



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
**ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO**

**O “JEITO” ENAP DE ENSINAR E APRENDER**

**Vladia Almeida Mattar Hudson**

Formação de Professores e Apoio ao Corpo Docente

Brasília

11 de novembro de 2020.

## **1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA**

O mundo passa por profundas mudanças diante a rapidez com que os avanços tecnológicos são desenvolvidos e incorporados nas vidas das pessoas. Fato que ficou ainda mais evidente, este ano, diante dos desafios impostos pela pandemia do COVID-19 que acelerou as transformações digitais.

Considerando essas mudanças e suas relações com o tema central da pesquisa, o recorte proposto neste trabalho tem como marco o mercado de trabalho, este impulsionado pelo desenvolvimento incessante das Tecnologias Digitais da Informação e comunicação (TDIC), e as novas demandas de competências profissionais com cada vez maior especificidades para o trabalho qualificado, a saber: perfil mais versátil, mentalidade digital e capacidade de lidar com incertezas.

Embora a busca por este perfil profissional ser uma tendência no mercado de trabalho mesmo antes da pandemia, a virtualização dos serviços para o trabalho e educação é hoje uma necessidade latente que requer profissionais ainda mais resilientes, abertos a se adaptar, colaborar e inovar.

Dados divulgados no relatório “Futuro do Trabalho 2018” e publicado pelo Fórum Econômico Mundial (2018) indicam a importância de reconhecer o potencial de novas tecnologias para melhorar a qualidade e produtividade do trabalho, alinhado à necessidade de desenvolver competências por meio da educação. Conforme o mesmo documento,

a Quarta Revolução Industrial está rapidamente se tornando uma vida realidade para milhões de trabalhadores e empresas em todo o mundo. As oportunidades inerentes de prosperidade econômica, progresso social e florescimento individual neste novo mundo do trabalho são enormes, mas dependem crucialmente da capacidade de todas as partes interessadas em instigar a reforma em sistemas de educação e formação, políticas de mercado de trabalho, abordagens de negócios para desenvolver habilidades, empregos acordos sociais existentes. Catalisar resultados positivos e um bom futuro de trabalho para todos requer liderança ousada e um espírito empreendedor de empresas e governos, bem como uma mentalidade ágil de aprendizagem ao longo da vida com os funcionários (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2018, p. 2).

Nessa perspectiva, encontra-se os desafios para educação, afinal, na educação a mudança é a única constante (HARARI, 2018). Estudos apresentados no Relatório de 2018 do FEM (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2018) indicam que as habilidades mais requeridas para um profissional até 2022 podem ser assim resumidas: pensamento analítico, inovação, aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem. Ademais, apontam que não menos que 54% de todos profissionais necessitarão de desenvolver novas habilidades e de se requalificar significativamente. Destes, cerca de 35% necessitarão de treinamento de até seis meses, 9% de requalificação com duração de seis a 12 meses, enquanto 10% necessitará de treinamento de habilidades adicionais de mais de um ano.

O Relatório OCDE “Habilidades para Servidores Públicos de Alta Performance” (OECD, 2018) aponta que uma vez identificadas as lacunas de competências necessárias, a capacitação profissional é o pilar para desenvolvê-las no setor público. O mesmo relatório revela que a aprendizagem ao longo da vida será essencial não somente para promoção no trabalho, mas também para a estratégia da organização para sua modernização e adaptação às mudanças.

Nesse contexto, assim, como a iniciativa privada, o setor público também vem se adaptando e investindo em capacitação para desenvolver seus profissionais para que eles estejam aptos a lidar com cenários cada vez mais complexos e abertos a aprender com o mundo digital, de hoje e do futuro (Enap, PDI 2020-2024). As escolas de governos têm o importante papel de fomentar inovação e avançar nas ações de desenvolvimento profissional. Faz-se imperativo que o processo de educação de adultos seja mais efetivo, aplicável a realidade profissional, de modo que sirva também como fonte de inspiração para compartilhamento de novos conhecimentos nas instituições.

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) é uma escola de governo cuja missão é formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade. É uma instituição de ensino que mantém o compromisso com aprimoramento profissional e institucional contínuo. Em busca de proporcionar aos servidores públicos uma visão de mundo

condizente com os avanços tecnológicos, a globalização e os princípios imbuídos à inovação, a Escola oferta uma gama de ações de aprendizagem nas modalidades: a distância, presencial, híbrida e agora também o ensino remoto e online. Ademais, a Enap oferece serviços de inovação para transformação digital e fomento a inovação no serviço público, além de serviços de ciências de dados e pesquisa aplicada (Enap, PDI 2020-2025).

