

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**  
**FACULDADE UNB PLANALTINA – FUP**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**PAULA CRISTINA MORTARI DA COSTA**

**REFERENCIAIS PARA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE**  
**APERFEIÇOAMENTO PARA CARREIRAS (ENAP) –**  
**MODELO LÓGICO**

**BRASÍLIA - DF 2019**

**PAULA CRISTINA MORTARI DA COSTA**

**REFERENCIAIS PARA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE  
APERFEIÇOAMENTO PARA CARREIRAS (ENAP) –  
MODELO LÓGICO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP/FUP, da Universidade de Brasília - UNB, *Campus* Planaltina, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Júlia Pantoja.

**Brasília - DF**

**2019**

CC837x Costa, Paula Cristina Mortari da  
Referenciais para Avaliação do Programa de Aperfeiçoamento  
para Carreiras (Enap) - Modelo Lógico / Paula Cristina  
Mortari da Costa; orientador Sra. Maria Júlia Pantoja. --  
Brasília, 2019.  
137 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão  
Pública) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. Aperfeiçoamento. 2. Avaliação. 3. Modelo Lógico. 4.  
Programa de Aperfeiçoamento. 5. Carreiras. I. Pantoja, Sra.  
Maria Júlia, orient. II. Título.

PAULA CRISTINA MORTARI DA COSTA

**REFERENCIAIS PARA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE  
APERFEIÇOAMENTO PARA CARREIRAS (ENAP) –  
MODELO LÓGICO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília:

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Professora Doutora Maria Júlia Pantoja**  
**Orientadora**  
**PPGP/UnB**

---

**Professor Doutor Sandro Trescastro Bergue**  
**Escola Superior TCE/RS**  
**Membro Externo**

---

**Professora Doutora Luciana de Oliveira**  
**PPGP/UnB**  
**Membro Interno**

---

**Professor Doutor Luiz Honorato da Silva Júnior**  
**PPGP/UnB**  
**Suplente**

**Brasília – DF**  
**27 de fevereiro de 2019.**



*A Deus,  
Ebenézer –  
Até aqui nos ajudou o Senhor!  
I Samuel 7.12*

## AGRADECIMENTOS

*Este espaço não é suficiente para expressar toda a minha gratidão a todos, que de alguma forma me apoiaram e estiveram ao meu lado, torcendo por esta vitória. Obrigada!!!*

*Agradeço a Deus, meu Senhor e Salvador, ouviu minhas orações de madrugada e me deu forças para chegar ao fim.*

*A meu marido Josias, meu companheiro e maior fã, por entender e participar de cada frase escrita aqui – Marido, amo você!*

*Vinicius e Cecília, meus queridos filhos, meus poetas, foram solidários e pacientes nas minhas ausências. Fizeram esta jornada ser mais alegre!*

*A meus pais: Diógenes e Eunice, por sempre torcerem por mim – Somos Mortari! A minhas irmãs, Márcia e Camila, fico devendo mais essa. (anota no caderninho!)*

*A meu irmão Bruno, cunhados, sobrinhos, tios, em especial ao Thiago, meu tradutor particular. Obrigada pela torcida!*

*A minhas amigas, queridas companheiras, Adna, Silvia e Fernanda, ficaram na torcida, sempre em oração.*

*A minha querida orientadora professora Dra. Maria Júlia Pantoja, que acreditou no meu trabalho e me trouxe uma nova perspectiva de estudo – Conseguimos!*

*A meu primeiro orientador, professor Dr. Mauro Del Grossi, que me ajudou com meus primeiros passos da pesquisa – Obrigada!*

*Ao professor Dr. Sandro Bergue, que aceitou o convite em participar de minha banca, vindo de Porto Alegre para estar aqui, obrigada!*

*Aos professores Dra. Luciana de Oliveira e Dr. Luiz Honorato, vocês acompanharam toda esta caminhada, obrigada por estarem comigo até o fim.*

*A todos os professores do mestrado, doando seu tempo, conhecimento e paciência para que pudéssemos estar aqui.*

*A meus colegas de mestrado, sofremos juntos e nos alegamos juntos – Valeu! Aqui deixo um agradecimento especial para minha companheira de julgo Rita, você me é muito preciosa, obrigada por toda sua ajuda e carinho! E a minhas amigas Eunice e Soraia, vocês são Mulheres Maravilhosas!*

*A minha grande equipe da CGF: Cláudia, Zé Luiz, Rodrigo, Josi, Polly e Marina, obrigada pelo apoio, por me substituírem nas minhas faltas e, principalmente, por acreditarem em mim. Agradeço à Iara e Stela, minhas diretoras, por me dar a oportunidade de realizar este sonho!*

*À Enap e seus servidores, por me dar a oportunidade de realizar a pesquisa sobre seu Programa de Aperfeiçoamento, ceder os dados e me receber de portas abertas.*

*Aos servidores da carreira de EPPGG, por compartilharem de suas experiências em minha pesquisa, em especial, ao Antônio Claret, Pedro Cavalcante e Pollyanna Rodrigues, pela grande contribuição dada nas discussões do grupo focal.*

*Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB – Campus Planaltina, que proporcionou esta oportunidade, gratidão pelo trabalho de todos!*

*À SIBRE, minha igreja, obrigada pelas orações, foram elas que me trouxeram até aqui.*

*Obrigada!!!*

*Eu procuro lembrar a mim mesmo,  
umas cem vezes por dia,  
que minha vida privada e profissional  
depende do trabalho de outras pessoas,  
vivas e mortas, e que preciso me  
superar a cada dia para dar aos outros algo próximo  
do que eu recebi e recebo.*

*Albert Einstein*

## RESUMO

No contexto da Administração Pública os programas de desenvolvimento profissional adquirem relevância para a aquisição de competências necessárias ao desempenho efetivo no trabalho e ao alcance de resultados institucionais. Nessa perspectiva, os programas de capacitação governamentais têm destaque especial, pois integram ações de aprendizagem voltadas para as necessidades do setor público e suas capacidades. O Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, objeto do presente estudo, vem sendo implementado aos servidores das carreiras transversais e estratégicas de governo, entretanto, ainda não há uma avaliação sistemática de seu desenvolvimento. Diante disso, esta pesquisa tem o objetivo de elaborar referenciais para a avaliação do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, considerando o período de 2016 a 2018, com foco nos servidores da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, utilizando o método do Modelo Lógico. Para tanto, o estudo adota uma abordagem quali-quantitativa, seguindo a estratégia transformadora sequencial e de estudo de caso. Sua natureza é descritiva exploratória, e utiliza a análise documental e entrevistas semiestruturadas como técnicas de pesquisa. Como principais produtos deste estudo, foi gerado o organograma do Modelo Lógico, com especificação dos elementos constituintes e de suas inter-relações. E, ainda, levantados os principais referenciais para futuras avaliações do programa. Após a validação do modelo, foram analisados os resultados das avaliações de reação aplicadas aos alunos ao final de cada curso, bem como as médias de aprendizagem destes participantes. Concluiu-se que este modelo é aderente e explica o programa escolhido, sendo os referenciais importantes subsídios para futuras pesquisas. No geral, os resultados de curto prazo analisados apresentam pouca diferença e os índices de avaliação são similares e com valores altos em relação à média de notas.

Palavras-chave: Aperfeiçoamento, Avaliação, Modelo Lógico.

## **ABSTRACT**

In the context of public administration, professional development programs play a relevant role in the acquisition of necessary competencies to a effective performance at work as well as to the achievement of institutional results. From this perspective, government training programs are especially prominent because they integrate learning actions geared to the needs of the public sector and its capacities. The Career Improvement Program, object of this study, has been applied to the servants of the transversal and strategic careers of government, however, there is not yet a systematic evaluation of its development. In view of this, the aim of this research is to elaborate benchmarks for the evaluation of the Careers Improvement Program, considering the period from 2016 to 2018, focusing on the servants of the career of Specialist in Public Policies and Governmental Management, using the Logical Model method. For this, this study adopts a qualitative-quantitative approach, following the sequential transformative strategy and case study. Its nature is descriptive exploratory and uses documentary analysis and semistructured interviews as research techniques. As the main products of this study, the organizational chart of the Logical Model was generated, specifying the constituent elements and their interrelationships. And, still, raised the main references for future evaluations of the program. After the validation of the model, the results of the reaction evaluations applied to the students at the end of each course were analyzed, as well as the learning averages of these participants. It was concluded that this model is adherent and explains the chosen program, and the references are important subsidies for future research. In general, the short-term results analyzed have little difference and the evaluation indices are similar and high in relation to the average score.

**Keywords:** Improvement, Evaluation, Logical Model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Literatura.	28
Figura 2. Modelo do Sistema de TD&E.	38
Figura 3. Etapas Metodológicas da Pesquisa.	43
Figura 4. Elementos do Modelo Lógico.	45
Figura 5. Modelo de arquitetura de competências.	48
Figura 6. Inclusão de novas carreiras no Programa de Aperfeiçoamento.	49
Figura 7. Pressupostos norteadores do Programa.	51
Figura 8. Dados Gerais dos EPPGG (Dezembro/2018).	55
Figura 9. IMPACT x Modelo Lógico.	57
Figura 10. Componentes norteadores do Programa.	65
Figura 11. Organograma do Modelo Lógico.	80
Figura 12. Fatores Relevantes de Contexto.	87
Figura 13. Redes do Programa Utilizadas por EPPGG.	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Metodologia da Pesquisa.	59
Quadro 2. Necessidades Orientadoras do Programa de Aperfeiçoamento.	66
Quadro 3. Relação entre PPA x Área de Interesse da Enap x Competências Legais do EPPGG x Cursos e Eventos Realizados.	68
Quadro 4. Indicadores de Produto.	88
Quadro 5. Indicadores de Resultados de Curto Prazo.	88
Quadro 6. Indicadores de Resultados Intermediários.	89
Quadro 7. Indicadores de Resultados de Longo Prazo.	89
Quadro 8. Importância das Redes por Tipos de Redes.	102



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Lotação dos EPPGG.	53
Tabela 2. Recurso Financeiro Liquidado Anualmente por Orçamento.	81
Tabela 3. Quantitativos de Turmas por Ano.	84
Tabela 4. Quantitativos de Conclusões por Ano.	85
Tabela 5. Quantitativo de Turmas e Conclusões Anuais por Área de Interesse.	85
Tabela 6. Respostas por Tipos de Interações.	100

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Médias dos Docentes por Áreas de Interesse.	92
Gráfico 2. Médias dos Programas por Áreas de Interesse.	93
Gráfico 3. Médias da Avaliação de Aplicabilidade por Áreas de Interesse.	94
Gráfico 4. Médias dos Docentes, Programa e Aplicabilidade por Área de Interesse.	96
Gráfico 5. Médias da Avaliação da Nota do Curso por Áreas de Interesse.	98
Gráfico 6. Médias de Notas de Aprendizagem por Áreas de Interesse.	99
Gráfico 7. Porcentagem da Opinião sobre a Socialização nos Cursos.	100
Gráfico 8. Porcentagem da Opinião sobre se as Interações Influenciaram o Aprendizado.	101

## LISTA DE SIGLAS

AA	Analista Ambiental
ACE	Analista de Comércio Exterior
AFFC	Auditor Federal de Finanças e Controle
AIE	Analista de Infraestrutura
ANESP	Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental
ANOVA	Análise de Variância
ANT	Análise da Necessidade de Treinamento
APO	Analista de Planejamento e Orçamento
ATI	Analista em Tecnologia da Informação
ATPS	Analista Técnico de Políticas Sociais
CAF	Banco de Desenvolvimento da América Latina
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CENDEC	Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico
CGF	Coordenação-Geral de Formação
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DF	Distrito Federal
DFPE	Diretoria de Formação Profissional e Especialização
EIE	Especialista em Infraestrutura Sênior
ENA	<i>École nationale d'administration – França</i>
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
ENAP	<i>École nationale d'administration publique – Quebec</i>
EPPGG	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
ER	Especialista em Regulação
Flacso	Faculdade Latino Americana de Ciências Sociais
GDF	Governo do Distrito Federal
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

GPPDS	Programa de Aperfeiçoamento em Gestão de Políticas de Proteção e Desenvolvimento Social
IMPACT	Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho
IMTEE	Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISS	<i>Institute of Social Studies</i>
LSE	<i>London School of Economics and Political Science</i>
MAIS	Modelo de avaliação integrado e somativo
MARE	Ministério da Administração e Reforma de Estado
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONUBR	NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL
ONU MULHERES	Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPA	Plano Plurianual
PrND	Programa Nacional de Desburocratização
PRODOC	Projetos de Cooperação Técnica Internacional
RH	Recursos Humanos
Sagi	Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação
SEGES	Secretaria de Gestão
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TED	Termo de Execução Descentralizada
UNFPA	Fundo de População para as Nações Unidas

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	20
<b>1.1. Problema de Pesquisa</b> .....	22
<b>1.2. Objetivos</b> .....	23
1.2.1. Objetivo Geral.....	23
1.2.2. Objetivos Específicos.....	23
<b>1.3. Justificativa</b> .....	23
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
<b>2.1. Revisão da Literatura</b> .....	25
<b>2.2. Breve Histórico – Desenvolvimento da Gestão de Pessoas</b> .....	29
2.2.1. A Formação.....	30
2.2.2. A Profissionalização.....	31
2.2.3. A Capacitação Integral e Contínua.....	33
<b>2.3. O Sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&amp;E</b> .....	35
<b>2.4. Análise da Necessidade e Treinamento – ANT</b> .....	39
<b>2.5. Avaliação de Programas de Capacitação</b> .....	40
2.5.1. Modelo Lógico.....	41
<b>3. MÉTODO</b> .....	43
<b>3.1. Modelo Lógico – Etapas</b> .....	43
3.1.1. 1ª Etapa – Coleta de Informações.....	44
3.1.2. 2ª Etapa – Definição do Problema/Necessidades e seu Contexto.....	44
3.1.3. 3ª Etapa – Identificação dos Componentes do Modelo Lógico.....	45
3.1.4. 4ª Etapa – Desenho do Modelo Lógico.....	45
3.1.5. 5ª Etapa – Validação do Modelo Lógico.....	46
<b>3.2. Caracterização do Programa Estudado</b> .....	47
3.2.1. Características e Competências Legais da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.....	52

<b>3.3. O Modelo Teórico de Avaliação de TD&amp;E</b> .....	56
<b>3.4. A Construção dos referenciais para o Modelo Lógico de Avaliação</b> .....	57
3.4.1. Tipo de Pesquisa.....	57
3.4.2. Métodos e Técnicas em cada Etapa:.....	58
<b>3.5. Análise dos Resultados de Curto Prazo</b> .....	59
3.5.1. Análise dos Resultados das Avaliações de Reação dos Cursos.....	60
3.5.2. Análise dos Resultados das Avaliações de Aprendizagem dos Alunos .....	61
3.5.3. Análise dos Resultados do Questionário sobre Socialização .....	61
<b>4. PRINCIPAIS RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	63
<b>4.1. Contexto Geral, Necessidades e Problema que impulsionaram a estruturação do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras</b> .....	63
4.1.1. Definição das Necessidades de Atuação do Programa.....	66
<b>4.2. Análise da Oferta do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras</b> .....	67
<b>4.3. Análise do Modelo Lógico Formulado</b> .....	79
4.3.1. Recursos .....	81
4.3.2. Ações e Atividades .....	82
4.3.3. Produtos .....	83
4.3.4. Resultados.....	86
<b>4.4. Fatores Relevantes de Contexto</b> .....	86
<b>4.5. Referenciais para Avaliação do Programa</b> .....	87
<b>4.6. Análise dos Resultados do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras</b> .....	90
4.6.1. Avaliação de Reação .....	91
4.6.2. Avaliação da Aprendizagem.....	98
4.6.3. Avaliação da Socialização e Compartilhamento de Redes.....	99
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	103
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	108
<b>APÊNDICE</b> .....	115

APÊNDICE A. Questionário Online sobre Socialização .....	115
APÊNDICE B. Relação de Cursos com seus Objetivos, Ementa, Docente e Área de Interesse. .....	117
<b>ANEXOS</b> .....	135
ANEXO 1. Formulário de Avaliação de Reação – jan. a abr. de 2016. ....	135
ANEXO 2. Formulário de Avaliação de Reação – maio. de 2016 a dez. de 2018. ....	136

## 1. INTRODUÇÃO

A organização e estruturação da administração do governo federal brasileiro, considerando as diversas áreas de sua gestão, vêm se desenvolvendo nas últimas décadas e se tornando mais complexa e específica. A “máquina” do governo, como é chamada, tem se expandido, não só demonstrado pelo aumento do contingente de servidores em exercício, mas também pelo crescimento da complexidade dos setores de atuação dentro de uma mesma instituição. Para uma melhor gestão, são coordenadas diversas áreas que organicamente trabalham para a realização das atividades inerentes ao órgão. Esta complexidade se observa pela divisão, cada vez maior, em departamentos que se especializam para cumprir determinada responsabilidade, como o tecnológico, licitações, contratações e compras, inovação, e especialmente a gestão de pessoas.

Os estudos sobre a gestão pública e seu aperfeiçoamento tem demonstrado sua importância, tanto dentro da academia, como para as redes de gestores. A preocupação com o como a gestão era feita, como ela é e como ela poderá melhorar passa a ser uma preocupação não só de dirigentes, como também dos próprios técnicos e gestores.

O desafio de uma gestão orientada para resultados também se apresenta internacionalmente nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, documento apresentado pela Organização das Nações Unidas que deverá orientar as políticas nacionais e as atividades de cooperação internacional nos próximos 15 anos.

Neste relatório, pode-se ressaltar os desafios para a formação profissional do trabalhador, identificados no Objetivo 4, onde se pretende assegurar uma educação de qualidade e promover o ensino ao longo da vida profissional. Destacam-se também, os desafios para o emprego sustentável, descrito no Objetivo 8, promovendo o crescimento sustentável pela inclusão e trabalho decente. Ainda, destacam-se os desafios para uma gestão eficaz, descritos no Objetivo 16, promovendo a construção de instituições eficazes e mais responsáveis (NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL – ONUBR, 2015).

