometidos a solucionar os problemas atuais e futuros, e prontos a servir à sociedade.

The background is a solid teal color. In the top left, there is a large, semi-transparent light teal circle. To its right, there is a thin, dark teal circle. In the bottom left, there are several concentric, light teal wavy lines. In the bottom right, there is a large, thin, light teal arc. The text is centered in the upper half of the page.

# 5 - Referências Bibliográficas

## 5. Referências bibliográficas

Bacich, Lilian; Moran, José. Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática. São Paulo: Penso, 2017.

Bates, Anthony W. Educar na era digital: design, ensino e aprendizagem. São Paulo: Artesanato Educacional/Abed, 2017. Disponível em: [http://abed.org.br/arquivos/Educar\\_na\\_Era\\_Digital.pdf](http://abed.org.br/arquivos/Educar_na_Era_Digital.pdf). Acesso em: janeiro de 2020.

BATES, Anthony W. Developing Quality Blended Learning Courses. 3/fev/2021  
Disponível em: <https://youtu.be/w1iAFP53Zbc>

BERNARDO, J.C.O. e KARWOSKI, A. M. O Ensino Híbrido no contexto da pandemia. Revista Triângulo, v. 15, n.2. Maio/ago 2022.

Brasil. Constituição (1988). Brasília. Disponível em: <http://bit.ly/3bN5g4d>. Acesso em: janeiro de 2020 Brasil.

Decreto nº 9.680, de 2 de janeiro de 2019. Disponível em: <http://bit.ly/EstatutoEnap>.  
Data de acesso: janeiro de 2020. Brasil. Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019.  
Disponível em: <http://bit.ly/CriteriosCargosComissao>. Acesso: janeiro 2020. Brasil.

Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Brasília. Disponível em:  
<http://bit.ly/DecretoPNDP>. Acesso: janeiro 2020.

Brasil. Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Endes. Ministério da Economia. Disponível em: Acesso em : janeiro 2020. Brasil. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Disponível em: <http://bit.ly/LeiIncentivoPesquisaInovacao>. Acesso em: janeiro 2020.

Brasil. Lei no 13.844, de 18 de junho de 2019. Disponível em:  
<http://bit.ly/FusaoEsafEnap>. Acesso em: janeiro 2020.

Brasil. Mensagem ao Congresso Nacional (2020). Brasília. Disponível em:  
<https://static.congressoemfoco.uol.com.br/2020/02/Mensagem-ao-Congresso-2020.pdf>  
Acesso em: 2020 Brown, Douglas. Teaching by Principles. Nova Jersey, 1994. Brown, Douglas. Principles of Language Learning and Teaching. New Jersey, 1993.

BusinessBalls. Donald L Kirkpatrick's training evaluation model - the four levels of learning evaluation. Disponível em:  
<https://www.businessballs.com/facilitation-workshops-andtraining/kirkpatrick-evaluation-method/>. Acesso em: janeiro 2020.

Carbone, Pedro Paulo. Formação em trilhas de aprendizagem. Ministério da Cultura. Fundação Biblioteca Nacional. Escritório de direitos autorais, registro 763.462, livro 1.480, fl. 492, 2018.

Cavalcante, Pedro et al. (Org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap, Ipea, 2017. Cavalcante, Pedro; Camões, Marizaura. Inovação Pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. 1998.

Cavalcante, Pedro et al. (Org.). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap, Ipea, 2017. Delors, Jacques et al. Educação: um tesouro a descobrir. 1998.

Ferrarezi, Elizabete et al. Experimentação e novas possibilidades em Governo. GNova – Laboratório de Inovação em Governo. Coleção: Inovação na Prática. Brasília, 2018.

Ferrarezi, Elizabete; Lemos, Joselene. Imersão ágil: checagem de realidade em políticas públicas. GNova – Laboratório de Inovação em Governo. Coleção: Inovação na Prática. Brasília, 2018.

Filatro, Andrea. Design instrucional contextualizado - educação e tecnologia. São Paulo: Senac, 2004.

Filatro, Andrea; Cavalcanti, Carolina Costa. Metodologias inovativas na educação presencial, a distância e corporativa. São Paulo: Saraiva, 2018.

Filatro, Andrea; Cavalcanti, Carolina; Azevedo, Delmir; Nogueira, Oswaldo. DI 4.0, Inovação na Educação Corporativa. São Paulo: Saraiva, 2019.

Harari, Yuval. 21 lições para o século 21. São Paulo, Companhia das Letras, 2018.

HORN, M. B e STAKER, Heather. Blended: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação. Porto Alegre: Penso, 2015.

JOHNSON, N.; SEAMAN, J. e POULIN, R. Defining Key Terms Related to Digital Learning. Survey of Higher Education Faculty and Administrators Summary Report.