Devido a mudança de Governo no ano de 2019, a Enap passou por muitas transformações significativas. Pode-se citar, por exemplo, a fusão com a Escola de Administração Fazendária (ESAF). Assim, a Escola ganhou novas competências, novos servidores e passou por uma reestruturação profunda que incluiu revisão de processos, projetos e documentos institucionais estruturantes.

A nova estrutura da Enap conta com uma área inédita na Escola, a Diretoria Executiva (Direx). O Núcleo de Inovação em Educação (NIE) da Direx, do qual faço parte, faz um trabalho de assessoria e apoio às áreas finalísticas e ao Gabinete, em temas estratégicos relacionados à inovação em educação e soluções para ações de aprendizagem. Dentre os desafios que essa nova área tem de enfrentar, encontra-se compreender a “nova” Enap e sua proposta pedagógica, tendo como ponto de partida os 3 (três) documentos-chave da instituição que discorriam sobre modelos pedagógicos, a saber:

- (1) Referenciais Orientadores da Proposta Educacional da Enap de 2010;
- (2) Projeto Político-Pedagógico Institucional – PPI de 2015-2019;
- (3) Projeto Político Pedagógico da ESAF.

O desafio tornou-se uma excelente oportunidade para inovar e agregar valor à proposta educacional da instituição. Identificamos a necessidade de integrar as equipes e, por meio da consolidação de um modelo pedagógico inovador para a Enap, trabalhamos de forma engajada para revisar colaborativamente o PPI, que perderia a vigência naquele ano. Elaboramos um projeto com um plano de ação detalhado que envolveu toda comunidade educacional da Escola em diversas etapas do projeto. A metodologia de revisão

escolhida foi o *design thinking* e as oficinas de construção colaborativa, contou com representantes de cada área da Escola. Foram entrevistados *stakeholders* importantes para a Enap como representantes do Ministério da Economia, Receita Federal do Brasil e Presidência da República.

Dentre as atividades colaborativas realizadas, uma delas chama atenção: como poderíamos envolver professores no projeto? A Enap não possui um corpo docente próprio. Ela contrata especialistas, professores de referência, servidores públicos para atender as necessidades, as demandas, os desafios, e atividades educacionais da Escola (Enap, PDI 2020-2024). Não há, portanto, uma homogeneidade no perfil dos professores da Enap e nem um grupo fixo de professores. Muitos deles são servidores públicos, especialistas em suas áreas de atuação, mas sem nenhum tipo de formação em educação ou orientação didática (Enap, PDI 2020-2024). Então, além de apresentar uma proposta pedagógica moderna, alinhada, e condizente com todo aprendizado proporcionado pela Especialização sobre inovação e tecnologia na educação, era necessário incluir os professores e alcançá-los de alguma forma. Quanto mais efetivo e consciente for o desempenho do professor, maiores são as chances de termos um processo de ensino e aprendizagem mais significativo e de aplicação às necessidades desses servidores e instituições públicas que procuram a Enap.

Dentro da perspectiva apresentada, a minha linha de pesquisa contribui para a formação dos professores e a própria capacidade institucional da Enap. Desde a elaboração do projeto de revisão do PPI, à entrega de um protótipo, todo o trabalho visa apoiar a disseminação e o fomento do “jeito” inovador da Enap de ensinar e aprender, entre seus professores, coordenadores de curso e técnicos de assuntos educacionais da Escola. Ademais, devido à necessidade de transposição de cursos presenciais para o ensino remoto ou online<sup>1</sup>, o

---

<sup>1</sup> A opção teórica adotada neste trabalho é o de utilizar a definição de ensino online na perspectiva apresentada por Moreira e Schlemmer (2020, p. 17), pois corrobora com os princípios pedagógicos da Enap:

Na Educação Online o foco está na interação, na autoria e co-construção do conhecimento, favorecendo a aprendizagem colaborativa. O foco não está nem no conteúdo, nem no sujeito, mas na relação dialógica que se estabelece entre todos os atores humanos (estudantes, professor, tutor) mediada pelas TD e viabilizadas tanto por meio da comunicação síncrona, quanto assíncrona é privilegiada.

instrumento servirá também de apoio aos professores para essa modalidade de ensino. A seguir são definidas as questões norteadoras da pesquisa e seus objetivos.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA**

Considerando as questões até aqui colocadas sobre a definição da proposta pedagógica da Enap à luz da inovação e trabalho docente, como podemos propagar para os seus colaboradores e professores o “jeito” Enap de ensinar e apreender, de modo a engajá-los e motivá-los a participar?