A busca por instituições mais eficientes, gerando resultados efetivos e com valor para a sociedade tem se intensificado também no Brasil. Procura-se organizações menos burocratizadas e com mais qualidade no serviço. A profissionalização do servidor público vem se tornando, então, um dos focos para esta inovação e aprimoramento.

Considerando as necessidades de mudança, o treinamento dos servidores se torna uma questão prioritária dentro de uma reformulação em todo um sistema de cargos e com foco nas competências. A transformação da administração pública perpassa pela mudança do servidor,



de suas competências e valores. Bittencourt e Zouain (2010, p. 4) destacam a necessidade de se ter um corpo técnico e gerencial capaz e competente para desenvolver as atividades de uma organização de forma eficiente.

O governo vem buscando o aperfeiçoamento de seus servidores através de diversos mecanismos, entre os quais, uma legislação mais robusta e direcionada e a criação de órgãos que auxiliem nas transformações pretendidas. Dentre estas instituições estão as escolas de governo.

A Escola Nacional de Administração Pública – Enap foi criada com o objetivo de realizar programas de capacitação para os servidores da Administração Pública Federal, visando o aprimoramento dos serviços prestados pelo governo federal (BRASIL, 1990).

Desde sua criação, a escola vem desenvolvendo diversos programas de capacitação para realizar sua missão. Estes programas são divididos em diversos tipos, alguns são direcionados a públicos específicos como alta gerência, gestores e técnicos; outros são direcionados conforme a temática de estudos, como planejamento, gestão de pessoas, logística, políticas públicas; e outros, ainda, são para as carreiras específicas do ciclo de gestão governamental.

O Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, oferecido pela Enap, contempla cursos para uma educação continuada, conferindo a seus participantes referenciais teóricos e práticos para o desenvolvimento de competências, considerando os conhecimentos, habilidades e valores específicos para seu desempenho profissional na carreira. Foi criado com o objetivo de capacitar aos servidores públicos da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) sendo requisito para sua promoção, conforme o Decreto nº 5.176, de 10 de agosto de 2004. (BRASIL, 2016; BRASIL, 2004).

Em 2005, o Programa de Aperfeiçoamento passou uma grande mudança em sua estrutura, passando de cursos fechados para os servidores da carreira de EPPGG que estavam em período de promoção, com carga horária de 120 horas, para cursos curtos (30 horas), com a oferta aberta durante o ano, onde cada servidor escolheria sua trajetória de estudos.

Com a criação de novas carreiras estruturantes no Governo Federal, o Programa passou a atender também aos Analistas de Planejamento e Orçamento (APO), Auditores Federais de Finanças e Controle (AFFC), Analistas de Comércio Exterior (ACE), Analistas e Especialistas em Infraestrutura (AIE e EIE), Analistas Técnicos de Políticas Sociais (ATPS), Analistas em Tecnologia da Informação (ATI), Especialistas em Regulação (ER) e Analistas Ambientais (AA). Procurando fomentar, assim, o intercâmbio de experiências e a integração entre os profissionais.

Com a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) em 2006, trazendo novas orientações para capacitação de servidores, o Programa de Aperfeiçoamento, também, sofreu diversas alterações, quer seja pela ampliação do público-alvo e suas necessidades de competências; quer seja pelas mudanças de direcionamento dos governos dirigentes; quer seja pela atualização de conteúdos e metodologias de ensino; e inovações curriculares. Camões (2010, p. 107) salienta o papel crucial da Enap para o desenvolvimento dos planos de capacitações dentro do governo federal, instituído pela PNDP.

Esta pesquisa analisa o desenvolvimento do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras (Enap), utilizando o método do Modelo Lógico, sugerindo referenciais para sua avaliação.

Este estudo foi organizado em quatro sessões principais. A primeira seção apresenta os principais referenciais teóricos, base das discussões da pesquisa; a segunda seção descreve o método utilizado para a análise do programa e a sequência de passos seguidos; a terceira seção identifica e analisa os resultados alcançados; e, por fim, a quarta seção traz as conclusões das discussões dos resultados e proposições de novos estudos.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

Os programas de qualificação governamentais realizados por escolas de governo têm um destaque especial na legislação de gestão de pessoas. A PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal, direcionada aos servidores públicos federais, em suas diretrizes, destaca a priorização de suas capacitações por meio das escolas de governo (BRASIL, 2006). Mas, poucos estudos foram realizados para avaliar a qualidade e eficácia dos programas de TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação com foco na melhoria do desempenho dos servidores.

Considerando o crescimento das ações de capacitação realizadas pelas escolas de governo, as atualizações e ampliações das competências dos servidores da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, as demandas de desenvolvimento de capacidades para o desempenho no setor público, os gastos públicos investidos em treinamentos e o retorno em melhorias na gestão, o problema objeto desta pesquisa foi: quais as contribuições efetivas que o Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras tem apresentado para o desenvolvimento profissional e integral do servidor da carreira de EPPGG, impactando na melhoria da oferta de serviços à sociedade?

## **1.2. Objetivos**

### 1.2.1. Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo a elaboração de referenciais para a avaliação do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, considerando o período de 2016 a 2018, para os servidores da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, utilizando o método do Modelo Lógico.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Analisar os pressupostos de organização do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras;
- Organizar as informações sobre o programa, identificando os componentes do Modelo Lógico para análise do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras;
- Construir o Modelo Lógico, considerando as relações de causalidade entre os elementos;
- Validar o resultado de organização do modelo, revisitando cada componente e sua relação de causalidade;
- Propor indicadores de avaliação para o Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras;
- Analisar os resultados de curto prazo e de formação de redes para o programa no período de 2016 a 2018, utilizando os referenciais identificados.

## **1.3. Justificativa**

Os programas governamentais de capacitação vêm crescendo e tendo destaque nos planos de desenvolvimento profissional, principalmente após o PNDP, que trouxe uma legalidade e incentivo às capacitações como parte da promoção funcional. Mas, estes programas ainda apresentam poucas iniciativas de avaliação de sua qualidade e eficácia.

O Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras possui uma equipe de assessoria que faz a gestão de seus cursos, capacitações e, atualmente, ainda gera dados e indicadores para seu monitoramento. A Coordenação Geral de Formação (CGF) da Diretoria de Formação Profissional e Especialização (DFPE/Enap) é a responsável em planejar, executar, monitorar e avaliar o Programa no âmbito do Governo Federal.

Esta equipe tem como uma de suas atividades regulares o monitoramento das ações realizadas neste programa para a eficiência de suas capacitações e melhor aplicação dos recursos públicos. Observa-se a necessidade de um monitoramento constante para subsidiar tanto as decisões das mudanças e atualizações, como para respaldar sua continuidade e devida aplicação dos recursos.

A implementação de programas de treinamento e desenvolvimento, a exemplo das demais linhas de investimento nas organizações, deve observar os critérios da alocação eficiente e eficaz de recursos, ou seja, objetivando a melhor aplicação dos recursos disponíveis, tendo em vista os melhores níveis de resultado convergentes com os objetivos institucionais fixados. O alcance da eficiência nos programas de treinamento e desenvolvimento tem como premissa fundamental justamente a identificação das ações que integram cada um desses dois segmentos de qualificação de pessoas (BERGUE, 2007, p. 334).

Embora haja um monitoramento periódico das ações do Programa, não foi desenvolvida ainda uma avaliação longitudinal das atividades realizadas, relacionando-as com as competências que legalmente se espera para cada carreira atendida pelos cursos. Considera-se aqui uma análise histórica do desenvolvimento do Programa em 10 anos de implementação do programa, relacionando-o com as competências dos servidores das carreiras do ciclo de gestão governamental.

Formuladores de políticas, gerentes e técnicos de programas, nos escritórios centrais de Planejamento e Gestão ou nos postos de serviços distribuídos pelas cidades, não necessitam de dados, pesquisas e conhecimento exaustivo sobre seus programas, mas informação clara, relevante, consistente, organizada segundo os aspectos operacionais, geográficos e o nível decisório pertinente, na tempestividade requerida [...] (JANNUZZI, 2016, p. 129).

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de se ter subsídios para a avaliação do programa, analisando se suas ações capacitação estão sendo eficientes para o aprimoramento dos servidores das carreiras, seu público-alvo, e impactando na melhoria da gestão pública e no desenvolvimento das políticas públicas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados os referenciais de autores, cujas pesquisas compõem as teorias para este estudo. Os principais temas desenvolvidos compreendem a discussão da Profissionalização do Serviço Público e a Capacitação dos Servidores Públicos, trazendo a discussão dos marcos de desenvolvimento de pessoal nas instituições públicas; as teorias de Treinamento, Desenvolvimento e Educação com enfoque em sua sistemática; e, por fim, na Avaliação de Programas de Capacitação e a utilização do Modelo Lógico, como método de modelagem do programa para sua avaliação.

### 2.1. Revisão da Literatura

Esta pesquisa tem como orientação a sequência de passos identificados por Creswell (2010) para a elaboração da revisão da literatura: 1. Identificação de palavras-chave (descritores); 2. Busca em catálogos de textos (bancos de dados online); 3. Seleção dos textos mais relacionados ao tema da pesquisa (análise dos temas e resumos dos artigos); 4. Análise dos conteúdos dos artigos selecionados e possíveis indicações de novos artigos em seus referenciais; 5. Organização do Mapa de Literatura.

Os descritores foram selecionados a partir de palavras-chave relacionadas à avaliação de programas de capacitação na área pública, quais sejam: Administração Pública, Programas Públicos, Gestão, Gestão por Competências, Competência, Treinamento, Capacitação, Programa de Capacitação, Monitoramento, Avaliação e Carreira, e seus respectivos termos na língua inglesa.

A busca dos textos foi realizada principalmente no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), que reúne e disponibiliza acesso a mais de 45.000 textos completos, em aproximadamente 130 bases, entre as quais *Science Direct*, *Scielo*, *Ebsco*, *Emerald Insight*, *Wiley Online Library* e *Directory Open Articles Journal*. Além destes bancos, a pesquisa foi realizada também na base de dados SPELL e PROQUEST.

A primeira pesquisa se deu no Portal de Periódicos Capes, com o termo “Gestão por Competências”, totalizando 65.002 textos; realizando o filtro por pares (32.616 textos); filtrando apenas artigos (32.299 indicados); período 2016 a 2018 (20.011 artigos); nas línguas português, inglês e espanhol (19.867 artigos); filtrando, por fim, apenas com temas de Competência Profissional foram selecionados 4.109 artigos.

Na sequência, foi realizada nova seleção utilizando os descritores “Competência AND Gestão”, sendo indicados 5.791 textos, realizando o filtro para período de 2010 a 2018 (2.777 textos); apenas nas línguas de português, inglês e espanhol (2.774 textos) e filtrando apenas os artigos, foram selecionados 2.686 textos.

Considerando os descritores “Competência AND Carreira”, foram indicados 1.828 textos; realizando filtro para o período de 2010 a 2018 (798 textos); indicando a seleção apenas de artigos (730 textos) e nos idiomas português, inglês e espanhol, foram indicados o total de 730 artigos.

Realizando nova busca com a correlação entre os descritores “Treinamento AND Monitoramento”, foram indicados 551 artigos; já com a relação entre “Capacitação AND Monitoramento”, o resultado foi 519 artigos selecionados; correlacionando “Programas Públicos AND Monitoramento”, entre os anos 2010 e 2018, foram indicados 581 artigos; especificando melhor o descritor como “Programas Públicos de Capacitação AND Monitoramento”, ficaram 104 resultados.

Em uma última análise, foram consideradas a relação entre “Programa de Capacitação AND Avaliação”, contemplando 45 resultados; e “Programa de Capacitação AND Monitoramento”, considerados 07 artigos, a partir destes resultados, foi realizada a análise dos principais artigos relacionados a pesquisas sobre avaliação de programas de capacitação para carreiras.

A pesquisa realizada na base de dados SPELL foi feita apenas considerando os descritores “Administração Pública AND Treinamento” e seus respectivos termos na língua inglesa, resultando em 34 artigos, dentre os quais 04 destes artigos foram selecionados para análise de conteúdo e utilização no referencial.

Na base de dados PROQUEST, foi realizada a busca utilizando o descritor “Modelo Lógico” (sem aspas), apresentando 2.293 textos; filtrando o resultado por Periódicos Acadêmicos, chegou-se a 1.575 textos; com a seleção no período entre 2015 a 2019, verificou-se uma redução até 524 textos; novamente, filtrando apenas o assunto *Studies*, chegou-se ao resultado de 236 artigos.

Foi realizada nova busca com o descritor “Modelo Lógico” (incluindo as aspas), o que levou ao resultado de 30 textos; fazendo o filtro por Periódicos Acadêmicos (26 artigos) e no período de 2010 a 2019, a busca apresentou 19 artigos.

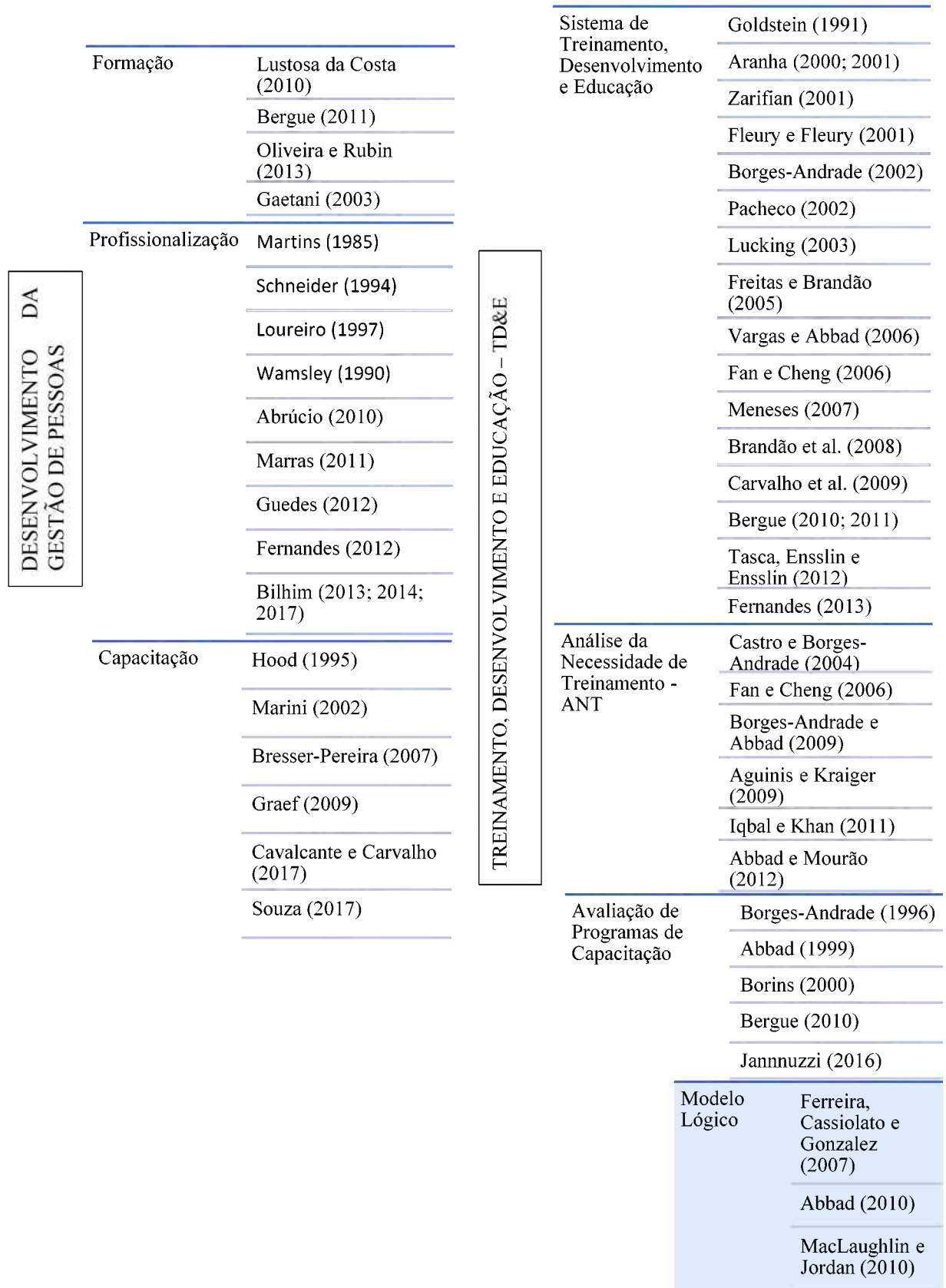
Após esta busca, foram identificados 79 artigos com temáticas envolvendo a avaliação de programas de capacitação, dos quais, vários voltados para cursos de treinamento na área da

saúde. Estes textos foram analisados e feita nova seleção dos artigos para a composição do Mapa de Literatura dos referenciais para esta pesquisa.

Os principais temas desenvolvidos neste estudo foram: Gestão de Pessoas – história e reformas; Sistemas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – Análise da Necessidade de Treinamento, Planejamento e Execução das Ações Educacionais e Avaliação das Ações Educacionais; e, por fim, o Modelo Lógico, como uma metodologia para a avaliação de capacitações.

Realizada a seleção dos artigos, foi elaborado o Mapa de Literatura (Figura 1) contendo os autores referência das grandes temáticas desenvolvidas neste estudo. Os autores estão divididos por área de discussão dos textos, identificados conforme o ano de publicação das obras.

Figura 1. Mapa de Literatura.





Este Mapa contempla a seleção de autores que contribuíram com a discussão sobre a Gestão Pública para o embasamento do referencial teórico desta pesquisa. As discussões passam pelas teorias sobre as reformas administrativas, em especial ocorridas na gestão de pessoas, sua formação, profissionalização e capacitação. Contemplando a discussão sobre o Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E, os sistemas de treinamento, análise de necessidade de treinamento – ANT e a avaliação de programas de capacitação, ressaltando o Modelo Lógico.