Knowles, Malcolm; Holton III, E. F.; Swanson, R. A. Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Tradução de Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

Knowles, Malcolm. Andragogy in action: applying modern principles of adult education. San Francisco: Jossey-Bass management series, 1984.

Kolb, David. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

Kolb, David. A. The Kolb Learning Style Inventory. Boston: Hay Group, 1999. Kolb, D. A.; Rubin, I. M.; McIntyre, J. M. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial. Traduzido por Edi Gonçalves de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1978.

Mezzari, Adelina. O uso da aprendizagem baseada em problemas (ABP) como reforço ao ensino presencial utilizando o ambiente de aprendizagem Moodle. Revista Brasileira de Educação Médica, v. 35, n. 1, p. 114 - 121, 2011.

Metello, Daniela. Design etnográfico em políticas públicas. GNova – Laboratório de Inovação em Governo. Coleção: Inovação na Prática. Brasília, 2018.

Moore, Janine. You can follow ADDIE... and be agile. Borrow the best from agile to produce quality eLearning fast. 2018. Disponível em: <https://tier1performance.com/elearningdevelopment-using-addie-agile/>. Acesso em: janeiro 2020.

MORAN, José. Educação híbrida: um conceito-chave para a educação, hoje. *In*: BACIH, Lilian; TANZI NETO, A e TREVISANI, F. Org. Ensino híbrido: personalização e tecnologia. Porto Alegre: Penso, 2015.

Moreira, Marco Antonio. Aprendizagem Significativa. Livraria da física , 2012. Nesta. What are the skills and attitudes for successful public problem solving?. Government innovation. 2017. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/blog/what-are-skills-andattitudes-successful-public-problem-solving/>. Acesso em: janeiro 2020.

Noffs, Neide; Rodrigues, Carla. Andragogia na Psicopedagogia: a atuação com adultos. Revista Psicopedagogia, p. 283 - 292, 2011.

Organização Internacional do Trabalho. Certificação de competências profissionais - Glossário de Termos Técnicos. 1ª ed. Brasília: OIT, 2002.

Oecd Public Governance Reviews. Skills for a high performing civil service. Highlights. OECD, Paris, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf>. Acesso em: janeiro de 2020.

\_\_\_\_\_. Core Skills for Public Sector Innovation. OECD. Paris, 2017. Disponível em: [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD\\_OPSI-core\\_skills\\_for\\_public\\_sector\\_innovation-201704.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf). Acesso em: janeiro 2020.

\_\_\_\_\_. Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector. OECD, Paris, 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/brazil/innovation-skills-and-leadership-in-brazil-s-public-sectoref660e75-en.htm>. Acesso em: janeiro 2020.

Perrenoud, Philippe. A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica. Porto Alegre: Artmed, 2002.

Pimentel, Alessandra. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. Estudos de Psicologia. v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007.

Senge, Peter. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 6ª edição. São Paulo, 2000. Sherman, William; Craig, Alan. Understanding virtual reality: interface, application, and design. Editora Morgan Kaufmann, 2002.

Whittermore, Simon. Transversal competencies essential for futures proofing the workforce. Whitepaper. Skillalibrary, July 2018. Disponível em: <https://www.skilla.co.uk/resources/whitepaper/>. Acesso em: janeiro 2020.



## 6. Controle de Versionamento

Versão	Data de Publicação	Alterações
1.9	Dezembro de 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 - explicitação dos Objetos digitais de aprendizagem como parte da estratégia de ensino da Enap.</li> <li>-3.1.1. Atualização da figura 7</li> <li>- 3.1.2. Atualização da figura 8</li> <li>- 3.2 - ajustes na descrição dos Eixos Temáticos</li> <li>- 3.3 - ajustes na descrição das Estratégias modulares da Enap: Certificação, Certificação Avançada e Trilhas de Aprendizagem</li> <li>- Atualização das figuras 9, 10 e 11: ações de desenvolvimento da ENAP e representações gráficas das estratégias modulares Certificação e Trilhas de aprendizagem</li> <li>- 3.3.2.2 - Inclusão do Estágio Pós-Doutoral, conforme atualizações da Resolução Enap nº 21, de 30 de agosto de 2022.</li> <li>- Inclusão da Resolução Enap nº 26, de 14 de dezembro de 2022, que institui o Programa Internacional de Pesquisa e Docência "Enap Fellowship Program".</li> <li>- 3.3.6 - ajuste nos conceitos de modalidades de oferta de ações de desenvolvimento, com destaque para o conceito de modalidade híbrida.</li> </ul>
1.8	Julho de 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3.3 - Alteração do conceito de certificação avançada e inclusão do conceito de certificação como estratégias modulares da Enap</li> <li>- Alteração das figuras 9 (Ações de Desenvolvimento da Enap) e 10 (Certificação)</li> <li>- 3.3.2.1 - atualização das informações do programa de pós-graduação lato sensu da Enap, com informação do MBA em gestão pública a distância e da oferta do MPP.</li> <li>-3.3.2.2 - apresentação do Programa de pós-graduação stricto sensu, conforme atualizações da <a href="#">Resolução ENAP nº 8, de 25 de maio de 2022</a> e das demais resoluções específicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Resolução ENAP nº 9, de 25 de maio de 2022</a> - Aprova o Regulamento do Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap).</li> <li>- <a href="#">Resolução ENAP nº 10, de 25 de maio de 2022</a> - Aprova o Regulamento do Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap).</li> <li>- <a href="#">Resolução ENAP nº 11, de 25 de maio de 2022</a> - Aprova o Regulamento do Doutorado Profissional em Políticas Públicas da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap).</li> </ul> </li> <li>- Renumeração das soluções de inovação para instituições públicas</li> <li>- 3.3.5.2 - atualização das informações sobre os Desafios</li> <li>-3.3.5.4 - junção dos itens Inteligência de Dados e Aplicações em Ciências de Dados em um único item.</li> <li>-3.3.5.6 - atualização das informações sobre Evidência Express</li> <li>- 3.3.5.7 - atualização das informações sobre Seleção de lideranças</li> <li>- 3.3.6 - alteração do nome e posição do item: Modalidade de oferta de ações de desenvolvimento e anúncio de revisão do conceito de modalidade híbrida.</li> </ul>