A fim de solucionar o problema complexo do presente estudo são propostos a seguir os objetivos da pesquisa.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

A presente pesquisa tem por objetivo disseminar entre os professores e servidores da Enap o uso metodologias ativas, inovação na educação, e os princípios pedagógicos e valores da Enap, por meio de uma solução de aprendizagem que sirva de apoio à formação dos professores, com design atrativo e de fácil acesso e consumo. Ademais, o trabalho visa colaborar para que a atuação dos professores reflita as inovações presentes dentro e fora da Enap, de modo a facilitar e melhorar o processo ensino e aprendizagem.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Buscando estabelecer direções para viabilizar a investigação do objetivo geral proposto, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- registrar as oficinas de construção do novo Plano Pedagógico Institucional da Enap, por meio de relatórios, para colher insumos para a construção do novo PPI;
- entender as necessidades da comunidade educacional da Enap e dos *stakeholders* por meio de entrevista empática;
- pesquisar PPI de outras instituições públicas de ensino;
- liderar a elaboração do PPI e construir um breve resumo do documento em forma de manifesto;
- elaborar dicas para uso de tecnologias para o ensino online, metodologias ativas e estratégias de apoio ao aperfeiçoamento do processo de ensino e aprendizagem; e
- construir um guia para os professores com as principais informações sobre a proposta pedagógica da Enap e com dicas sobre ensino remoto.

#### **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

A capacidade de inovar e adaptar-se são elementos essenciais para a sustentabilidade das organizações. Tal fato fez-se evidente frente aos desafios impostos pela pandemia que rompeu paradigmas em todos os setores, inclusive na educação. Carbone *et al.* (2017) já afirmava que o contexto contemporâneo estava cada vez mais complexo pela globalização imparável, e que aliada ao combate à desigualdade e ao respeito à diversidade e ao multiculturalismo impunha à administração pública a necessidade de ser mais criativa e inovadora nas suas respostas. As organizações públicas vêm investindo em inovação e no desenvolvimento de competências voltadas para melhorar entregas e soluções para aos cidadãos. A educação corporativa no setor público tem atuado no âmbito da gestão por competências, aliada à perspectiva andragógica e a capacidade de inovar, destacando a importância de o conhecimento adquirido ser produtivo, ter aplicação na prática profissional. Le Boterf (1999) aponta que o profissionalismo se adquire e se desenvolve quando as pessoas se engajam em projetos de aquisição e desenvolvimento de competências, e que tal engajamento surge a partir da necessidade de a aprendizagem ser significativa e por meio da experiência.

Pode-se apontar que vários estudiosos, como Freire (1998), em diferentes momentos da história, com diferentes ênfases, abordam a aprendizagem social, significativa, pela experiência e centrado no aluno e ativa (MORAN, 2020). Não se trata de uma discussão nova. Percebe-se que a novidade está na abertura para a inclusão dessas abordagens educacionais, por causa da inovação. A era do conhecimento aliada aos rápidos avanços tecnológicos voltou os holofotes do mundo corporativo para inovação e seus conceitos e princípios. As abordagens, metodologias, estratégias educacionais relacionadas à aprendizagem ativa, mão-na-massa, centrado no protagonismo do aluno e voltado para solução de problemas ganharam destaque considerável.

Sobre essa ótica, as instituições de ensino têm buscado incluir metodologias ativas e ágeis, além da estratégia de fomentar o ensino híbrido e utilizar ambientes virtuais de aprendizagem (*learning analytics*). Segundo Bacich

e Moran (2017), as metodologias ativas 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, dentro e fora da sala de aula. Filatro e Cavalcante (2018) abordam as metodologias ativas na perspectiva da inovação, conceituando-as como parte do que chamam de metodologias inov-ativas. Um exemplo de metodologia ativa é a abordagem PBL ou Aprendizagem Baseada em Problemas e por Projetos (ABPP). No PBL o aluno é confrontado com situações-problema que tem significado para seu contexto profissional por serem reais ou passíveis de acontecer. Filatro e Cavalcante (2018) afirmam que o problema é o ponto de partida para a construção de novos conhecimentos. Por outro lado, Moran (2020) afirma que por meio dos projetos são trabalhadas as habilidades de pensamento crítico e criativo e a percepção de que existem várias maneiras para a realização de uma tarefa, tidas como competências necessárias para o século XXI.