## **2.2. Breve Histórico – Desenvolvimento da Gestão de Pessoas**

A organização da gestão pública brasileira vem sofrendo importantes mudanças nos últimos tempos. Desde a proclamação da República, tem se buscado novas formas de administração do governo mais eficazes e eficientes. Nesta constante transformação, grandes marcos históricos foram se formando, concretizados nas reformas administrativas no governo.

As reformas administrativas vão se constituindo em uma complexa reestruturação do governo, que se molda conforme as mudanças de governantes, modelos de gestão e propostas de desenvolvimento econômico para o país.

Todo esse rearranjo perpassa tanto pelas formas de governança, como pela dinâmica institucional, estruturas, pessoas e contexto. Dentre os pontos tratados, a gestão de pessoas pode ser considerada como um dos quesitos mais importantes para que as reformas sejam bem-sucedidas. Segundo Bergue (2011, p. 53), as organizações são arranjos e processos sociais, são a interação contínua entre a estrutura e o indivíduo com a fundamentação em regras. Sem a atuação das pessoas, a reforma não acontece, o aprimoramento não se desenvolve.

As reformas estruturais na gestão pública acontecem quando seus profissionais obedecem às regras legais, atuando de maneira responsável, com criatividade e oportunidade (LYNN JR., 2010, p. 46). Parte essencial de toda reforma pensada no Estado brasileiro se dá na área das pessoas e sua gestão.

Lustosa da Costa (2010, p. 46) sugere a divisão deste período em subperíodos, privilegiando as mudanças políticas, legais e institucionais. Estes períodos são indicados pelas grandes reformas ocorridos no Estado brasileiro, quais sejam: o Estado na primeira República; a “burocratização” do Estado nacional; o Estado nacional-desenvolvimentista; o Estado e a modernização autoritária; e Estado na era do gerencialismo.

Esta proposta foi embasada seguindo as mudanças de modelos de gestão e de governo nos diversos momentos em que o Brasil se encontrou. Perpassando por este modelo de divisão

dos períodos das reformas, observa-se ainda o desenvolvimento da área de gestão de pessoas, destacando-se três grandes marcos de organização para os servidores públicos e suas carreiras: a formação, a profissionalização e a capacitação integral e contínua.

### 2.2.1. A Formação

A necessidade de servidores públicos com formação para o desempenho de funções surge no período compreendido entre as duas primeiras subdivisões de Lustosa da Costa (2010), desde o Estado na primeira República e mudança na forma de governo até a “Era Vargas”, conhecida como a “burocratização” do Estado nacional, uma grande fase da história administrativa.

As cidades e seus governos começam a se organizar, tendo a sua própria dinâmica e precisando de maior governança e atuação do setor público. Marcado pela Revolução Industrial, este período é caracterizado por instituições com um Departamento de Pessoal onde se destacam as relações industriais – hierarquia, controle e processos. O departamento de pessoal era responsável pelo cumprimento burocrático da organização, como admissão, folhas de pagamento, aplicações de advertências, controle de férias, dentre outros. Posteriormente, passando a tratar com os sindicatos.

Vigorava o modelo de gestão patrimonialista, onde a propriedade pública era confundida com a propriedade privada, a administração era uma extensão do poder do dirigente, a tendência de admissão através do nepotismo, sendo os cargos distribuídos de forma pessoal. O processo de seleção era baseado nas relações pessoais, utilizados como moeda de troca de acordos, vigorando o nepotismo. (BERGUE, 2011)

A “Era Vargas” surge com uma proposta inovadora de Reforma Burocrática, tendo como um de seus focos a formação da área de recursos humanos, considerando critérios profissionais e meritocráticos na seleção para o serviço público, desenvolvendo as carreiras, com regras para a promoção baseadas no mérito. A escolha do servidor passa a ser direcionada por sua formação e competências.

Neste período foi criado o DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público (1936), que ficou responsável em organizar as novas diretrizes de governo para a administração pública e organizar a profissionalização do serviço público brasileiro. Também, atuou na capacitação dos servidores públicos, oferecendo cursos de curta duração para seu aperfeiçoamento, mas foi muito criticado por desviar de sua verdadeira competência de coordenador estratégico da área de pessoal (OLIVEIRA; RUBIN, 2013). Além da preocupação

com a formação do servidor para sua atuação na administração, o governo inicia um processo de desenvolvimento de competências técnicas para o serviço burocrático.

O DASP também atuou como disseminador das informações do serviço público, criando a Revista do Serviço Público, que ainda hoje é um instrumento de transmissão do conhecimento sobre a gestão pública no Brasil (GAETANI, 2003). Atualmente, a Escola Nacional de Administração Pública – Enap é a responsável por suas publicações.

Incentivado pela necessidade de formação acadêmica para o serviço público, outra importante atuação do governo Vargas foi a organização e expansão do ensino superior na área de administração pública, sendo instituída pela escola superior da Fundação Getúlio Vargas. Neste período, a administração pública brasileira começa a criar consistência e a preocupação com a formação de seu quadro pessoal, a melhoria da atuação dos servidores públicos tem algum investimento.

### 2.2.2. A Profissionalização

A discussão sobre a composição e o funcionamento do alto escalão, nepotismo e as relações informais de trabalho traçam propostas para a eficiência, profissionalização e controle administrativo do setor público. Esta nova etapa de desenvolvimento da gestão surge entre a terceira e a quarta subdivisões sugeridas por Lustosa da Costa (2010), indo do Estado nacional-desenvolvimentista ao Estado e sua modernização autoritária. Conforme Martins (1985), Schneider (1994) e Loureiro (1997), a tecnoburocracia vai criando características e conceitos mais firmes e consistentes; definindo, também, a diversidade e trajetórias das carreiras dos altos funcionários do regime militar.

A indicação de pessoas para compor o quadro de servidores já não era suficiente para o desenvolvimento de uma gestão eficiente, era necessária a seleção de servidores públicos qualificados e com competência para gerir a máquina pública.

Na área de Recursos Humanos, surge o papel do administrador de pessoal, com as responsabilidades do recrutamento e admissão de profissionais com base no currículo. Minimizando as seleções por indicações e criando novos critérios para a entrada no serviço público (MARRAS, 2011)

A profissionalização de diversos setores do governo, entre eles do setor produtivo e econômico abre espaço para a admissão de especialistas, como engenheiros, economistas e administradores, profissões fortalecidas durante o período da ditadura e com maior destaque na reforma do sistema universitário de 1968. (GUEDES, 2012)

No governo de Juscelino Kubitschek (1955-1960), foram criadas a Comissão de simplificação de estudos e projetos administrativos e a Comissão de simplificação burocrática, com o intuito de modernização da administração pública, sem muito efeito no que tange à atuação da área de Recursos Humanos.

Neste período, destacam-se a criação de instituições para formação de servidores públicos, ocupando os espaços não preenchidos pelo ensino superior regular. As escolas e centros de formação ocorreram nas áreas da diplomacia, estatística e saúde, como iniciativas setoriais, destacando-se o Instituto Rio Branco (1945), a Escola Nacional de Ciências Estatísticas (1953) e a Escola Nacional de Saúde Pública (1954), dando um foco ao desenvolvimento das carreiras (FERNANDES, 2015).

Neste período, o gestor de RH – Recursos Humanos passa a ter o mesmo perfil do administrador de empresas privadas e as organizações começam a busca por profissionais mais técnicos e qualificados, com conhecimentos legais (MARRAS, 2011).

Em 25 de fevereiro de 1967, é publicado o Decreto-Lei n. 200, com o objetivo de orientar a reforma administrativa do estado e organizar a Administração Pública Federal, criando os regimes da Administração direta e indireta. Traça diretrizes, também, sobre a gestão de pessoas, em seu art. 94 inclui a valorização e dignidade do servidor e dispõe sobre sua profissionalização e capacitação, fortalecendo o Sistema de Mérito (BRASIL, 1967).

[...] a única fonte possível de dominar ímpetos que possam proteger nosso complexo sistema político de uma perigosa concentração de poder em uma só mão ou impotência e autodestruição, por outro lado, é uma administração pública com o necessário profissionalismo, dedicação, autoestima e legitimidade para atuar como centro de gravidade constitucional (WAMSLEY, 1990, p. 26).

Como parte das iniciativas de capacitação dos servidores públicos, o IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada criou o Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico (CENDEC), atuando nas áreas de planejamento econômico e social entre os anos de 1970 e 1980. “O CENDEC ministrou cursos para centenas de funcionários do governo federal e das secretarias estaduais de planejamento e de orçamento, que passaram a integrar o chamado sistema nacional de planejamento.” (GUEDES, 2012, p. 36-37)

Em 1979, foi criado o Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização (PrND), chefiado por Hélio Beltrão, tinha como objetivo a realização da reforma administrativa proposta pelos militares no Programa Nacional de Desburocratização. (O GLOBO, 2017).

A descentralização, a globalização, a busca da eficiência, da equidade e da transparência e a procura de novas respostas para os velhos problemas conduziram à erosão do modelo tradicional de administração pública, jurídico, hierarquizado, altamente centralizado e burocratizado. Esta implosão do modelo tradicional obrigou a reinventar a relação entre o estado e a sociedade, e é neste contexto que emerge a nova governação pública (BILHIM, 2017, p. 10).

Em 1985, é elaborada a nova Constituição Federal Brasileira. Uma das diretrizes para a gestão de pessoas foi a profissionalização da burocracia, com ações como seleção através de concurso público universal e melhorias na capacitação do alto escalão, com a criação da Enap–Escola Nacional de Administração Pública (ABRÚCIO, 2010).

Conquanto as ações para a profissionalização da burocracia no Brasil terem início na “Era Vargas”, ainda hoje é uma questão retomada por diversos autores, tomando formas diferentes nos diversos governos, internacionais e nacionais. Bilhim (2014) discute a dicotomia entre a atuação política e a burocrática, nos dias atuais, considerando indispensável a compreensão do controle, seus efeitos e o caráter deste controle da burocracia pela política. Esta influência traz a discussão sobre qual a qualificação do tomador de decisões e se suas ações são efetivas para o atendimento ao interesse público.

Bilhim (2017) enfatiza, ainda, que a meritocracia no setor público é um processo lento e sua implementação demorada. Considera ser a busca por uma gestão meritocrática o impulsionador de mudanças na gestão pública. A meritocracia é vista, tanto pelo setor privado, quanto pelo público, como um sinal de modernidade de governança.

Em suas pesquisas no governo de Portugal, Bilhim (2013) infere que o dirigente escolhido por seu mérito é considerado por seus pares como um representante tanto político, como burocrata (servidores de carreiras e outros profissionais da administração pública), tendo mais legitimidade em suas decisões e ações.

### 2.2.3. A Capacitação Integral e Contínua

O treinamento de servidores públicos tem início em períodos mais antigos, mas o desenvolvimento de um sistema de capacitação integral do servidor, não só técnico, e contínuo, com a preocupação do aprimoramento progressivo, surge mesmo a partir do Estado na era do gerencialismo, quinta subdivisão indicada por Lustosa da Costa (2010), seguindo até os dias atuais. É nesta fase onde a legislação embasa a criação de programas de capacitação mais robustos e integrais.

Cavalcante e Carvalho (2017) sugerem que apenas no período de redemocratização, iniciado em 1985, é que foi dada maior ênfase na capacitação dos servidores públicos, com o foco em programas técnicos.

Durante o governo do presidente Collor (1990 – 1992), iniciou o processo de redução da máquina pública pela demissão de servidores federais, com a promessa da “caça aos marajás”; também proibindo os novos concursos, provocando um corte nas seleções de novos servidores e suas capacitações (GRAEF, 2009).

Em 1995, com a criação do MARE – Ministério da Administração e Reforma de Estado, foram realizadas diversas ações de reforma e melhorias do Aparelho do Estado. Luiz Carlos Bresser-Pereira é, então, nomeado ministro (1995 - 1998) e traz transformações baseadas no modelo de gerencialismo público. Dentre as reformas instauradas para a área de recursos humanos destacam-se a utilização de práticas do setor privado, ênfase nos resultados e valorização dos funcionários. (HOOD, 1995)

Dentre as ações implementadas por Bresser-Pereira, surgem o PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) e o PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. O PDRAE trouxe uma maior valorização das “carreiras típicas do Estado”; destacando-se a carreira de Especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG), criada em 1989 com o objetivo de trazer servidores para atuarem nos cargos de alto escalão do governo federal. A reforma foi completada pela estruturação das funções administrativas, voltadas para a não regulamentação do governo e privatizações (SOUZA, 2017, p. 33).

Novamente, foram incorporadas à administração pública ações para a profissionalização e capacitação de servidores, a eliminação dos privilégios e a redução de custos com pessoal. Estas reformas, tinham como objetivo “Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando à ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.” (MARE, 1995, p. 25).

Já com o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, o processo se inverte, trazendo reformas conhecidas como *New Public Management*, onde o foco era a diminuição da intervenção do Estado como controle maior do gasto público (SOUZA, 2017).

Segundo Marini (2002, p. 34), uma das estratégias para a implantação da reforma gerencial, é o desenvolvimento do capital intelectual, com ações para a profissionalização e modernização do serviço civil, com programas de capacitação de servidores e de lideranças, ética na administração pública, mecanismos de remuneração e introdução da gestão do conhecimento.

Neste período, destaca-se o Programa GesPública, criado pelo Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, tendo como objetivo apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções para o contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos, com o foco na efetividade e eficiência (BRASIL, 2005).

O foco passa a ser as políticas de recursos humanos pautadas na profissionalização da burocracia e capacitação dos servidores públicos, com ações de sensibilização dos gerentes e demais servidores públicos, seguido de um amplo programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos nas escolas de governo (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Desde então, de maneira geral, a burocracia no Brasil tem passado por importantes transformações. Recentemente, nota-se que os movimentos de retomada dos concursos públicos e de reestruturação das carreiras e remunerações do serviço público federal, como ocorridos de 2003 a 2014, evidenciam um processo de valorização e recomposição quantitativa dessa força de trabalho. Para além do aspecto quantitativo, foi percebida igualmente a elevação do nível de escolaridade dos cargos federais, fato que pode resultar em importantes ganhos de produtividade para a administração pública (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Em 2006, o governo regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituindo as diretrizes para o desenvolvimento dos servidores públicos federais da administração pública. Tem como principais objetivos a melhoria da qualidade dos serviços públicos com foco no cidadão; o desenvolvimento contínuo do servidor público; a adequação das competências do servidor aos objetivos das instituições; divulgação e gestão de programas de capacitação; e a efetividade dos gastos com treinamentos (BRASIL, 2006).

Diversas ações foram realizadas, então, no sentido de aperfeiçoamento da burocracia brasileira, sua principal foi a transformação no modelo de seleção e maior profissionalização dos servidores públicos, mudança do modelo macroeconômico adotado e a inclusão social, participativa (SOUZA, 2017, p. 34).

### **2.3. O Sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E**

Modernamente, os governos têm se voltado para ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação como forma de melhorar seu desempenho pela via da qualificação de seus serviços. O aperfeiçoamento de servidores públicos, então, constitui-se em uma solução para a transformação no setor público.

Para Bergue (2010, p. 479), a capacitação é definida como a realização de cursos de curto ou curtíssima duração, aprimorando o servidor para um melhor desempenho de suas funções. Constitui, então, uma forma de adaptação do indivíduo às competências de seu cargo.

Os cursos de TD&E são orientados para a aquisição das competências relacionadas ao desempenho de tarefas. Estas competências são identificadas como os conceitos, habilidades e atitudes aprendidos para a melhoria de suas atividades profissionais. Além da melhoria de desempenho do servidor, os cursos também têm como meta ampliar a autonomia e a responsabilidade para a prática das atividades individuais que gerem resultados para a instituição (GOLDSTEIN, 1991; ZARIFIAN, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001; FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Vargas e Abbad (2006) complementam este conceito, indicando a necessidade de uma definição clara dos objetivos a serem alcançados e a aplicação de metodologias adequadas à aprendizagem. Nesta lógica, Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2008) destacam que além das necessidades individuais dos servidores para o aperfeiçoamento, ainda devem ser consideradas as necessidades de transformação do ambiente institucional, condições de trabalho, tecnologias, contexto social, suporte e motivações. As capacitações, além de atingirem os indivíduos, atuam diretamente na mudança organizacional:

[...] a capacitação, definida como o desenvolvimento sistemático de conhecimentos, normas, conceitos ou atitudes que resultem em melhoria do desempenho, tornou-se parte da aprendizagem e da mudança organizacional, da avaliação do empregado e do desenvolvimento de sua carreira (TASCA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012, p.653).

Fan e Cheng (2006) discutem a relação entre as capacitações e a produtividade, colocando a importância da elaboração de um plano de aperfeiçoamento para o indivíduo e sua organização, objetivando sempre a melhoria de seus resultados.

E, segundo Aranha (2000), todo o processo de treinamento precisa ser contínuo, tendo como foco o alinhamento do trabalho realizado pelo funcionário com os tipos de produção, criando uma cultura própria.

Entende-se que a capacitação do servidor gera não só melhorias individuais, ampliando suas competências pessoais; como gera melhorias institucionais, impactando nos resultados organizacionais de seu trabalho. Portanto, cada vez mais, a formação do profissional está sendo considerada como uma necessidade constante e primordial.

Para Aranha (2001), a tendência ao aparecimento e aplicação de novas tecnologias nos órgãos e o custo-benefício de cursos contínuos são fortes indícios para o investimento em capacitações contínuas, que possam impactar em resultados efetivos para a instituição.



Além do aprimoramento pessoal, Borges-Andrade (2002) salienta que diante da busca por empregos melhores, a capacitação se torna uma prática estratégica de seleção e formação para as atividades tão complexas dos dias atuais.

O governo federal tem considerado o treinamento como uma de suas prioridades estratégicas para a gestão de pessoas, tanto para o aperfeiçoamento de suas carreiras, como para a melhorias de funções. Isto se reflete na legislação onde, entre as inovações implementadas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, estabelecida pelo Decreto 5.707 de 2006, em seus incisos II e III do Art. 1º, tem-se uma preocupação direta com o desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição (BRASIL, 2006). Um grande passo para o aperfeiçoamento contínuo dos servidores públicos.