		- 4 - Inclusão da informação sobre o perfil do professor da pós-graduação stricto sensu conforme <a href="#">Resolução ENAP nº 8, de 25 de maio de 2022</a> .
1.7	Abril de 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3.2 - Atualização dos Eixos Temáticos <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inclusão dos eixos: Transferências Voluntárias, Direitos Humanos e Água e Saneamento</li> <li>● Exclusão do eixo Uso de Evidências</li> </ul> </li> <li>- 3.6 - Atualização do item Avaliação: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inclusão da informação sobre as três perguntas que estão sendo coletadas por todas as áreas da escola que oferecem ações de desenvolvimento.</li> <li>● Painel de Dados NPS</li> </ul> </li> </ul>
1.6	Dezembro de 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>-3.1.1 e .3.1.2. - Alteração das figuras que sumarizam as competências transversais e de liderança</li> <li>- .3.1.1 e .3.1.2.- Revisão do detalhamento das competências transversais e as de liderança em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)</li> <li>- 3.4.2 - Atualização da descrição de como a Enap realiza os projetos de transformação governamental</li> <li>- 3.4.3.1 - Atualização da descrição do serviço: Assessoria para a Avaliação</li> <li>-3.4.3.2 - Atualização da descrição do serviço: Evidência Express</li> <li>- .3.4.3.3 - Atualização da descrição do serviço: Aplicações em Ciência de Dados</li> <li>- .3.4.4 - Atualização da descrição do serviço: Processos Seletivos</li> <li>- 3.5 - Atualização do item Pesquisa e Disseminação de Conhecimento</li> <li>- 3.6 - Atualização do item Avaliação, com a inclusão da informação sobre as três perguntas que estão sendo coletadas por todas as áreas da escola que oferecem ações de desenvolvimento.</li> </ul>
1.5	Julho de 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão de figura que resume o projeto pedagógico da Enap</li> <li>- Inclusão de novo eixo temático: Saúde e sua definição</li> <li>- Revisão do conceito de Certificação Avançada</li> <li>- Inclusão do detalhamento das competências de liderança em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)</li> <li>- Inclusão do papel de curador no perfil do professor Enap.</li> </ul>
1.4	Março de 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aperfeiçoamento da sessão sobre competências;</li> <li>- Revisão de linguagem simples: substituição do termo eixos temáticos por temas.</li> <li>- Nas Ações de Desenvolvimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização do conceito de ação de desenvolvimento, com a inclusão das estratégias modulares de oferta de ações de desenvolvimento;</li> <li>- Alteração da forma de apresentação das ofertas de ações de desenvolvimento da Enap, em especial na Educação Executiva.</li> <li>-Atualização de informação sobre o Doutorado Profissional.</li> <li>- Atualização dos tipos de eventos.</li> </ul> </li> <li>- Atualização dos conceitos de modalidades de ensino e oferta.</li> </ul>

1.3	Novembro de 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão do detalhamento das competências transversais em CHA</li> <li>- Inclusão das competências de liderança</li> <li>- Atualização da Estratégia de Ensino e dos Serviços da Enap, revisão para linguagem simples, detalhamento das modalidades de ensino</li> </ul>
1.2	Julho de 2020	-Descrição dos eixos temáticos
1.1	Mai de 2020	Versão original do PPI aprovada pelo Conselho Diretor como documento vivo