A partir de toda perspectiva apresentada, o PPI da Enap não só propõe descrever suas referências, estratégias e ações educacionais, construídas ao longo, mas também apresentar uma proposta pedagógica à luz da inovação, a fim de orientar e alinhar as atividades da comunidade educacional da instituição para uma “nova” forma de educação (Enap, PDI 2020-2024). Isso significa que o documento deve ser vivo, em constante atualização para acompanhar as mudanças da contemporaneidade. No que tange seus professores, o PPI deve incluir o registro do perfil profissional que a Enap busca, tema não abordado no PPI de 2015-2019. O professor não é o detentor do conhecimento como já foi no passado. Atualmente, há fácil acesso a diversas fontes de conhecimento e a oportunidades de aprendizado, como bibliotecas virtuais, tutoriais no youtube, podcasts, seminários, visitas técnicas, fóruns de discussão, dentre outros eventos de compartilhamento de conhecimentos. E esse fato não diminui a importância do professor, apenas muda de perspectiva de atuação. Então, hoje o professor assume o papel de facilitador de aprendizagem e curador de conhecimento que guia o aprendiz a analisar e extrair dados relevantes para seu aprendizado. Ademais, ele precisa ter uma postura dialógica e aberta a uso de

tecnologias e metodologias ativas (Enap, PDI 2020-2024). Schneider (2013) destaca em sua tese de doutorado que uma das competências que um tutor em EaD precisa ter é relacionamento interpessoal, que se traduz em empatia, na mediação pedagógica e na facilitação nos processos de ensino e de aprendizagem, na cooperação, na transparência, no foco ao ser humano, na disponibilidade para trabalhar em equipe, além de fundamentar-se no adequado relacionamento com os alunos, com a coordenação e a equipe do curso. Quanto ao uso de tecnologias a favor da educação, Dahmer (2013) aponta que quando alinhado ao desenvolvimento de competência dos tutores, as tecnologias servem como instrumento para aprimorar e facilitar as relações de ensino-aprendizagem por meio de concepção, operacionalização e gestão de serviços tecnológicos educacionais. Tais serviços de TIC e apoio para utilização já estão disponíveis na Enap para seus professores, basta serem amplamente disseminados entre eles.

## 5 METODOLOGIA

T. Brown (2018) define *Design Thinking* (DT) como uma abordagem que usa a sensibilidade e métodos de design para solucionar problemas e atender as necessidades das pessoas. Então, DT orientou todas as atividades propostas no plano de ação: oficinas de construção colaborativas, entrevistas empáticas com os coordenadores de curso e diretores da Enap, pesquisa de campo com professores e parceiros estratégicos da Enap, benchmarking com outras Escolas de governo.

O primeiro passo foi pesquisar sobre outros PPIs e elaborar um plano de ação para revisão da proposta pedagógica da Enap. O plano foi elaborado tendo como princípio o trabalho colaborativo, por meio de reuniões, oficinas, compartilhamento de documentos para coleta de sugestões. Até a capa do PPI foi escolhida por consulta utilizando-se a ferramenta mentimeter. Tudo isso com intuito de motivar e sensibilizar as áreas a alinhar o discurso pedagógico da Escola e engajá-las na disseminação do novo PPI.

O plano de ação já incluía um plano de comunicação para divulgação do documento. Contudo, verificou-se que a estratégia planejada: resumo visual do PPI e forte disseminação interna, mesmo com engajamento dos coordenadores em divulgar o PPI para os professores, não foi suficiente. Assim, como o mundo moderno se move, se transforma com rapidez, a educação também deve evoluir. Cresce a necessidade da personalização da aprendizagem e a ideia de aprendizagem “*on demand*”.

Nessa perspectiva, percebemos a necessidade de entregar algo mais e ir além de um plano de ação. A Enap precisa oferecer aos seus professores um instrumento dinâmico, conciso e de fácil acesso e consumo para disseminar o seu jeito de ensinar e aprender, bem como as inovações na área de educação, especialmente na área de *eLearning*. Como não temos um banco unificado de cadastro de professores, também não temos um canal único para ouvir os professores. Portanto, a escolha por produzir um instrumento voltado para auxílio a formação dos professores seria altamente inovadora e útil pois não há nada do tipo na Escola. Este foi o ponto de partida para a solução aqui proposta:

GUIA interativo Enap para os professores. Interativo pois haverá um canal para envio de dúvidas e sugestões.

No Quadro 1 a seguir, apresentamos o planejamento do plano de ação e do Guia Interativo Enap. Embora seja um roteiro simplificado, com imagens da versão 1, esta proposta tem relevância no contexto da Escola e, por isso, será tema estratégico e objeto de testes em 2021.