As capacitações passam a ter outro foco, não mais com direcionamento técnico de uma aprendizagem das habilidades relacionadas aos cargos, mas, tem como objetivo o aperfeiçoamento do servidor público em sua totalidade. Considerando seu completo desenvolvimento, com ampliação de conhecimentos, habilidades e atitudes, incorporando temáticas transversais de ética, direitos humanos e inter-relacionais.

O aprimoramento dos funcionários subsidiado pelas necessidades de competências essenciais para a gestão pública é o foco dos programas de capacitação. Os cursos são, atualmente, mais voltados para o desenvolvimento de competências de cada carreira ou função desempenhada. O servidor, no exercício de suas funções, passa a ser o objeto dos cursos.

As escolas de governo são consideradas, pela PNDP, como as principais instituições para o aprimoramento dos servidores. Pacheco (2000) define as escolas de governo como instituições financiadas pelo Tesouro, criadas para o aprimoramento dos servidores públicos. Sendo que ainda hoje se tem grandes debates sobre sua finalidade e desafios destas escolas para o governo.

Destacam-se como importantes e qualificados espaços de modernização da administração pública, atuando como estruturas orientadas para a análise e o diagnóstico organizacional e ambiental, como o objetivo de antecipar tendências de gestão, de desenvolver pesquisas, de estudar tecnologias e conceber sua adaptação às condições e especificidades do setor público, entre outros aspectos (BERGUE, 2011, p. 414).

Segundo Carvalho *et al* (2009, p. 28), as escolas de governo têm grandes desafios na capacitação dos servidores, na atuação junto às organizações e para sua estruturação interna. São, então, fortalecidas pela lei, atuando no sentido de aprimorar a gestão pública como um todo.

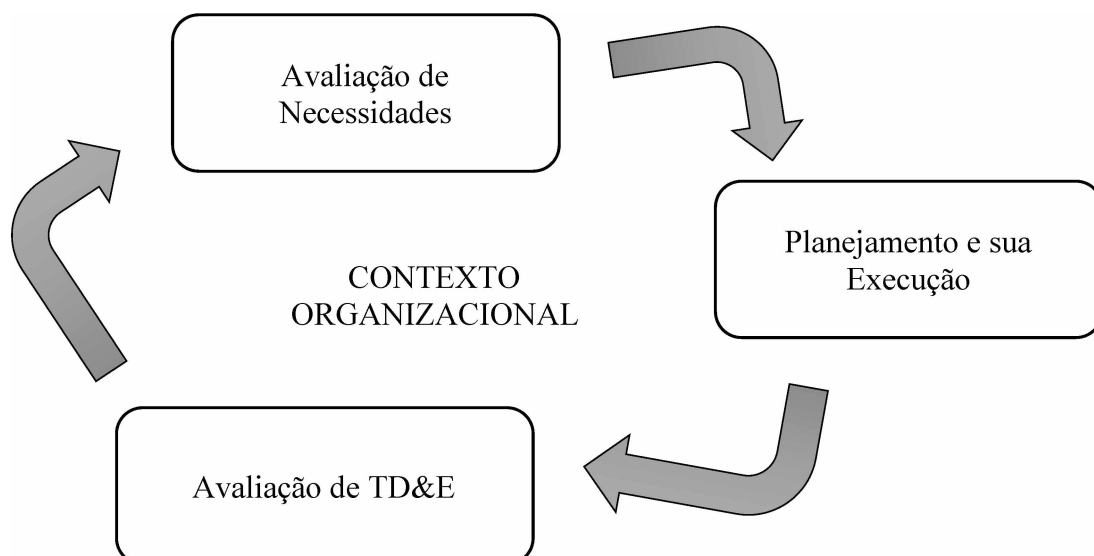
Fica claro o entendimento de que as escolas de governo sejam instituições com atribuições específicas de capacitação do servidor público, em conexão com os sistemas de desenvolvimento nas carreiras. Embora negociado e aprovado no contexto das propostas da reforma gerencial, esse dispositivo era inspirado num desenho de estruturação da burocracia profissionalizada, organizada segundo o sistema de carreiras propugnado durante a reforma Sarney (FERNANDES, 2015).

Lucking (2003) realizou uma pesquisa com seis países europeus e identificou dois tipos principais de capacitação para servidores: o modelo de carreira (*career-based systems*) e o de postos ou funções (*position-based system*). Em seus estudos, considera o sistema de carreiras o que mais tem crescido e se tornado em modelos híbridos, sendo o mais direcionado ao setor público. Destaca a importância de os governos terem um órgão para direcionar a formação de seu quadro, sendo responsável em fazer o plano de capacitação centrado nas competências das carreiras (LUCKING, 2003, p. 23).

Em um mundo do trabalho em constante transformação, caracterizado, sobretudo pela disseminação da informação em escala mundial, torna-se inoportuno, do ponto de vista organizacional, conceber o treinamento apenas como uma estratégia de readequação de desempenhos individuais e de grupos e equipes de trabalho. Treinamento, neste cenário, passa a ser considerado uma estratégia educacional de intervenção continuada que visa manter os indivíduos constantemente competentes para atenderem a demandas organizacionais de ciclos cada vez mais curtos. Sobreponem-se, assim, às definições de educação e desenvolvimento (MENESES, 2007, p. 8).

O sistema de TD&E é entendido como um processo de organização de programas de capacitação retroalimentados pelas análises de necessidades de treinamento e avaliações das ações de aprendizagem, conforme modelo da Figura 2 (MENESES, 2007).

Figura 2. Modelo do Sistema de TD&E.



Fonte: Borges-Andrade, 2006, p. 344.

Este sistema propõe a aperfeiçoamento do Planejamento e Execução das Ações Educacionais, considerando os resultados de avaliações das necessidades e das ações educacionais contínuas. Este sistema passa a ser retroalimentado por avaliações sistemáticas, gerando um fluxo de atualizações e aprimoramento constante.

#### **2.4. Análise da Necessidade e Treinamento – ANT**

A análise das necessidades de aprendizado tem como foco o levantamento dos gaps de competências requeridas de um servidor para sua atuação no trabalho, organização e, neste caso, no setor público. Estas lacunas são identificadas da comparação entre as competências já existentes no indivíduo, seu desempenho atual e as necessárias para sua atuação profissional no contexto do órgão e da equipe. (BORGES-FERREIRA; ABBAD, 2009; IQBAL; KHAN, 2011; ABBAD; MOURÃO, 2012)

A maximização dos benefícios e a efetividade de um programa de capacitação, segundo Aguinis e Kraiger (2009), é resultado do levantamento e análise das necessidades dos cursos como parte do plano de desenvolvimento profissional, demonstrando o valor do ensino para o processo de crescimento e não uma atividade estanque e deslocada da realidade do servidor.

Quanto ao processo de capacitação e desenvolvimento pessoal:

[...] é preciso considerar que esse processo se inicia com um diagnóstico adequado das necessidades de treinamento, que é um dos aspectos cruciais do Sistema de Treinamento e que carece de mais pesquisas, mais experiências no âmbito das organizações e também de revisões que permitam avanços no tema (ABBAD; MOURÃO, 2012, p. 110)

As pesquisas de Fang e Cheng (2006) discutem uma outra face da aprendizagem, mostrando a importância de capacitações não só voltadas para as competências individuais e organizacionais, mas para as competências coletivas em uma equipe, onde seriam desenvolvidas áreas como a comunicação, cultura organizacional, resolução dos problemas, inteligência emocional, dentre outras. A identificação destas novas competências torna-se essencial para a elaboração de um programa robusto de capacitação, voltado à aprendizagem integral do aluno.

Castro e Borges-Andrade (2004) consideram como principais resultados da ANT o levantamento de subsídios para a elaboração do programa de capacitação e sua contribuição para capacitações com maior eficácia e credibilidade.

A oferta de programas de capacitação depende, então, de um diagnóstico claro das necessidades de capacitação dos servidores que compõe o público-alvo do programa e os gaps de competências requeridos pela estrutura organizacional ou de governo. Estas análises dependem de um levantamento dos processos de trabalho da organização e as atribuições dos cargos identificados. Ainda, são necessárias as informações de formação e capacidades relativas a cada servidor atuante em cada função, para então serem realizadas as definições de quais competências ainda são necessárias serem aperfeiçoadas para o trabalho.

## **2.5. Avaliação de Programas de Capacitação**

A avaliação de programas desenvolvidos pelo governo federal são uma prática que vem se ampliando nos últimos anos. Não só para a devida transparência das ações de capacitação e utilização de orçamentos federais, mas, também, para a verificação da efetividade e resultados destes treinamentos no aprimoramento da gestão pública.

Segundo Bergue (2010), o monitoramento e a avaliação de programas de capacitação devem ter, também, como objetivo a justificativa da boa utilização do dinheiro público:

A implementação de programas de treinamento e desenvolvimento, a exemplo das demais linhas de investimento nas organizações, deve observar os critérios da alocação eficiente e eficaz de recursos, ou seja, objetivando a melhor aplicação dos recursos disponíveis, tendo em vista os melhores níveis de resultado convergentes com os objetivos institucionais fixados. O alcance da eficiência nos programas de treinamento e desenvolvimento tem como premissa fundamental justamente a identificação das ações que integram cada um desses dois segmentos de qualificação de pessoas (BERGUE, 2010, p. 480).

Borins (2000) discute a crescente preocupação do governo em avaliar os resultados de seus investimentos em capacitação, no sentido de identificar se realmente o treinamento está agregando valor para a instituição, tanto econômico como social.

A avaliação do treinamento se faz necessária, também, para a melhoria das ações de capacitação. Borges-Andrade (1996), diz que a avaliação do treinamento tem como função o levantamento de informações relevantes para subsidiar o replanejamento do curso e o processo de treinamento em si. Jannuzzi (2016) identifica, ainda, a necessidade não só de dados, mas de informações realmente relevantes para o aprimoramento de uma política ou programa públicos:

Formuladores de políticas, gerentes e técnicos de programas, nos escritórios centrais de Planejamento e Gestão ou nos postos de serviços distribuídos pelas cidades, não necessitam de dados, pesquisas e conhecimento exaustivo sobre seus programas, mas informação clara, relevante, consistente, organizada segundo os aspectos operacionais, geográficos e o nível decisório pertinente, na tempestividade requerida [...] (JANNUZZI, 2016, p. 129).

A avaliação de um programa de capacitação não pode ser só realizada ao final de sua realização. Abbad (1999) identifica sete linhas de avaliação em um treinamento: Avaliação das necessidades de treinamento, análise da demanda; Projeto do curso, o estudo do plano de treinamento a ser realizado; Características dos treinandos, uma análise dos clientes e alunos com o levantamento do perfil; Métodos de treinamento, a identificação de melhores metodologias para cada curso; Contextos, identificação do ambiente externo e interno que incidem sobre a realização da capacitação; Treinamento de clientelas específicas, identificação de competências específicas de determinados público-alvo; e Validação e avaliação, como ponto de retroalimentação para o planejamento.

Tendo como base os teóricos citados e os estudos por eles desenvolvidos, esta pesquisa utiliza-se do método do Modelo Lógico para a avaliação de resultados e para o entendimento do Programa e identificação dos indicadores de avaliação dos resultados de curto, médio e longo prazo.

### 2.5.1. Modelo Lógico

O Modelo Lógico entende-se como um instrumento de descrição do Programa em toda a sua amplitude, identificando seus componentes principais e as relações de causalidade entre eles.

Este modelo busca desenhar o funcionamento de um programa, tentando resolver problemas ou necessidades identificadas. Ressaltando como este programa deve enfrentar o problema foco. (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2007)

Segundo McLaughlin e Jordan (2010), a utilização do Modelo Lógico traz diversos benefícios, tanto para um melhor entendimento do programa em si, quanto para uma melhor identificação dos referenciais para uma avaliação melhor direcionada. Seus benefícios seriam: a melhoria da coleta e utilização dos dados para a correta intervenção e tomada de decisão; o planejamento e implementação de programas, identificando pontos críticos para a atuação; a identificação da relação do problema e da correta atuação do programa; a construção do entendimento entre expectativas, beneficiários e resultados alcançados.

Para a construção do modelo lógico, seguem-se os cinco passos sugeridos por McLaughlin e Jordan (2010): 1. Coleta das informações relevantes; 2. Definição do problema ou necessidade a ser enfrentado pelo programa; 3. Definição dos elementos do programa; 4. Construção do Modelo Lógico; 5. Validação da lógica de causalidade.

Os principais elementos identificados no programa no terceiro passo, segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2007) são: os recursos, financeiros, humanos, tecnológicos e outros; as operações e/ou ações, principais atuações realizadas pelo programa; os produtos, resultados diretos da realização das ações; os resultados intermediários e finais, diretos e de impacto; e as variáveis de contexto, possíveis fatores de intervenção externa e interna do programa.

Como para a realização desta pesquisa, foi utilizado o Modelo Lógico, seus passos e elementos estão melhor detalhados e desenvolvidos no Capítulo 3 – Método.

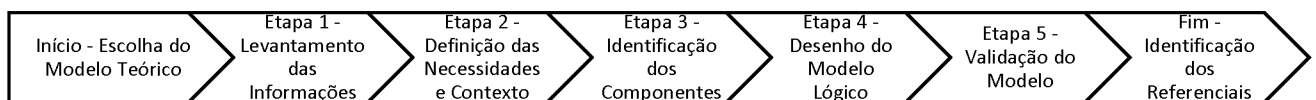
### 3. MÉTODO

Neste capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, delimitando o contexto estudado e perfil do público-alvo. O primeiro tópico tratará do desenvolvimento do método selecionado para a pesquisa – Modelo Lógico. O segundo, descreverá o contexto e as necessidades de organização do programa de aperfeiçoamento, objeto central de análise do presente estudo, público-alvo e descrição da carreira de EPPGG. No terceiro tópico serão especificados os modelos teóricos de avaliação de TD&E. No quarto tópico serão descritos os referenciais teóricos para o Modelo Lógico de Avaliação. E, por fim, no quinto tópico será apresentada a trajetória de análise dos resultados de curto prazo atingidos pelo programa.

A utilização de modelos lógicos auxilia e orienta o desenvolvimento de modelos de avaliação de TD&E, conforme salientam Meneses (2007), Mourão (2004), Pereira (2009) e Silva (2011), principalmente no que se refere à especificação de resultados intermediários e de longo prazo do programa e das variáveis contextuais interferentes à sua implementação.

Desta forma, o presente estudo apresenta um sequenciamento lógico que engloba a escolha de um modelo teórico de pesquisa e a seguir, a construção de referenciais para um modelo lógico de avaliação, considerando diferentes etapas. Para tanto, a Figura 3, abaixo, ilustra as etapas metodológicas propostas.

Figura 3. Etapas Metodológicas da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 3.1. Modelo Lógico – Etapas

Para o desenvolvimento desta pesquisa, o modelo lógico foi estruturado seguindo as cinco etapas delimitadas por Mclaughlin e Jordan (2010): coleta das informações, definição do problema e seu contexto, identificação dos componentes do modelo lógico, desenho do modelo lógico e validação do modelo lógico.

### 3.1.1. 1ª Etapa – Coleta de Informações

A coleta de informações foi realizada com o levantamento dos documentos e textos base para a construção do modelo e por meio de entrevistas orientadas com os gestores responsáveis pelo Programa na Diretoria de Formação Profissional e Especialização – DFPE da Enap.

Os documentos e textos identificados e selecionados para a construção do modelo lógico foram o Plano Plurianual 2016-2019 e sua Revisão em 2018; a legislação da carreira (lei de criação e regulamentação); os Relatórios de Gestão do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras dos anos de 2016, 2017 e 2018; os Programas de Aulas dos Cursos e Eventos realizados nos anos de 2016, 2017 e 2018.

Foram realizadas, também, três entrevistas orientadas para o alinhamento das informações identificadas nos relatórios e documentos com os gestores dirigentes do programa. Estas entrevistas foram realizadas seguindo os seguintes passos: 1. Apresentação das informações coletadas e organizadas; 2. Validação dos elementos apresentados; 3. Levantamento de propostas dos dirigentes.

### 3.1.2. 2ª Etapa – Definição do Problema/Necessidades e seu Contexto

Para o melhor entendimento do programa, sua contextualização e definição de seus elementos, é essencial a determinação clara de qual Problema o programa se propõe a combater. Este problema é definido pelas necessidades de atuação do programa (MCLAUGHLIN; JORDAN, 2010).

Neste estudo, o problema gerador do programa foi identificado como as Necessidades de sua atuação sobre o desempenho do servidor, do órgão e do governo. Estas necessidades orientaram o entendimento da atuação direta do programa sobre a eficácia, efetividade e eficiência do participante e de sua instituição.

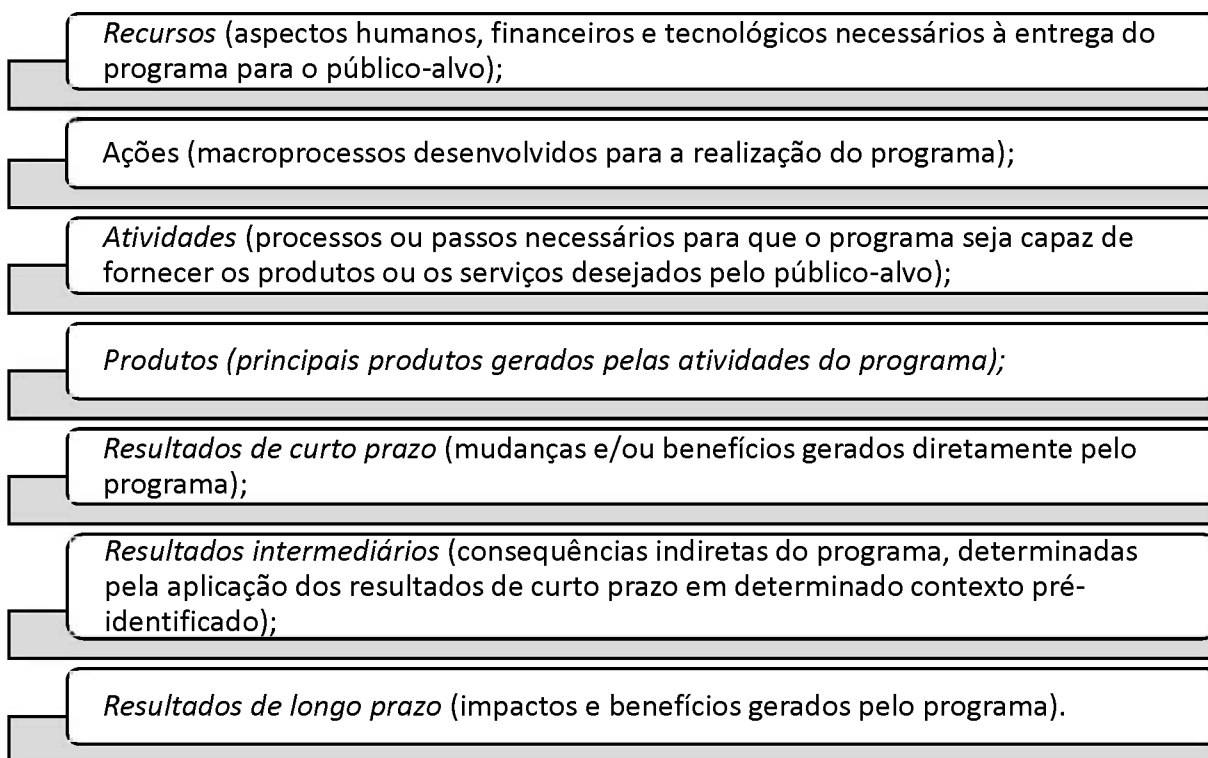
Ainda, nesta etapa, foram identificados o contexto de atuação do programa, isto é, o Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, sua história, elaboração e diretrizes; e a organização da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG, sua criação, competências e órgãos de exercício.



### 3.1.3. 3ª Etapa – Identificação dos Componentes do Modelo Lógico

A etapa três tem como foco, segundo Mclaughlin e Jordan (2010), a identificação dos componentes do Modelo Lógico. Nesta pesquisa, foram divididos em sete componentes: Recursos, Ações, Atividades, Produtos, Resultados de Curto Prazo, Resultados Intermediários e Resultados de Longo Prazo.

Figura 4. Elementos do Modelo Lógico.



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Mclaughlin e Jordan (2010).

Para cada elemento, são descritos quais os componentes que compõem o programa e, assim, detalhando e aprofundando a análise para melhor definição e entendimento do programa estudado.

### 3.1.4. 4ª Etapa – Desenho do Modelo Lógico

Após a identificação dos elementos do programa, seguiu-se a montagem e organização do organograma do Modelo Lógico de estudo. Utilizou-se nesta pesquisa o modelo em colunas e linhas, onde foram identificadas sete colunas. Mclaughlin e Jordan (2010) relatam que existem

diversos tipos diferentes organização dos dados, mas este é um dos mais simples para entendimento e análise do modelo.

O Modelo Lógico organizado e montado, foi analisado e, assim, identificadas as relações de causalidade entre seus elementos. Para sua identificação, foram traçadas setas de direcionamento da causa e sua consequência para todos os seus componentes. Esta análise seguiu o método de Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2007), que indicam o procedimento de perguntas dos últimos elementos para os primeiros, fazendo as perguntas de suficiência para alcance de seu elemento.

Ainda, como parte desta etapa, foram identificados os principais contextos externos ao programa de capacitação que influenciam favoravelmente ou desfavoravelmente à sua realização e alcance de seus objetivos.

### 3.1.5. 5ª Etapa – Validação do Modelo Lógico

E, por fim, foi realizada uma validação do modelo sugerido por meio de Entrevista Coletiva com servidores da carreira de EPPGG. Participaram da dinâmica 03 (três) gestores, selecionados por estarem envolvidos como docentes dos cursos do Programa de Aperfeiçoamento e/ou por terem a expertise de conhecerem sobre o planejamento e implementação de cursos de capacitação.

A entrevista coletiva teve com estrutura:

- Apresentação da Pesquisa – construção por meio de documentos legais e relatórios anuais; e de entrevistas direcionadas.
- Análise Individualizada, com o registro das observações.
- Discussão sobre adequação dos componentes que compões o modelo.
- Síntese Final da Dinâmica.

Segundo Alves e Silva (1992, p. 65), a organização das questões orientadoras das entrevistas perpassa por três direcionamentos: qual o problema de pesquisa; os referenciais teóricos; e o contexto do estudo.

### 3.2. Caracterização do Programa Estudado

O Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras é desenvolvido pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap. Esta instituição foi criada com o objetivo de realizar os programas de formação e capacitação dos servidores da Administração Pública Federal, visando o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade pelo governo federal (BRASIL, 1990).

A proposta de criação da escola surgiu da análise das diversas escolas de governo já existentes e das escolas internacionais, considerando suas vantagens e desvantagens. Tinha como proposta a organização de uma escola democrática e pluralista. Democrática no sentido de serem ofertadas vagas para todo o país, atendendo a todas as classes de funcionários, com a gratuidade dos cursos. E pluralista, no sentido de serem ofertados cursos em todas as áreas de formação, desde a técnica à comportamental ou relacional (ROUANET, 2005).

Desde sua criação, a escola vem desenvolvendo diversos programas de capacitação para a realização de sua missão. Estes programas são divididos em diversos formatos, alguns direcionados a públicos específicos como os servidores da alta gerência e técnicos de áreas ou de carreiras do ciclo de gestão governamental; outros são direcionados conforme a temática de estudos, como planejamento, gestão de pessoal, logística, políticas públicas; e outros, ainda, são cursos mais longos, como as especializações e mestrados.

Camões (2010) identifica o papel da Enap diante do PNDP e relata que:

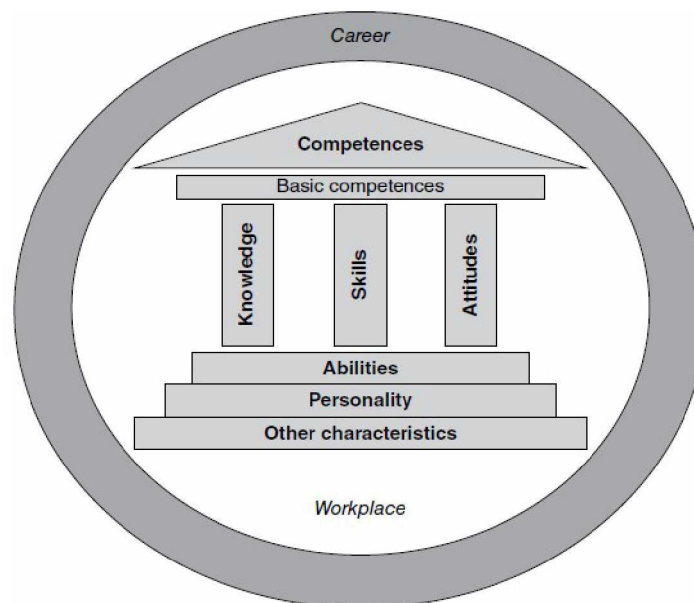
Para cumprir sua missão e enfrentar os desafios apontados, a ENAP oferece um vasto programa de ensino e de educação continuada destinado a servidores públicos federais, gestores de políticas públicas, além de cursos on-line e personalizados, de acordo com os objetivos estratégicos institucionais e governamentais. O papel crucial da ENAP, dentro do plano de desenvolvimento do governo federal, foi reafirmado (conforme desafio 2 de seu planejamento estratégico) após a publicação do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (CAMÕES, 2010, p. 107).

Dentre os programas direcionados a públicos específicos, o Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras foi criado com o objetivo de capacitar os servidores públicos da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), sendo requisito para a sua promoção, conforme o Decreto nº 5.176, de 10 de agosto de 2004 (BRASIL, 2004). No início, os cursos eram realizados de forma modular com 120 horas, no formato de turmas fechadas para os servidores da carreira próximos ao período de promoção.

Em 2007, o programa passa por uma grande reformulação. Os cursos, antes ofertados em conjunto, são disponibilizados de forma independente e contínua onde o próprio servidor tem a possibilidade de selecionar e organizar sua trilha de desenvolvimento de competências alinhada às suas necessidades profissionais.

A discussão sobre o desenvolvimento e capacitação de servidores de carreiras passa a ter outro direcionamento, o foco se desloca do órgão gestor, anteriormente responsável em organizar os módulos de aperfeiçoamento e passa para o próprio servidor que assume a responsabilidade por seu aprimoramento. Segundo Roe (2015), o próprio indivíduo deve gerenciar o desenvolvimento de sua carreira, considerando suas competências baseadas nos conhecimentos, habilidades e atitudes, suas características pessoais e seu ambiente de trabalho (competências funcionais) para futuro de sua carreira.

Figura 5. Modelo de arquitetura de competências.



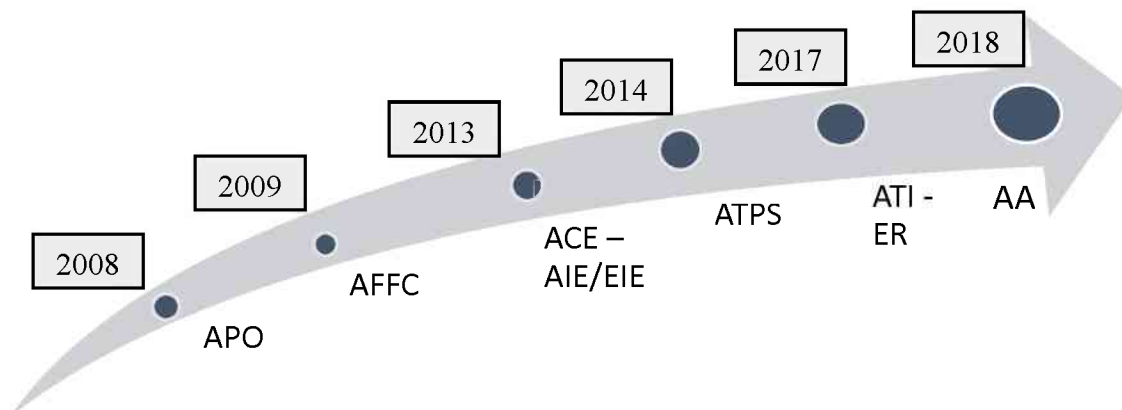
Fonte: ROE, 2015, p. 312.

A diretriz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, instituída no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, orientando a subsidiar os programas de capacitação, sob a ótica das competências de cada carreira e sua atuação no setor público, inspirou a reformulação do Programa de Aperfeiçoamento e sua constante atualização.

A partir 2008, o escopo de seu público-alvo é aumentado gradualmente, sendo incorporados, aos poucos, servidores de outras carreiras do Ciclo de Gestão Governamental e das carreiras estratégicas e transversais do Governo Federal: Analistas de Planejamento e

Orçamento (APO), Auditores Federais de Finanças e Controle (AFFC), Analistas de Comércio Exterior (ACE), Analistas e Especialistas em Infraestrutura (AIE e EIE), Analistas Técnicos de Políticas Sociais (ATPS), Analistas em Tecnologia da Informação (ATI), Especialistas em Regulação (ER) e Analistas Ambientais (AA). Procurando fomentar, assim, o intercâmbio de experiências e a integração entre os profissionais.

Figura 6. Inclusão de novas carreiras no Programa de Aperfeiçoamento.



Fonte: Elaboração dos autores.

Atualmente, o Programa oferece cursos de curta duração, de 20 a 40 horas, com agendas pré-definidas e inscrições abertas no portal eletrônico da Enap a todos os servidores das carreiras atendidas pelo programa. A decisão e planejamento da trilha de aprendizagem passam a ser de responsabilidade do servidor, que precisa compatibilizar seus interesses pessoais e suas necessidades de desenvolvimento profissional com vistas a melhorar sua atuação nos órgãos federais. Este gestor fica, também, responsável pela organização de seu crescimento na carreira, tendo que cumprir 120 horas a cada três anos de efetivo exercício, conforme o Decreto nº 5.176, de 10 de agosto de 2004 (BRASIL, 2004).

O Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras tem como objetivo capacitar o servidor nos “marcos de referência teóricos e aplicados que possibilitam o aprimoramento de competências cognitivas, instrumentais e interativas, com impactos no nível de desempenho profissional na carreira” (BRASIL, 2016).

Segundo Oliveira et al. (2009), os cursos de capacitação precisam:

- Garantir conhecimentos especializados relacionados ao negócio específico do ministério em que o servidor estiver alocado;
- Garantir o pleno exercício das funções do EPPGG como agente do Estado;
- Propiciar oportunidade de desenvolvimento das competências gerenciais necessárias ao exercício do EPPGG;

- Realizar estudos de alto nível relacionados com o aprofundamento de conhecimentos sobre o sistema administrativo brasileiro e novas formas de gestão;
- Garantir oportunidades para a realização de estudos comparativos sobre questões candentes no cenário internacional no âmbito político, econômico e social;
- Contribuir para a consolidação de uma rede coaxial de informação, de base nacional e internacional, sobre experiências de sucesso em administração pública;
- Viabilizar a realização de pesquisas conjuntas entre centros de excelência em administração pública.

Importante salientar que o programa atende a carreiras estratégicas e transversais do governo federal, isto é, estes servidores podem atuar em quaisquer dos órgãos da administração pública federal, direta ou indireta, e desenvolverem atividades nos diversos níveis hierárquicos das instituições, principalmente nos mais altos, assumindo gerência e direção.

Considerando a diversidade e generalismo destas carreiras, Ferrarezi e Zimbrão (2006) discutem alguns dos requisitos para a composição de programas de capacitação para a alta gestão. Identificam questões mais transversais para o aperfeiçoamento do servidor, como a importância de parâmetros éticos e democráticos para a formação continuada dos servidores; o estímulo à solução de problemas com a participação da sociedade, se possível; tratar sobre a diversidade na implementação das políticas e programas públicos; inserir a discussão da responsabilidade e *accountability*; desenvolver o trabalho em rede e a busca pela coordenação intersetorial; incentivo à inovação para a gestão.

Em razão da natureza transversal e generalista das carreiras atendidas pelo Programa e das diversas possibilidades de atuação dos profissionais na gestão governamental e nas políticas públicas, a seleção e organização da oferta de cursos anuais tem os seguintes pressupostos:

- contribuir com o aprimoramento dos integrantes das carreiras de nível superior do ciclo de gestão governamental da Administração Pública Federal para o alcance dos objetivos e iniciativas do Programa: Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública.
- contribuir para o aprimoramento das competências transversais do gestor, relacionadas à visão sistêmica da gestão, às dimensões técnicas, política e jurídico-administrativa das políticas públicas;
- possibilitar uma reflexão sobre a necessária capacidade de articular as competências transversais às especialidades e situações específicas de cada organização e política pública;
- fortalecer a capacidade de análise das especificidades dos setores e dos problemas temáticos com os quais os governos e seus diversos órgãos lidam, entendendo-os como resultado de múltiplas determinações;
- contribuir para a disseminação de um padrão de gestão pautado pelos princípios da Governança e da coordenação das ações de governo;
- fortalecer a capacidade de gestão de programas e políticas intersetoriais;
- contribuir para o fortalecimento da integração entre profissionais que atuam nas carreiras do ciclo de gestão do governo federal, notadamente EPPGG, APO, AFFC, ACE, AIE/EIE, ATPS, AIE, ATI e ER. (ENAP, 2017)

Estes pressupostos têm orientado a escolha da oferta de cursos anuais entre os anos de 2010 a 2018. Nesta pesquisa, o foco de análise recaiu sobre a oferta de cursos nos anos de 2016 a 2018, considerando como base as ações e iniciativas do Plano Plurianual – PPA 2016-2019. A escolha se deve ao entendimento de que a oferta do programa é contínua e, portanto, não se encerra em cada ano, e o direcionamento da oferta acompanha todo o período de vigência do PPA.

Não só estes pressupostos são base para a definição dos cursos, como também, atuam sobre a organização da oferta, demandas da direção, temas estratégicos de governo e o surgimento de conhecimentos emergentes, trazendo para o programa uma dinâmica diferenciada para a oferta anual.

Figura 7. Pressupostos norteadores do Programa.



Fonte: Elaborado pela autora.

O Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, por ter uma oferta tão dinâmica, sofreu diversas mudanças em sua estrutura neste período estudado. Sua oferta passou da organização em Trajetórias Temáticas, sendo apresentada ao público no formato de trilhas, à oferta de ciclos de cursos para compor a Licença Capacitação.

Em 2016, foi organizado em Trajetórias Temáticas, quais sejam: Formação Básica; Gestão de Políticas de Proteção e Desenvolvimento Social; Gestão de Políticas e Projetos de Infraestrutura; Gestão Governamental; Gestão de Políticas Públicas; Indicadores, Monitoramento e Avaliação. O objetivo era facilitar o planejamento e escolha de cursos pelos participantes, oportunizando o aprendizado dos cursos por temas. Esta oferta modular possibilitou, também, a certificação na trajetória (180 horas) e o aproveitamento dos cursos nas Especializações da Enap (ENAP, 2016).

Em 2017, sua oferta se estruturou em Temas da Fronteira do Conhecimento, sendo realizados, principalmente, cursos com professores internacionais. Foram feitas parcerias para oferta de cursos e seminários internacionais com a ENA Francesa, Enap Quebec, Escola de Governo de Blavatnik (Oxford), *Uppsala University* (Suécia), Banco Mundial, além de

parcerias com instituições como Onu Mulheres, Embaixadas da Suécia e Noruega, Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF), Faculdade Latino Americana de Ciências Sociais (Flacso), Fundo de População para as Nações Unidas (UNFPA). Além disso, os cursos foram organizados de acordo com o interesse temático, atribuição e competências de cada carreira. A divulgação e preferência de vagas se deu conforme as respectivas competências de cada carreira (ENAP, 2017).