**Quadro 1 - Planejamento do Guia Interativo Enap**

ETAPA	DESCRIÇÃO
<p><b>OUVIR</b></p>	<p>A escuta ativa começou com a nossa participação nas oficinas de revisão do PPI. Acompanhamos as atividades, discussões e acordos. Após cada oficina, escrevemos a memória das reuniões.</p> <p>Em paralelo, foram realizadas as entrevistas presenciais com os 4 (quatro) Diretores, 3 (três) Coordenadores de curso, 4 (quatro) parceiros estratégicos, 6 (seis) professores de diferentes áreas de ensino, e com o Presidente da Enap.</p> <p>Na entrevista empática procuramos criar uma conexão com os entrevistados, deixando-os bem à vontade, pois sabemos que iniciar com perguntas pessoais podemos aproximar relação do entrevistado com o entrevistador. A dinâmica também incluiu observar e identificar impressões durante a conversa.</p> <p>As perguntas variam de acordo com o grupo a entrevistado, mas seguiram a seguinte estrutura, a saber: apresentação do entrevistador e objetivo da entrevista, perguntas voltadas para criar <i>rappor</i>t e, por fim, as perguntas sobre a pesquisa propriamente dita. Esse tipo de entrevista é muito poderosa e proporciona insights interessantes pois colhemos informações que vão além das perguntas apresentadas.</p> <p>Uma iniciativa, à princípio não planejada para essa pesquisa, mas que trouxe muitos insumos, foi a realização de duas oficinas com professores da Enap para colher feedback sobre as aulas transmitidas remotamente. Eu tive a oportunidade de entender suas necessidades e dores, bem como impressões sobre seus relacionamentos com a Enap.</p> <p>A grande maioria dos professores demonstrou estar satisfeito com o apoio da Enap durante o processo de transposição de aulas presenciais para o remoto, e durante a aprendizagem das ferramentas digitais incorporadas pela Enap como zoom, sala de aula google, miro e mentimeter. Contudo, apontaram que o apoio aos professores e um</p>

ETAPA	DESCRIÇÃO
	<p>contato mais próximo com a Enap deveriam perdurar para além da crise causada pela pandemia.</p> <p>Como sugestões de melhoria os professores apontaram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mais capacitações ágeis para internalização do uso de ferramentas e soluções tecnológicas.</li> <li>➤ possibilidade de dar aula na Enap, seguindo protocolo de segurança e mais recursos didáticos</li> <li>➤ capacitação em ferramentas e métodos de ensino/aprendizagem à distância.</li> <li>➤ maior integração e clareza de papéis entre áreas envolvidas nos diversos estágios de produção de um curso à distância.</li> <li>➤ canal para dúvidas e sugestões.</li> <li>➤ clareza na filosofia educacional da Enap</li> </ul> <p>Já nas entrevistas planejadas com os professores e coordenadores da Enap para esta pesquisa geraram os seguintes <i>insights</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ os professores estão abertos a inovações desde que sejam bem orientados e guiados. Ou seja, se eles tiverem apoio da Enap. Alguns mencionaram encontros de professores para trocas de experiências (como semana pedagógica) e trilha de aprendizagem para os professores.</li> <li>➤ falta padronização ou alinhamento nas orientações dadas pelas áreas de ensino. A falta foi apontada tanto pelos professores, como os coordenadores.</li> <li>➤ não há uma comunicação ativa e constante voltada para os professores. A comunicação é feita quando o professor é contratado para a realização de uma ação de aprendizagem e acaba após a realização do evento. Nova comunicação é feita quando há necessidade de outra contratação.</li> </ul>
<b>CRIAR</b>	<p>Com as entrevistas, a pesquisa sobre outros PPIs e sobre metodologias inovadoras conseguimos identificar os eixos temáticos prioritários para Escola, bem como consolidar os referenciais conceituais existentes na Enap e incluir no novo PPI o uso das metodologias ativas. Passando do concreto ao abstrato várias vezes de forma a identificar oportunidades para disseminar o “jeito” Enap de ensinar e aprender, cheguei à conclusão que não há uma solução única para o problema, mas sim uma estratégia que combina várias ações e produtos. Isso ficou mais claro ainda com a pandemia. Apesar de já está previsto a utilização de tecnologia no PPI, para muitos professores e servidores Enap isto estava muito distante. Voltando ao</p>

ETAPA	DESCRIÇÃO
	<p>concreto, produzi um resumo visual do PPI que obteve bastante sucesso, mas que ainda não era suficiente.</p> <p>Percebemos que propagar o “jeito” Enap se tornará um processo interno contínuo. O ponto de partida foi a construção de um PPI moderno e dinâmico (em constante revisão) e o manifesto. Agora, proponho um guia orientador e interativo da Enap. Um instrumento que consolide as informações e orientações mais cruciais sobre a Enap, sua proposta didático-pedagógica, com dicas voltadas para o Ensino online e um canal para dúvidas e sugestões. O design e o conteúdo do guia estarão alinhados aos pressupostos fundamentais no ensino de adultos, cunhados por Malcolm Knowles <i>et al.</i> (1984); e também aos seguintes valores da inovação: colaboração, experimentação, simplificação, empatia e foco no usuário.</p>
<b>ENTREGAR</b>	<p>A entrega será um protótipo para teste do guia que contará com o seguinte roteiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introdução: boas vindas e objetivo do guia.</li> <li>- Enap e sua proposta pedagógica: valores, missão e princípios pedagógicos e perfil professor Enap.</li> <li>- Metodologias ativas e estratégia de ensino: breve explicação de cada metodologia e exemplos.</li> <li>- Dicas ensino remoto.</li> <li>- Link para dúvidas e sugestões.</li> <li>- Link para avaliação para melhoria do próprio instrumento para produção da versão 2.</li> </ul> <p>* É importante ressaltar que o instrumento não será algo estático. Será revisado e atualizado quantas vezes necessário para estar sempre atualizado.</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