Em 2018, além da continuidade da oferta em Temas da Fronteira do Conhecimento, foi realizado o Programa de Licença Capacitação Enap, dividido em dois ciclos: Ciclo de Políticas Públicas e Ciclo de Gestão Pública. Cada ciclo foi definido em 240 horas, para ser realizado nos três meses de licença capacitação que o servidor tem direito a cada cinco anos de exercício. Esta oferta foi flexível e era possível participar parcialmente do ciclo ou em sua totalidade. Quanto aos eventos internacionais, foram ofertados cursos e seminários/palestras com professores da Escola de Governo de Blavatnik (Oxford), Universidade de Birmingham (Reino Unido), Universidade de Indiana (EUA), *London School of Economics and Political Science-LSE*, *Institute of Social Studies-ISS*/ Erasmus University (Holanda), além da continuidade com as parcerias com as instituições internacionais (ENAP, 2018).

### 3.2.1. Características e Competências Legais da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

A carreira de EPPGG foi criada com o objetivo de profissionalização do setor público federal, até então sob uma forte influência de práticas patrimonialistas. Os gestores de carreira surgem não só para consolidar a seleção de servidores altamente qualificados, com formação específica em escolas de governo, como para atuação em cargos de direção, antes ocupados por indicações, restringindo a patronagem política (SANTOS; CARDOSO, 2000).

A proposta de uma nova carreira surge como solução para os problemas de gestão do governo, tais como a descontinuidade administrativa, advinda da constante troca de governantes e projetos de trabalho; a interferência clientelista na gestão pública, onde os cargos de direção eram direcionados a indicações pessoais e não técnicas; e a falta de transparência e qualidade técnica na gestão de políticas públicas (SANTOS; CARDOSO, 2000).

Esta carreira tem atuação descentralizada, o servidor é vinculado ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG, mas seu exercício é em quaisquer dos órgãos da administração pública federal. Nestes setores, pode ser responsável por atividades de gestão governamental ou no desenvolvimento do ciclo das políticas públicas.



O Decreto n. 5.176 de agosto de 2004, em seu artigo 1º, diz:

Aos titulares dos cargos de provimento efetivo da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG compete o exercício de atividades de gestão governamental nos aspectos técnicos relativos à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem assim de direção e assessoramento em escalões superiores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em graus variados de complexidade, responsabilidade e autonomia (BRASIL, 2004).

Neste sentido, o servidor passa a ter três grandes fatores de competências: voltadas para a realização do ciclo de Políticas Públicas, a área da Gestão Governamental e demais competências de gerenciamento e direção, incluindo a atuação como servidor, considerando os fatores inerentes ao serviço público, ética e moral.

Após quase 30 anos de sua criação, os gestores, nome dado aos servidores da carreira de EPPGG, têm ampliado suas competências, atuando em diversos setores e níveis do setor público. O gestor, atualmente, trabalha em áreas sociais, econômicas, de infraestrutura, gerindo organizações e outras das mais diversas.

Segundo o SIAPE em outubro de 2018, a carreira era composta de 1.560 cargos, com 972 servidores na ativa, atuando em 75 instituições diferenciadas. Destes servidores, 184 (18,9%) estavam lotados no Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, órgão gestor desta carreira (BRASIL, 2018a).

Tabela 1. Lotação dos EPPGG.

ÓRGÃO DE EXERCÍCIO	EPPGG	ÓRGÃO DE EXERCÍCIO	EPPGG
MINISTERIO DO PLANEJAMENTO	184	FUND COORD APERF PESSOAL NIVEL SUPERIOR	3
PRESIDENCIA DA REPUBLICA	80	AGENCIA NACIONAL DE ENERGIA ELETRICA	3
CONSELHO ADMINIST.DE DEFESA ECONOMICA	71	FUNDACAO CASA DE RUI BARBOSA	3
MINISTERIO DA FAZENDA	57	MINISTERIO TRANSPARENCIA, FISCAL E CGU	3
MINISTERIO DO DESENV SOCIAL E COMB FOME	49	AGENCIA NACIONAL DE AVIACAO CIVIL	3
FUNDACAO ESCOLA NACIONAL DE ADM. PUBLICA	42	INSTITUTO NAC. DE COLONIZ E REF AGRARIA	2
MINIST.DO DESENV.INDUST.E COMER.EXTERIOR	32	AGENCIA ESPACIAL BRASILEIRA	2
MINISTERIO DA EDUCACAO	30	AGENCIA NACIONAL DE VIGILANCIA SANITARIA	2
INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA	30	MINISTERIO DO ESPORTE	2
MINISTERIO DA JUSTICA	28	DEPARTAMENTO DE POLICIA FEDERAL	2
MINIST.DA CIENCIA, TECNOLOGIA E INOVACAO	25	SUPERINT.NAC.DE PREVIDENCIA COMPLEMENTAR	2

MINISTERIO DOS DIREITOS HUMANOS	22	FUND.JORGE DUPRAT FIG. SEG. MED.TRABALHO	1
MINIST.DA AGRICULTURA,PECUARIA E ABAST.	21	COMANDO DA MARINHA	1
MINISTERIO DE MINAS E ENERGIA	20	INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACAO DE SURDOS	1
MINISTERIO DA SAUDE	20	FUNDACAO CULTURAL PALMARES	1
MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE	18	INSTITUTO DE PESQ. JARDIM BOTANICO DO RJ	1
MINISTERIO DOS TRANSPORTES	15	AGENCIA NACIONAL DE TELECOMUNICACOES	1
MINISTERIO DA DEFESA	15	FUNDACAO BIBLIOTECA NACIONAL	1
INSTITUTO DO PATR.HIST.E ART. NACIONAL	14	FUNDACAO NACIONAL DO INDIO	1
AGENCIA NACIONAL DE SAUDE SUPLEMENTAR	13	INSTITUTO NACIONAL DE SEGURO SOCIAL	1
MINISTERIO DA CULTURA	12	BANCO NAC. DE DESENV. ECONOMICO E SOCIAL	1
ADVOCACIA-GERAL DA UNIAO	12	FUND PREV COMPL SERV PUBL FED EXECUTIVO	1
AGENCIA NACIONAL DO CINEMA	11	AGENCIA NAC. DE TRANSPORTES TERRESTRES	1
INSTITUTO CHICO MENDES CONSERV.BIODIVER.	11	FUND. INST. BRASIL. GEOG. E ESTATISTICA	1
MINISTERIO DA INTEGRACAO NACIONAL	10	EMPRESA DE PLANEJAMENTO E LOGISTICA S.A.	1
MINISTERIO DAS CIDADES	10	FUNDACAO ALEXANDRE DE GUSMAO	1
MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO	8	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	1
DEFENSORIA PUBLICA DA UNIAO	7	MINISTERIO PUBLICO FEDERAL	1
ESTADOS / MUNICIPIOS / EMPRESAS	7	COMANDO DA AERONAUTICA	1
FUNDACAO OSWALDO CRUZ	7	PREFEITURA MUNICIPAL	1
AGENCIA NAC PETROLEO GAS NAT BIOCOMBUSTI	6	ESTADOS/MUNICIPIOS/ADM.DIR-AUT/FUNDACOES	1
INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS	6	COMANDO DO EXERCITO	1
INSTITUTO NAC. DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL	5	INSTITUTO BENJAMIN CONSTANT	1
INST.NACIONAL DE EST.E PESQ.EDUCACIONAIS	5	GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO	1
CAMARA DOS DEPUTADOS	4	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SAO PAULO	1
GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL	4	GOVERNO DO ESTADO DE SAO PAULO	1
SENADO FEDERAL	4	INST. BR. MEIO AMB. REC. NAT. RENOVAVEIS	1
AGENCIA NACIONAL DE AGUAS	4		
<b>Total Geral – 972</b>			

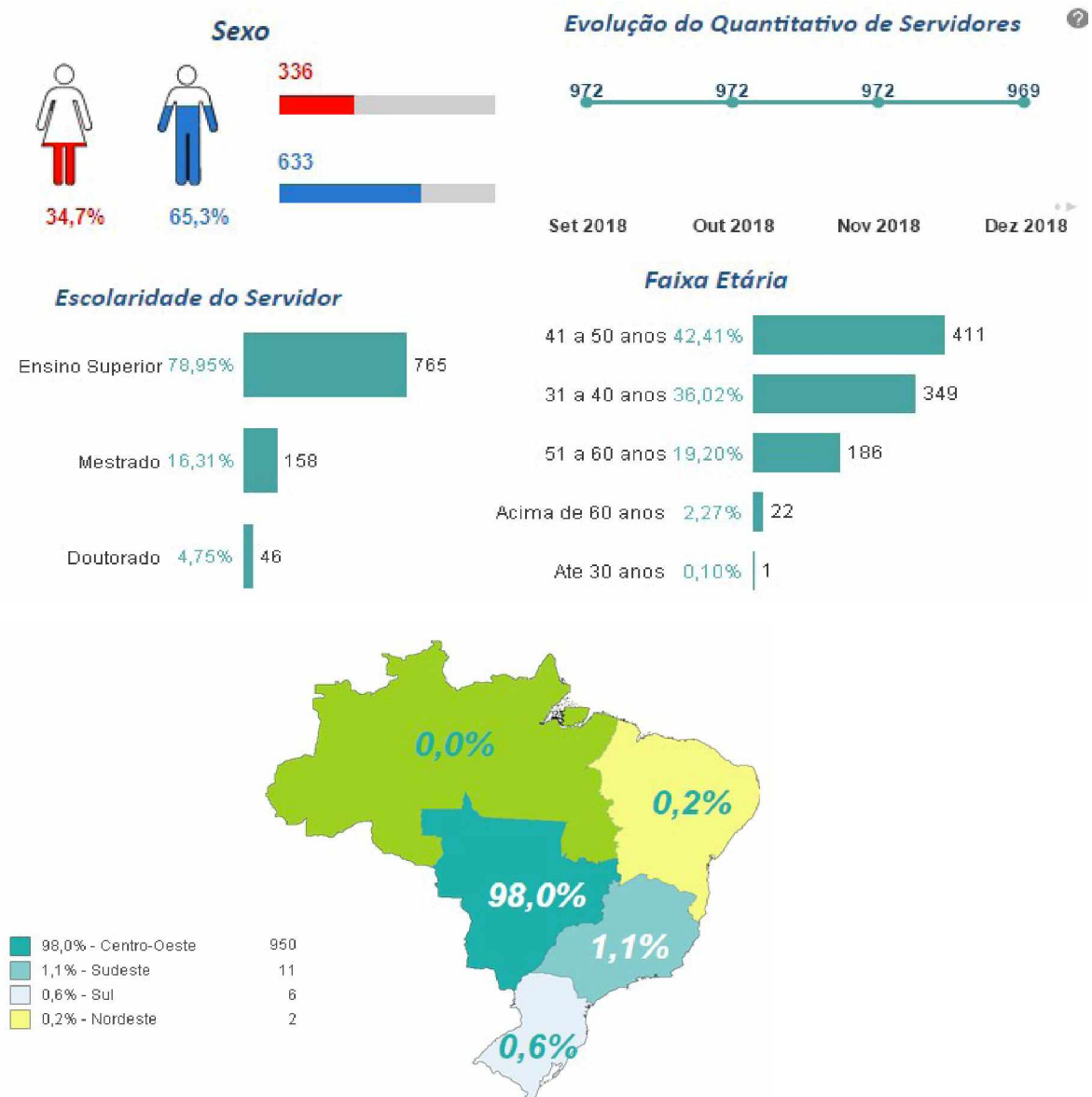
Fonte: BRASIL, 2018a.

O gestor de carreira está lotado nos mais diversos órgãos e com atividades nos mais diferentes setores governamentais, sendo sua atuação transversal e generalista, ao mesmo tempo

em que precisa ser um servidor especialista no setor em que exerce suas atividades. É uma carreira complexa e multidimensional.

Segundo dados do Painel de Estatística de Pessoal, em dezembro de 2018, a carreira compunha, então, 969 (novecentos e sessenta e nove) servidores na ativa, onde a maioria eram homens (65,3%). As faixas etárias predominantes são de 31 a 40 anos (36%) e 41 a 50 anos (42%). O mínimo de formação para ingresso na carreira é graduação, mas observa-se que 20% dos servidores já possuem no mínimo mestrado. Sua atuação se concentra nos órgãos situados no Distrito Federal – DF, mas aparecem alguns servidores cedidos em outras regiões. Estes dados aparecem mais detalhados na Figura 8.

Figura 8. Dados Gerais dos EPPGG (Dezembro/2018).



Fonte: Painel Estatístico de Pessoal (BRASIL, 2018b).

### 3.3. O Modelo Teórico de Avaliação de TD&E

As ações de aprendizagem têm como objetivo atuar na melhoria de uma competência para a melhora no desempenho do servidor, da organização e com efeitos sobre a sociedade. Segundo Kirkpatrick (1976) e Hamblim (1978), podem ser observados resultados de curto prazo obtidos em uma ação de TD&E, sendo o da Reação, avaliado pela opinião dos participantes logo após a atividade; e o da Aprendizagem, traduzida pela avaliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos com a capacitação. Também, podem ser observados resultados intermediários e de longo prazo, isto é, que impactem no comportamento do indivíduo em sua atuação no cargo, mudanças nas organizações e transformações no valor final de um serviço, trazendo benefícios para a sociedade.

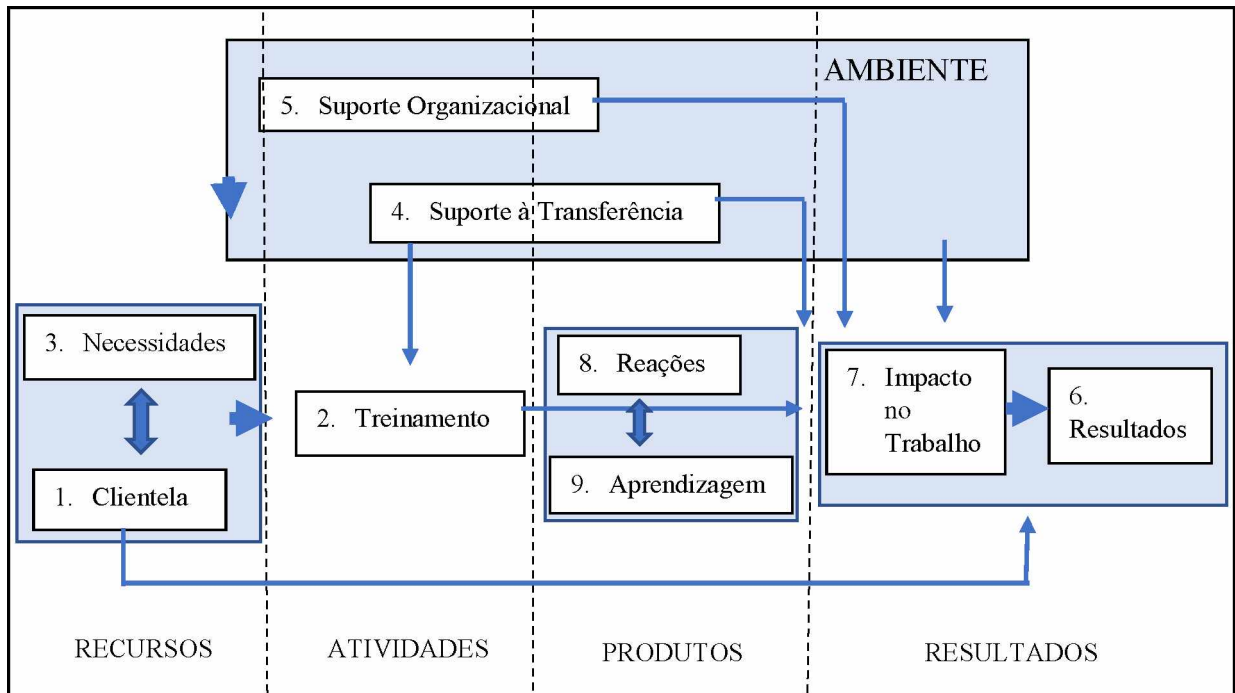
Diversos modelos de avaliação foram desenvolvidos, considerando a análise destes elementos. O método MAIS – Modelo de avaliação integrado e somativo, adaptado ao contexto organizacional, tem o objetivo de reformulação do treinamento ou o planejamento de um novo, fazendo o levantamento de informações sobre o evento de aprendizagem e o ambiente em que ele ocorre (BORGES-ANDRADE, 2006).

O IMTEE – Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento, mais direcionado a avaliação do evento de aprendizagem, propõe a análise de quatro níveis: análise das necessidades, reação, transferência e resultados (ALVAREZ, SALAS, GAROFANO, 2004).

O IMPACT – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho, tem como proposta a análise das relações entre as variáveis que atuam sobre o indivíduo, a ação de aprendizagem, o contexto organizacional, os resultados imediatos (curto prazo) e o impacto da capacitação, isto é, os resultados intermediários e de longo prazo (ABBAD, 1999).

Silva (2011) faz a correlação dos elementos de avaliação do Modelo IMPACT com os elementos identificados pelo Modelo Lógico (Figura 9), apresentando a relação entre eles.

Figura 9. IMPACT x Modelo Lógico.



Fonte: Silva, 2011, p. 74.

Esta pesquisa utilizou o Modelo Lógico adaptado a avaliação de um programa de TD&E, considerando as relações entre os elementos descritos no modelo IMPACT.

### 3.4. A Construção dos referenciais para o Modelo Lógico de Avaliação

Para o desenvolvimento e construção do Modelo Lógico foram adotados procedimentos metodológicos que serão explicados, a seguir.

#### 3.4.1. Tipo de Pesquisa

A abordagem desta pesquisa é mista, quali-quantitativa, utilizando a Estratégia Transformadora Sequencial, sendo desenvolvida em duas fases distintas. A primeira fase é qualitativa e a segunda, quantitativa, com a integração dos resultados ao final. Esta estratégia facilita a realização das técnicas e o compartilhamento dos resultados. Seu objetivo é empregar o método que melhor atende à “perspectiva teórica do pesquisador” (CRESWELL, 2010, p. 219).