## 6 RESULTADOS

Figura 1: Participantes da oficina de revisão do PPI



Fonte: arquivo pessoal da autora

O Projeto Pedagógico Institucional da Enap foi finalizado em março de 2020, com a participação e gestão da autora do presente trabalho. As atividades desenvolvidas pela autora foram: levantamento e análise de PPIs de instituições públicas de ensino; elaboração do projeto de revisão; concepção, facilitação e registro das 4 oficinas de revisão; condução e organização das entrevistas com diretores, parceiros estratégicos e professores da Enap; redação da primeira versão do documento; consolidação das sugestões recebidas após consulta pública da primeira versão; e construção do “Manifesto” (resumo visual do PPI).

Os objetivos das oficinas foram respectivamente:

- dialogar sobre os referenciais conceituais e metodológicos de modo colaborativo, múltiplo, empático e com foco nas pessoas para descobrir e disseminar o jeito Enap de ensino-aprendizagem;
- ampliar a sinergia entre as pessoas e as áreas com foco na melhoria dos produtos e serviços oferecidos pela Enap;
- propor eixos temáticos prioritários e suas ações de aprendizagens para o desenvolvimento de competências voltadas à construção de capacidades estatais a fim de entregar melhores serviços do cidadão; e
- identificar colaboradores, professores e facilitadores e suas características e atributos, e formá-los e aperfeiçoá-los para que eles se sintam parte do jeito de ensinar/aprender da Enap.

O documento reflete os valores, os princípios pedagógicos, os objetivos estratégicos e as características do público-alvo da Escola. O documento olha

para o futuro, mas sem desconsiderar a tradição e a cultura da instituição. Como registrado no seu projeto pedagógico institucional (Enap, PDI 2020-2024, cap 2), os principais referenciais conceituais da Enap são: os 4 Pilares da Educação definidos por Jacques Delors *et al.* (1998) sobre a Educação para o século XXI; Valores e Princípios da Inovação; e o ensino-aplicação, que se complementam e dialogam entre si, construindo o alicerce das estratégias didático-pedagógicas da Enap. A Escola valoriza a utilização de metodologias ativas, personalizadas e ágeis. E os princípios pedagógicos da Enap são:

- Aplicação da aprendizagem: ensino aplicação para geração de valor público;
- Pluralidade: valorização e respeito aos diferentes estilos de aprendizagem, à pluralidade e à diversidade;
- Inovação: orientação à inovação, à colaboração e ao protagonismo do aluno;
- Experimentação: problematização e experimentação como processos 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.

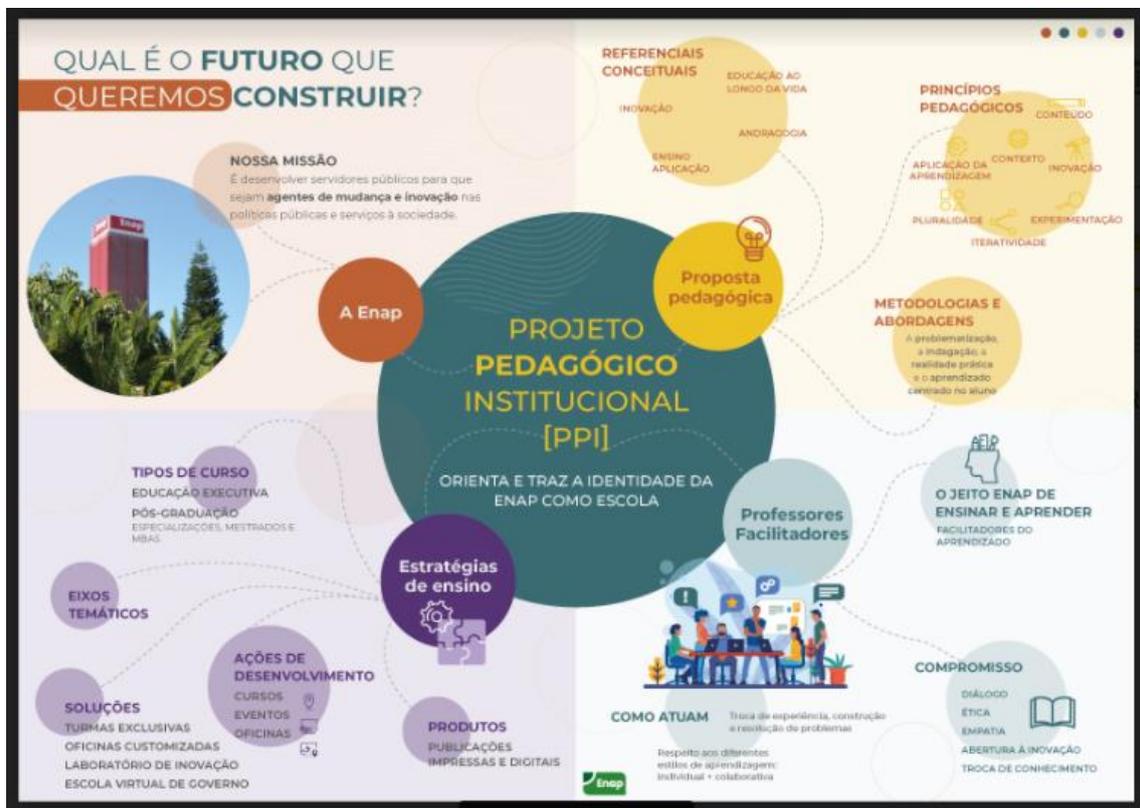
Nessa versão do documento foi incluído o perfil do professor Enap, bem como as estratégias de alinhamento dos seus colaboradores, professores e facilitadores para eles possam incorporar em suas atividades os pressupostos e princípios pedagógicos que caracterizam a oferta educacional da Escola.