Creswell (2010), esclarece que a utilização de métodos mistos vai além da coleta de dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa, ainda revela que é a combinação de diversos métodos de análise para a definição de resultados.

Ademais, trata-se de um Estudo de Caso, Creswell (2010) considera esta estratégica com uma forma de entender e analisar profundamente um programa. Esta pesquisa estudará o Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, realizado pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap, delimitado para a Carreira de EPPGG, no período de 2016 a 2018, conforme mencionado anteriormente, no item 3.2.1.

#### 3.4.2. Métodos e Técnicas em cada Etapa:

A elaboração do Modelo Lógico foi realizada com base na análise de documentos e de conteúdos que emergiram na entrevista coletiva realizada com os especialistas, bem como das respostas às questões abertas do questionário aplicado junto aos egressos do Programa. No que se refere à análise dos resultados de satisfação e aprendizagem dos alunos, foram realizadas análises estatísticas com cálculo das médias das avaliações de reação e aprendizagem e Análise de Variância (ANOVA).

A primeira etapa desta pesquisa, deu-se por meio da análise dos seguintes documentos: a) Relatórios Anuais do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras dos anos de 2016 a 2018; b) Plano Plurianual 2016-2019; e c) legislação pertinente à carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG. Estas informações são consideradas dados primários, pois são extraídas das fontes originais.

Foi realizada a análise de conteúdo dos documentos selecionados, que segundo Bardin (2006, p. 38) consiste em técnica empregada para a análise das informações, seguindo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos, com utilização de categorias a prior e/ou a posteriori.

Assim, foi possível identificar categorias de conteúdo preliminares referentes aos componentes norteadores do Programa de Aperfeiçoamento, aqui estudado. Essas categorias preliminares foram então submetidas à apreciação de especialistas, por meio de entrevista coletiva e novas categorias de componentes orientadores, identificadas a partir das verbalizações registradas, foram incorporadas ao modelo.

Para a análise da oferta dos cursos, foram propostas articulações entre marcos e demandas estratégicas de governo, considerando as iniciativas e objetivos do PPA no período de 2016 a 2019 e os cursos e eventos realizados no âmbito do Programa. Foram também

utilizadas categorias analíticas construídas a partir das áreas de interesse da Enap e das competências legais da carreira de EPPGG.

A segunda etapa referente à análise dos resultados de curto prazo - avaliações de reação, média de aprendizagem dos alunos e pesquisa online de egressos -, teve o intuito de identificar a satisfação dos respectivos participantes quanto a realização dos cursos. As informações acessadas para esta etapa da pesquisa constituem dados secundários, extraídos de bancos de dados de avaliação dos participantes dos respectivos cursos. Além disso, foram utilizados dados primários oriundos da aplicação do questionário aos egressos do Programa.

O Quadro 1, a seguir, sistematiza os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Quadro 1. Metodologia da Pesquisa.

<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b>				
<b>Abordagem</b>	Quali-Quanti			
<b>Estratégia</b>	Estratégia Transformadora Sequencial Estudo de Caso			
<b>Natureza</b>	Descritiva Exploratória			
<b>Técnica da Pesquisa</b>	Análise Bibliográfica	Análise Documental	Questionário Online	Entrevista Coletiva
<b>Fonte de Dados</b>	Primário	Secundário	Primário	Primário
<b>Coleta dos Dados</b>	Portal Periódicos Capes, ProQuest, SPELL, Repositórios, Bibliotecas e Sites Governamentais.	Arquivos do MPDG, Enap e Internet.	Questionário do Google Form.	Agendamento e Dinâmica Presencial de Entrevista Coletiva.
<b>Tipo de Material</b>	Artigos, Livros, Teses, Dissertações e Legislação.	Relatórios, PPA, Manuais, Programas dos Cursos e Legislação.	Planilha de resposta em Excel.	Registro individual dos participantes e transcrição da entrevista.
<b>Registro dos Dados</b>	Fichamento e Resumo.	Leitura e seleção das informações.		Anotações, gravações e transcrições.
<b>Análise de Dados</b>		Análise de Conteúdo; Análises Descritivas (médias, modas, frequência, análise de variância)	Análise de Conteúdo; Análises Descritivas (médias, modas, frequência, análise de variância)	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.5. Análise dos Resultados de Curto Prazo

A análise dos resultados identificadas para o período de 2016 a 2019, foram realizadas em três etapas, a análise dos resultados as avaliações de reação, respondidas pelos alunos ao final de cada curso; da média das notas das avaliações de aprendizagem, aplicadas pelos docentes; e o resultado do questionário online sobre a socialização nos cursos e redes de egressos, realizado com os participantes da carreira de EPPGG.

### 3.5.1. Análise dos Resultados das Avaliações de Reação dos Cursos

Para a análise dos resultados de curto prazo, os cursos do Programa de Aperfeiçoamento realizados entre 2016 e 2018 (Apêndice B) foram divididos conforme as Áreas de Interesse adaptadas da lista disponível no portal da Enap ([www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)), alguns itens similares foram agrupados, ficando:

1. Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital;
2. Comunicação, Gestão do Conhecimento;
3. Liderança, Diversidade e Educação – Temas Transversais;
4. Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;
5. Gestão Pública, Governança e Inovação;
6. Políticas de Infraestrutura;
7. Políticas Econômicas e Regulação;
8. Políticas Públicas – Fundamentos e Ciclo;
9. Políticas Sociais;

Após esta divisão, foi realizada a Análise de Variância (ANOVA) utilizando o *software GraphPad Prism 8* (San Diego, CA, USA) para uma análise das médias de satisfação do aluno quanto aos fatores: Docente, Programa e Aplicabilidade do Curso e sua Média Geral, por áreas de interesse, e a análise das correlações entre as médias com o pós teste de Tukey (HAIR, 2005).

As Avaliações de Reação são realizadas ao final de cada curso desenvolvido no programa. Até maio de 2016, os indicadores foram avaliados por meio de uma escala variando de 0 a 10 (Anexo 1). A partir de junho de 2016, os itens foram avaliados por meio de uma escala de satisfação que variava de 1 a 5 (Anexo 2).

A análise foi realizada considerando a média obtida pelos participantes na avaliação dos fatores relativos ao docente, ao programa e à aplicabilidade. Na análise dos formulários de escala de satisfação, foi analisada a média comparativa à escala de 0 a 10.

Quanto à média de avaliação do curso, foi calculada com base nas notas assinaladas pelos alunos em uma escala de 0 a 10 – igual nos dois formulários.



### 3.5.2. Análise dos Resultados das Avaliações de Aprendizagem dos Alunos

Os cursos do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras têm como obrigações para a conclusão e certificação a frequência de no mínimo 80% das aulas presenciais e média mínima 6,0 nas avaliações de aprendizagem.

Nesta pesquisa, foram relacionadas as médias das notas dos alunos por curso, reagrupadas por Área de Interesse identificadas pela Enap e analisadas pelo método da Análise de Variância (ANOVA), utilizando o *software GraphPad Prism 8* (San Diego, CA, USA), seguindo a análise das correlações com o pós teste de Tukey.

O objetivo desta avaliação foi analisar as médias de notas de aprendizagem dos egressos por área de interesse, identificando a relação entre as médias.

### 3.5.3. Análise dos Resultados do Questionário sobre Socialização

Um dos resultados identificados na pesquisa foi a possível socialização de conhecimentos e criação de redes de apoio formadas pelos egressos dos cursos do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras. Para a avaliação deste componente, foi aplicado um questionário online aos servidores da carreira de EPPGG.

Gonçalves (2008) considera como principais vantagens da pesquisa online o alcance global, a aplicabilidade, a flexibilidade, a economia do tempo, as inovações tecnológicas, a facilidade de coleta e tabulação de dados, o baixo custo, a simples obtenção de grandes amostras, o alto controle sobre o preenchimento da pesquisa e o preenchimento obrigatório de perguntas. Em contraposição, coloca algumas questões que podem trazer certa dificuldade em sua aplicação, como a falta de conhecimento tecnológico dos respondentes ou a baixa taxa de respondentes.

Para a diminuição das desvantagens observadas, Vieira, Castro e Schuch Júnior (2010) discutem que o pesquisador precisa conhecer quem é seu público-alvo, seu perfil, para melhor definir as questões e possíveis adequações para a coleta dos dados.

Este questionário foi enviado por e-mail aos 969 (novecentos e sessenta e nove) servidores da carreira de EPPGG na ativa. As perguntas foram elaboradas e incluídas no questionário online, gerando um link para a inclusão das respostas pelos participantes. As respostas foram tabuladas em planilhas e identificadas em gráficos de setores.

O questionário (Apêndice A) foi anônimo e composto por cinco perguntas, sendo duas perguntas fechadas com respostas sim, não ou parcialmente; e três perguntas abertas, sem

definição prévia da resposta. Para melhor aplicação, o questionário foi reenviado com lembrete na semana seguinte ao primeiro envio.

No próximo capítulo serão apresentados os principais resultados identificados por esta pesquisa e sua análise.

## **4. PRINCIPAIS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo trata da apresentação dos principais resultados encontrados na pesquisa e de sua análise. O primeiro tópico discutirá sobre o contexto do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, analisando as necessidades de sua formulação e seus pressupostos, considerando as interlocuções com os dirigentes e egressos dos cursos. O segundo tópico analisa a relação de sua oferta e seus elementos norteadores. O terceiro tópico apresenta o Modelo Lógico e seus componentes, analisando sua integração. O quarto tópico analisa as variáveis de contexto que influenciam em sua realização. O quinto tópico apresenta os referenciais para sua avaliação. E, finalmente, o sexto tópico discute alguns dos resultados identificados.

### **4.1. Contexto Geral, Necessidades e Problema que impulsionaram a estruturação do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras**

A contextualização anteriormente apresentada teve como propósito gerar informações suficientes para que fosse possível compreender as articulações propostas entre a oferta de cursos do programa de aperfeiçoamento, as competências legais da carreira EPPGG e as ações e iniciativas do PPA 2016-2019.

O PPA foi utilizado como norteador, pois “A Dimensão Estratégica do Plano Plurianual traduz as principais linhas estratégicas definidas pelo governo federal para a implementação de políticas públicas, tendo como horizonte o período de quatro anos.”. Além disso, possui como um de seus Eixos Temáticos o “Fortalecimento das instituições públicas, com participação e controle social, transparência e qualidade na gestão” (BRASIL, 2015, p. 15).

Segundo a regulamentação da carreira de EPPGG, o programa de aperfeiçoamento tem como objetivo o aprimoramento das competências legais do EPPGG para o exercício das atividades elencadas na lei. Sendo, portanto, um subsídio essencial para a formulação da oferta dos cursos (BRASIL, 2004).

Com base na análise de documentos foi possível identificar categorias preliminares de componentes norteadores da formulação e planejamento do Programa de Aperfeiçoamento as quais foram submetidas à apreciação de especialistas, por meio de entrevistas individuais e coletiva.

Na entrevista coletiva para validação das categorias preliminares de componentes norteadores do Programa, foram apresentadas sugestões de melhoria e incorporação de novos

elementos direcionadores, conforme retratado na fala de um dos especialistas detalhada na sequência.

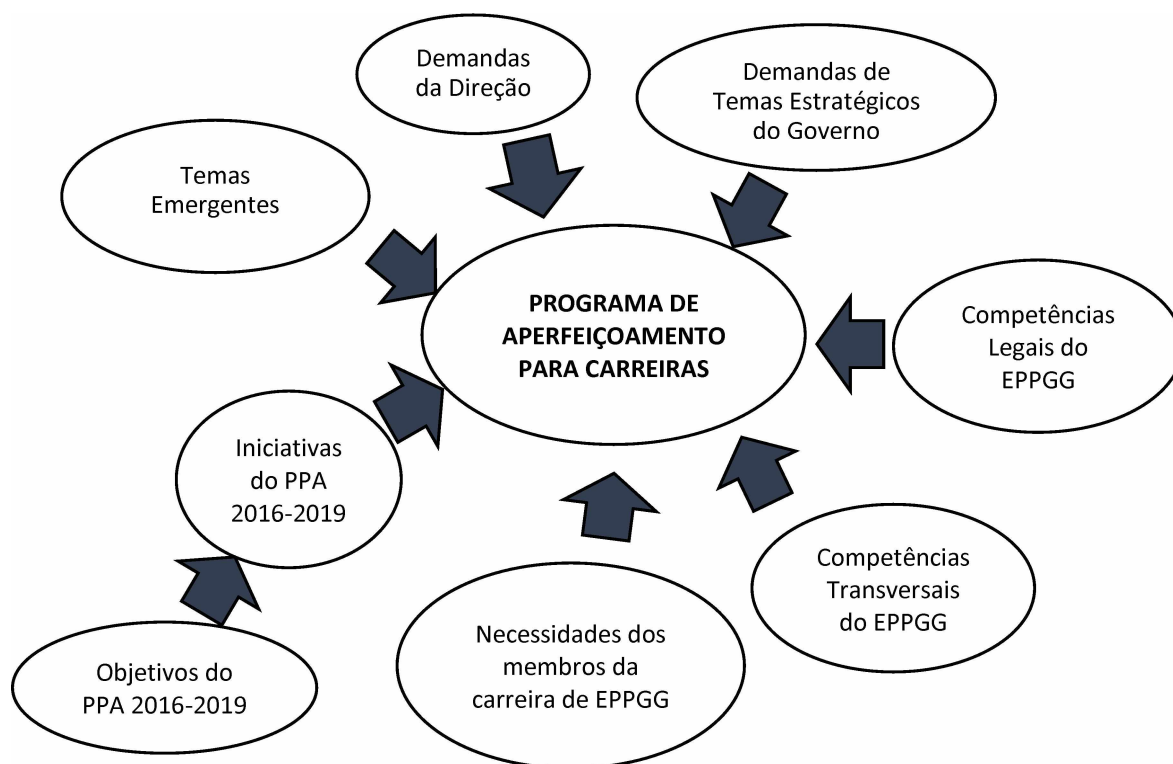
[...] o governo federal tem um dinamismo e uma complexidade muito grande, não aparecendo diretamente nos objetivos e iniciativas expressas no PPA, além destes temas, surgem no dia-a-dia outros focos de interesse da administração pública que são tratados nos cursos do Programa de Aperfeiçoamento [...] (Especialista B).

Com base nas considerações apresentadas pelos especialistas, foram identificados outros norteadores importantes relacionados à atuação do EPPGG, que podem influenciar a oferta dos cursos, conforme ilustrado na Figura 10, a seguir. Como mencionado nas entrevistas, as Competências Transversais dos EPPGG, como ética, cidadania, *accountability* e outros temas voltados para o desenvolvimento integral do servidor público atuante no governo; e os Temas Emergentes de atuação do governo, relacionados a discussões internacionais, como por exemplo, as Fronteiras de Conhecimento, foram incorporados gradualmente ao Programa. Estes conteúdos, de acordo com os especialistas, surgem da dinâmica contínua do setor público, apresentando constantes atualizações considerando as novas frentes de atuação da administração no contexto internacional.

Outras importantes variáveis observadas incidindo sobre o planejamento de cursos são as Demandas da Direção e Demandas de Temas Estratégicos do Governo. Estes elementos trazem orientações mais direcionadas para a oferta de cursos, oportunizando a realização de cursos práticos e voltados à realidade do setor público atual.

Já, quanto às necessidades emergentes dos servidores membros da carreira de EPPGG, são identificadas através das sugestões registradas pelos participantes nas avaliações de reação, de reuniões com a associação e órgão gestor e contato direto com os egressos.

Figura 10. Componentes norteadores do Programa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta perspectiva, observa-se a integração de vários fatores influenciando na composição anual do Programa de Aperfeiçoamento. Atuando sobre a oferta, demandas estratégicas de governo, necessidades e gaps de competências dos servidores e, ainda, a contingência dos governos e setores de atuação do servidor.

Um elemento direcionador importante que não está incluído no conjunto de norteadores aqui identificados, são os diversos segmentos da sociedade impactados pelas políticas públicas formuladas e implementadas pelos servidores da carreira de EPPGG. Dessa forma, seria interessante a realização de pesquisa junto a amostras representativas de tais segmentos da sociedade, para colher subsídios necessários ao delineamento de opções e áreas de aprendizagem voltadas à melhoria do desempenho da gestão governamental e destas políticas.

Este modelo dinâmico e integrado de organização da oferta vem confirmar as discussões de autores como Golstein (1991), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001), Freitas e Brandão (2005), Vargas e Abbad (2006), Bergue (2010) e outros, que destacam a importância da capacitação do servidor para a melhoria de seu desempenho no governo, relacionando suas competências, necessidades governamentais e demandas estratégicas.

#### 4.1.1. Definição das Necessidades de Atuação do Programa

Foram definidas e validadas as principais necessidades que impulsionaram o planejamento do Programa de Aperfeiçoamento, considerando seu impacto nas ações de governo, na melhoria da organização e no desenvolvimento dos servidores da carreira de EPPGG. O Quadro 2 apresenta as principais necessidades relacionadas na entrevista coletiva realizada com os gestores egressos.

Quadro 2. Necessidades Orientadoras do Programa de Aperfeiçoamento.

<b>NECESSIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Desenvolvimento de uma gestão de instituições públicas e de políticas públicas eficaz, responsável e transparente.</b></li>   <li>▪ <b>Capacitação e desenvolvimento dos servidores da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, considerando sua atuação descentralizada, genérica e transversal, para uma efetiva atuação na gestão governamental e de políticas públicas em consonância com as iniciativas indicadas pelo governo no PPA 2016-2019.</b></li>   <li>▪ <b>Capacitação dos servidores de carreira para o desenvolvimento profissional e promoção na carreira, considerando as diversas classes e padrões a serem alcançados durante sua trajetória no setor público.</b></li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

As Necessidades aqui elencadas foram validadas na Entrevista Coletiva. Nas discussões, foi observada a preocupação de uma integração entre as necessidades da carreira, para a promoção profissional, e as individuais, considerando interesses pessoais. Sugeriu-se a discussão de uma organização da oferta relacionada aos diversos patamares de crescimento da carreira. O Programa de Aperfeiçoamento se apresenta como direcionador da construção de capacidades para o desenvolvimento do servidor de carreira e a Enap, como escola de governo, passa a ser a referência (CAMÕES, 2010).