O PPI é fruto de uma construção coletiva que envolveu representantes de todas as áreas da Escola, parceiros estratégicos e o órgão o qual a Enap está vinculada, o Ministério da Economia. Foram realizadas 5 oficinas e cerca de 10 entrevistas empáticas, dentre elas com 5 professores utilizando-se a metodologia DT ou *Design Thinking*. A metodologia de DT foi escolhida por ser também é modo de pensar que foca nas pessoas. É uma estratégia que traz uma abordagem prática para solucionar por meio de um olhar humano os problemas

complexos, os chamados “*wicked problems*” por serem de difícil solução. Além disso, o trabalho colaborativo é uma estratégia poderosa que proporciona muitas formas de aprendizado e promove mais integração e diálogo entre os participantes. Exatamente o que a Enap precisava frente às grandes transformações pelas quais passou no ano de 2019.

Como estratégia de divulgação do novo documento, criei um resumo visual do PPI, que chamamos de “Manifesto”, com frases e imagens que comunicassem como o documento é integrador e expressa uma visão do mundo contemporâneo e humana ao mesmo tempo.

**Figura 1 – Manifesto Enap**



**Fonte:** Enap, PDI 2020-2024, Repositório Enap (2020).

É importante registrar que a estratégia de divulgação precisou ser revista devido às medidas de distanciamento sociais impostas pelo Governo do Distrito Federal em março de 2020. A Escola passou a trabalhar com *home office*, e os cursos presenciais passaram a ser ministrados remotamente. Foi um grande desafio para todos na Escola. Nossa área passou a dar apoio não só aos coordenadores de curso, mas apoio direto aos professores da Enap. Criamos

tutoriais, *templates*, cursos e eventos para ajudar na transição dos cursos presenciais para os cursos transmitidos. Foi uma importante e rica oportunidade para disseminar inovação em educação, e criar vínculo, um canal de comunicação com os professores da Enap. Todo esse material estará disponível no GUIA como um convite aos professores perceber no ensino online uma oportunidade de repensar suas estratégias de ensino.

Escolheu-se construir a primeira versão Guia utilizando o Google Sites pela a dinamicidade, facilidade de acesso e design. Contudo, nada impede a evolução do instrumento em outras versões para uma mídia ainda mais atrativas ou mais adequadas às necessidades dos professores e da Enap. Abaixo imagens do GUIA.

**Figura 2 – Página Inicial**



Fonte: Google sites Enap.

**Figura 3 – Página Perfil Profissional**





Fonte: Google Sites Enap.

Figura 4 – Página PPI

The screenshot shows the top navigation bar with the Enap logo and the text 'Guia Professor/Facilitador Enap'. The main navigation menu includes 'Página inicial', 'Proposta Pedagógica', 'Perfil professor Enap', 'Dicas e Tutoriais', 'Estratégias e Metodologias Ativas', and 'Sobre a Enap'. The main content area features a large heading 'O "jeito" Enap de ensinar e aprender' in a white box. Below this is the title 'Projeto Pedagógico Institucional da Enap - PPI' and a paragraph describing the PPI as a guiding document for the educational community, focusing on development, learning, and values like protagonism and innovation. At the bottom, there are three preview cards: 'QUAL É O FUTURO QUE QUEREMOS CONSTRUIR?', 'REFERENCIAIS CONCEITUAIS' (with sub-points: INOVAÇÃO, ANCIORAGOGIA, EDUCAÇÃO AO LONGO DA VIDA), and 'PRINCÍPIOS PEDAGÓGICOS' (with sub-point: CONTEÚDO).

Fonte:

## **7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A contribuição dessa pesquisa se alinha com a própria razão de ser da Enap, desde a sua criação, que é contribuir para aumentar as capacidades do governo (Enap, PDI 2020-2024). Então, o trabalho proposto auxilia a Enap a estimular e a oportunizar a vivência de diferentes formas de produzir, pensar e compartilhar conhecimentos e pesquisas aplicadas.

A Enap trabalha para “promover o desenvolvimento competências que agreguem valor público que culminem em entregas de políticas públicas e serviços de qualidade para o cidadão” (ENAP, 2020, p. 12). Ademais, conforme registrado no (ENAP, 2020, PPI 2020-2024), a Enap adota um modelo pedagógico que fomenta colaboração, protagonismo dos estudantes e o ensino aplicação, cujo foco é o conhecimento produtivo, solucionar problemas de forma a gerar resultados para a sociedade (ENAP, 2020).

O ensino aplicação é a metodologia de aprendizagem baseada no socioconstrutivismo educacional, que consiste em promover a aprendizagem por meio da aproximação dos alunos, sujeitos de seu aprendizado, às questões e situações concretas da prática governamental, incorporando os saberes que dispõem em função de sua vivência (ENAP, 2020, PPI 2020-2024). Assim, Os alunos são levados a analisar, a compreender, a distinguir, a avaliar, utilizando se de ferramentas de análise, os conceitos e preceitos da administração pública e do seu papel profissional, para (re)elaborar conhecimento sobre o contexto complexo da ação governamental e decidir sobre como agir e interagir em situações concretas (ENAP, 2020, PPI 2020-2024).

Este trabalho contribui para formação daqueles que estão na linha de frente das ações de aprendizagem, que trabalham para que haja a conversão do conhecimento em ações úteis que culminem em entregas de políticas públicas e serviços de qualidade para país.

## REFERÊNCIAS

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Metodologia ativas para uma educação inovadora**: uma abordagem teórico-prática. São Paulo, Penso, 2017.

BROWN, Douglas. **Teaching by principles**. The Pub, Nova Jersey, 1994.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. São Paulo, Alta Books, 2018.

CARBONE, P. *et al.* **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

DAHMER, Alessandra Zago. **Educação a distância e universidade corporativa**: um estudo sobre os sistemas de tutoria dos programas educacionais. São Paulo, 2013. Disponível em: [https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/9761/1/Alessandra%20Zago%20Dahme\\_r.pdf](https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/9761/1/Alessandra%20Zago%20Dahme_r.pdf). Acesso em: 8 out. 2020.

DELORS, Jacques et al. **Educação**: um tesouro a descobrir. 1998.

ENAP. **Projeto Pedagógico Institucional 2020-2024**. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5079/3/PPI\\_Enap.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5079/3/PPI_Enap.pdf). Acesso em: 12 dez. 2020.

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.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Future of Jobs**, WEF, 2018. Disponível em: <http://abet-trabalho.org.br/the-future-of-jobs-report-2018-forum-economico-mundial/>. Acesso em: 1 out. 2020.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

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

KNOWLES, M. S. *et al.* **Andragogy in action**: applying modern principles of adult education. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Tradução independente dos principais conceitos para o português. 3. ed. Paris: Editions D' Organisation, 1999.

MORAN, José. **Metodologias ativas na educação**: metodologias ativas: referência básica 1. Brasília: Enap, 2020.

MOREIRA, José; SCHLEMMER, Eliane. Por um novo conceito e paradigma de educação digital *onlife*. **Revista UFG**, Goiânia, v. 20, p. 9, 2020.

OECD. **Skills for a high performing civil service**: highlights. Paris: OECD, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2020.

SCHNEIDER, Daisy; PEREIRA, Daniela Forgiarini; BERCHT, Magda; BEHAR, Patricia Alejandra. Competências na tutoria em educação a distância. *In*: CARNEIRO, Mára Lúcia Fernandes; TURCHIELO, Luciana Boff (orgs.). **Educação a distância e tutoria**: considerações pedagógicas e práticas. Porto Alegre: Evangraf, 2013. (Série EAD).

STUBER, Edgard Charles. O design thinking põe o foco no ser humano. **HSM Management**, São Paulo, n. 115, p. 24-27, mar./abr. 2016. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/revista-hsm-public/revistas/pdfs/115.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2020.