#### **4.2. Análise da Oferta do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras**

Considerando as variáveis de influência na elaboração da oferta anual do programa, foi realizada uma análise dos cursos de 2016, 2017 e 2018 e sua relação com o PPA e as competências legais da carreira de EPPGG.

Para além desta discussão, a Enap tem uma classificação própria para auxiliar as pesquisas em seu portal, direcionada às Áreas de Interesse Temáticas. Foi utilizada, também, esta classificação para a análise da oferta dos cursos e eventos de aprendizagem, como seminários, palestras e mesas redondas.

Segue no Quadro 3, a análise da oferta de cursos e eventos de aprendizagem de 2016, 2017 e 2018, considerando sua relação entre os Objetivos e Iniciativas do PPA, as Áreas de Interesse classificadas pela oferta da Enap e as Competências Legais do servidor da carreira de EPPGG.

Quadro 3. Relação entre PPA x Área de Interesse da Enap x Competências Legais do EPPGG x Cursos e Eventos Realizados.

OBJETIVOS	INICIATIVAS	ÁREAS DE INTERESSE ENAP	COMPETÊNCIAS LEGAIS - EPPGG	CURSOS REALIZADOS	EVENTOS DE APRENDIZAGEM	
OBJETIVO: 1154 - Fortalecer a participação social na gestão pública e o diálogo com a sociedade civil organizada, promovendo o aprimoramento das políticas públicas, a articulação do atendimento a demandas e a resolução de conflitos sociais.	06H9 - Aproximação temporal e metodológica entre os ciclos de conferências nacionais e o ciclo de gestão, planejamento e orçamento do governo federal, com foco nos Planos Plurianuais.	Políticas Públicas	Planejamento de PP	Planejamento e Governança de Políticas Públicas Mapeamento de Atores, Rastreamento de Agendas e Análise de Conjuntura Análise de Políticas Públicas Políticas Públicas baseadas em Evidências Da Avaliação de Impacto ao Desenho da Política: evidências, validade externa e formulação de políticas públicas <i>Delivery Case Study Writing</i> (Internacional)	Café com debate - Democracia e diversidades: Por que precisamos falar sobre as mulheres negras? Café com debate - Equidade de Gênero - ElesPorElas Diálogo Internacional - Igualdade de Gênero Palestra Internacional - Desafios para a transversalização das políticas de equidade de gênero no Estado brasileiro Palestra Internacional - Gênero, Diversidade e Desenvolvimento Sustentável Seminário Internacional - Equidade de Gênero: Representação política de mulheres Seminário Internacional - Diversidade no Serviço Público Federal Seminário Internacional - Equidade de Gênero no Setor Público Mesa Redonda - Políticas Públicas: da tomada de decisão ao impacto Palestra - Abordagem Comportamental em Políticas Públicas	
	06HA - Realização de Fóruns Nacionais Interconselhos para o monitoramento democrático e a participação social no ciclo de gestão, planejamento e orçamento, com foco nas Leis de Diretrizes Orçamentárias e Leis Orçamentárias Anuais.			Políticas Sociais		Desenho de Programas Sociais Introdução à Metodologia de Análise de Redes Sociais (GPPDS)
	06HB - Implantação do Comitê Gestor da Política Nacional de Participação Social.	Políticas Públicas	Implementação PP	Governança e Políticas Públicas (Internacional) Implementação de Políticas Públicas Governança e Arranjos Institucionais de Políticas Públicas Economia Comportamental Aplicada às Políticas Públicas Métodos de Administração para Desafios Complexos em Políticas Públicas - PDIA Gestão Participativa de Políticas Públicas: desafios e alternativas de articulação		
	06HC - Promoção da participação social em articulação com os entes federados e contribuição para a organização social nos territórios, ofertando instrumentos e ferramentas a estados e municípios.			Avaliação de PP		Visitas Técnicas - Ciclo de Políticas Públicas
	06HD - Fortalecimento e ampliação da formação de conselheiros e de outros agentes de participação social em todos os níveis federativos.					
	*06HE - Desenvolvimento dos processos de educação para a cidadania e Inovação Social como vetores indutivos para o aperfeiçoamento de Políticas Públicas a partir das diretrizes do Marco Estratégico de Inovação Social.	Liderança, Diversidade e Educação	Tema Transversal - Diversidade	Autonomia Política da Mulher e a Construção das Políticas de Igualdade na América Latina (Internacional) Gênero e Políticas Públicas: autonomia política, democracia e empoderamento de mulheres Gênero e Políticas de Desenvolvimento Social (GPPDS) Gênero e Políticas Públicas (Internacional)		
*06HG - Ampliação da diversidade e inclusão de novos sujeitos na participação social, contribuindo para a equidade étnico-racial e entre mulheres e homens.						



OBJETIVOS	INICIATIVAS	ÁREAS DE INTERESSE ENAP	COMPETÊNCIAS LEGAIS - EPPGG	CURSOS REALIZADOS	EVENTOS DE APRENDIZAGEM
	<p>06HF - Ampliação e aprimoramento do uso de plataformas, tecnologias, metodologias e linguagens digitais nas instâncias e mecanismos de participação social.</p> <p>06HI - Produção de conhecimento e gestão de informações sobre as Organizações da Sociedade Civil e suas parcerias com a administração pública.</p>	<p>Comunicação, Gestão do Conhecimento</p> <p>Políticas Públicas</p> <p>Comunicação, Gestão do Conhecimento</p>	<p>Implementação de PP</p> <p>Avaliação de PP</p>	<p>Gestão da Informação (GPPDS)</p> <p>Gestão do Conhecimento: teoria e prática nas organizações públicas</p> <p>Metodologias Participativas nas Interações entre Estado e Sociedade (GPPDS)</p> <p>Gestão da Informação (GPPDS)</p>	
<p>OBJETIVO: 1154 - Fortalecer a participação social na gestão pública e o diálogo com a sociedade civil organizada, promovendo o aprimoramento das políticas públicas, a articulação do atendimento a demandas e a resolução de conflitos sociais.</p>	<p>06HK - Implementação da Mesa Permanente de Diálogo sobre Reforma Urbana e aperfeiçoamento da Comissão Intersetorial de Mediação de Conflitos Urbanos.</p> <p>06HL - Coordenação das ações de negociação, acompanhamento e respostas das pautas dos movimentos sociais rurais.</p> <p>06HM - Coordenação das ações de negociação e acompanhamento das demandas dos povos indígenas e demais povos e comunidades tradicionais.</p> <p>06HN - Coordenação da intervenção governamental para minimizar impactos sociais de grandes obras de infraestrutura.</p> <p>06HO - Desenvolvimento e aperfeiçoamento de interfaces de diálogo social com os movimentos sindicais e comissões de trabalho.</p>	<p>Liderança, Diversidade e Educação</p> <p>Políticas Públicas</p>	<p>Direção e Assessoramento</p> <p>Implementação de PP</p>	<p>Técnicas de Negociação no Setor Público</p> <p>Liderança e Comunicação (GPPDS)</p> <p>Metodologias Participativas nas Interações entre Estado e Sociedade (GPPDS)</p>	
	<p>**07F1 - Articulação, mobilização e diálogo para a internalização e interiorização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS no país.</p> <p>**07F2 - Apoio às atividades da Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mecanismo de governança nacional para a Agenda 2030, paritária entre governo e sociedade civil.</p>	<p>Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças</p> <p>Políticas Públicas</p>	<p>Planejamento de PP</p>	<p>Construção de Cenários Prospectivos</p> <p>Planejamento e Governo no Brasil Contemporâneo (GDF)</p> <p>Planejamento e Governança de Políticas Públicas</p>	

OBJETIVOS	INICIATIVAS	ÁREAS DE INTERESSE ENAP	COMPETÊNCIAS LEGAIS - EPPGG	CURSOS REALIZADOS	EVENTOS DE APRENDIZAGEM
<p>OBJETIVO: 1157 - Ampliar a capacidade do Estado de prover entregas à sociedade com agilidade, qualidade e sustentabilidade a partir do aprimoramento da gestão de recursos e processos.</p>	<p>*06JZ - Instituir rede de inovação na gestão pública por meio da adoção sistemática de ferramentas e métodos para melhoria de processos e serviços públicos.</p> <p>**07IC - Intensificação da realização de serviços de consultoria (assessoramento, treinamento e facilitação) para o fomento junto aos gestores na temática de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade.</p>	<p>Gestão Pública, Governança e Inovação</p>	<p>Gestão Governamental</p>	<p>Análise Organizacional das Ações de Governo Gestão de Processos no Setor Público Inovação no Setor Público Gestão para a Inovação e para o Conhecimento Metodologias Colaborativas de Inovação no Governo Gestão de Performance Organizacional (Internacional) Governança Pública para Resultados Governança e Gestão de Riscos Planejamento de Projetos no Setor Público Gerenciamento do Desempenho de Projetos no Setor Público Monitoramento e Avaliação de Projetos no Setor Público</p> <p>Visitas Técnicas - Ciclo de Gestão Pública</p>	<p>Palestra Internacional - Coprodução e Cocriação de Valor no Serviço Público Palestra Internacional - <i>Co-production of public services and outcomes: how to engage citizens in public governance</i> Palestra Internacional - <i>Dynamic Performance Management</i></p>
		<p>Liderança, Diversidade e Educação</p>	<p>Temas Transversais - Diversidade</p>	<p>Interações de Gênero nos Espaços de Trabalho (GPPDS)</p>	

OBJETIVOS	INICIATIVAS	ÁREAS DE INTERESSE ENAP	COMPETÊNCIAS LEGAIS - EPPGG	CURSOS REALIZADOS	EVENTOS DE APRENDIZAGEM
<p>OBJETIVO: 1157 - Ampliar a capacidade do Estado de prover entregas à sociedade com agilidade, qualidade e sustentabilidade a partir do aprimoramento da gestão de recursos e processos.</p>	<p>06K0 - Expansão e aperfeiçoamento das estratégias de contratação centralizada de bens e serviços de uso em comum com foco na eficiência da gestão e na qualidade do gasto</p> <p>06K1 - Otimização do processo de compras públicas, mediante o aperfeiçoamento do marco regulatório, simplificação dos processos de contratação de bens e serviços e definição de especificações de referência</p> <p>06K2 - Aperfeiçoamento do marco regulatório do processo de Transferências Discricionárias da União</p> <p>06K4 - Orientação e capacitação dos órgãos da Administração Pública Federal nos processos de contratações</p> <p>06KB - Elaboração da proposta de regulamentação do § 8º, do art. 37 da Constituição Federal para a implantação de contratos de gestão com órgãos e entidades federais e construir modelo de pactuação de resultados</p> <p>06KS - Identificação e divulgação de experiências internacionais bem sucedidas de programas de compras que incentivam a diversidade e a inclusão</p>	<p>Gestão Pública, Governança e Inovação</p>	<p>Gestão Governamental</p>	<p>Gestão de Contratos RDC - Regime Diferenciado de Contratação</p> <p>Gestão de Convênios e Termos de Parceria</p>	
	<p>06KR - Estabelecimento de critérios de sustentabilidade de bens e serviços para contratações públicas.</p> <p>06U3 - Aperfeiçoamento do marco regulatório das concessões e das PPP para ampliação dos investimentos em infraestrutura.</p> <p>06KT - Proposta de construção de marco legal adequado às especificidades das entidades de representação federativa na perspectiva de sua ação em apoio ao fortalecimento institucional e na capacidade de gestão dos entes federados na execução das políticas públicas.</p>	<p>Políticas de Infraestrutura</p> <p>Políticas Sociais</p>	<p>Gestão Governamental</p>	<p>Planejamento Territorial e Investimento em Infraestrutura</p> <p>Financiamento de Investimento em Infraestrutura</p> <p>Desenho de PPP para o Desenvolvimento: infraestrutura e serviços</p> <p><i>Project Finance</i>: curso básico</p> <p>Avaliação Socioeconômica de Projetos</p>	<p>Ciclo de Seminários em Infraestrutura e Parcerias para o Desenvolvimento: Formação em Alianças Público-Privadas</p> <p>Seminário - Infraestrutura e Desenvolvimento</p> <p>Palestra - Financiamento do Desenvolvimento Produtivo</p> <p>Palestra Internacional - Privatização: Experiências de Implementação</p> <p>Palestra Internacional - Redes de Produção e Formas de Governança</p>

OBJETIVOS	INICIATIVAS	ÁREAS DE INTERESSE ENAP	COMPETÊNCIAS LEGAIS - EPPGG	CURSOS REALIZADOS	EVENTOS DE APRENDIZAGEM
OBJETIVO: 1157 - Ampliar a capacidade do Estado de prover entregas à sociedade com agilidade, qualidade e sustentabilidade a partir do aprimoramento da gestão de recursos e processos.	06KG - Aprimoramento dos mecanismos de identificação dos riscos de conflitos judiciais relevantes que impactam na execução das políticas públicas, visando a revisão das teses adotadas	Gestão Pública, Governança e Inovação	Gestão Governamental	Governança e Gestão de Riscos	
	06KL - Revisão do marco normativo de controles internos e gestão de riscos na Administração Pública Federal.	Políticas Públicas	Planejamento de PP	Direito e Estado Constitucional	
	*06KQ - Capacitação de 7.000 gestores públicos nos eixos temáticos da A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública)	Políticas Públicas	Planejamento de PP	Licenciamento Ambiental	
OBJETIVO: 1157 - Ampliar a capacidade do Estado de prover entregas à sociedade com agilidade, qualidade e sustentabilidade a partir do aprimoramento da gestão de recursos e processos.	06PP - Aperfeiçoamento do Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação –PRO-REG para articular e disseminar as melhores práticas internacionais de regulação, promover, em especial, a implementação da Análise de Impacto Regulatório (AIR) e aprimorar a logística dos atos normativos.  06U1 - Aperfeiçoamento dos marcos legais e os procedimentos jurídicos das agências reguladoras, visando a ampliação da segurança jurídica no país, com regras claras e cumprimento de contratos e obrigações.	Políticas Econômicas e Regulação	Planejamento de PP  Implementação de PP	Regulação: desafios e questões críticas de capacidade regulatória (Internacional) Modelagem de Análise do Impacto Regulatório: abordagem prática  Defesa da Concorrência Economia da Regulação: experiências setoriais Avaliação e Análise Custo Benefício (Internacional)	Conferência Internacional - Capacidade Regulatória Conferência Internacional - Experiência dos EUA em Análise de Impacto Regulatório (AIR)

OBJETIVOS	INICIATIVAS	ÁREAS DE INTERESSE ENAP	COMPETÊNCIAS LEGAIS - EPPGG	CURSOS REALIZADOS	EVENTOS DE APRENDIZAGEM
OBJETIVO: 1157 - Ampliar a capacidade do Estado de prover entregas à sociedade com agilidade, qualidade e sustentabilidade a partir do aprimoramento da gestão de recursos e processos.	06KA - Desenvolvimento de instrumentos de gestão para subsidiar a tomada de decisão no processo orçamentário	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças	Planejamento de PP	Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira (GPPDS) Gestão Orçamentária e Financeira Gestão Estratégica do Orçamento (GDF) Orçamento Baseado em Resultados (Internacional) Aspectos Fiscais e Macroeconômicos do Orçamento Construindo Agendas Estratégicas	
	06R3 - Implementação de mecanismo interministerial de gestão estratégica da participação do Brasil em organizações internacionais, com mandato de assegurar a adequação dos compromissos financeiros de contribuição a organizações internacionais à realidade orçamentária e financeira do país	Políticas Sociais		Financiamento de Políticas Sociais (GPPDS)	
	*06K6 - Ampliação e disseminação de estudos aplicados e pesquisas para o planejamento, gestão e inovação em políticas públicas, promovendo o intercâmbio de experiências nacionais, a articulação institucional e a cooperação internacional.	Políticas Públicas	Implementação de PP	Equilíbrio Geral Computável (Internacional) Métodos de Administração para Desafios Complexos em Políticas Públicas - PDIA Economia da Inovação	
	06KI - Aprimoramento e ampliação da avaliação dos programas temáticos visando maior eficácia e eficiência das políticas públicas	Políticas Públicas	Avaliação de PP	Avaliação de Políticas Públicas (Internacional) Avaliação de Políticas Públicas: tipologias e técnicas de análise	
	**07F6 - Aprimoramento da implementação das políticas públicas e otimização da aplicação dos recursos públicos por meio de avaliações de programas	Políticas Sociais		Avaliação de Políticas e Programas Sociais	
	**07F5 - Definição de fundamentos para o planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado  **07F7 - Compatibilização dos compromissos internacionais brasileiros no planejamento governamental, em especial com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS), o <i>Open Government Partnership</i> (OGP) e a Comissão Nacional de População e Desenvolvimento (CNPDP).	Políticas Públicas	Planejamento de PP	Análise da Conjuntura Econômica Estado Brasileiro e suas Transformações Estudos sobre Desenvolvimento: principais temas e debates (Internacional) Competitividade Comercial no Século XXI Economia e Desenvolvimento População, Cidades e Políticas Sociais Finanças do Desenvolvimento, Crescimento e Transformação: teoria e políticas para o Brasil	

OBJETIVOS	INICIATIVAS	ÁREAS DE INTERESSE ENAP	COMPETÊNCIAS LEGAIS - EPPGG	CURSOS REALIZADOS	EVENTOS DE APRENDIZAGEM	
OBJETIVO: 1157 - Ampliar a capacidade do Estado de prover entregas à sociedade com agilidade, qualidade e sustentabilidade a partir do aprimoramento da gestão de recursos e processos.	**07F5 - Definição de fundamentos para o planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado	Políticas Sociais	Implementação de PP	Pobreza e Políticas de Proteção Social (GPPDS)		
	**07F7 - Compatibilização dos compromissos internacionais brasileiros no planejamento governamental, em especial com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS), o <i>Open Government Partnership</i> (OGP) e a Comissão Nacional de População e Desenvolvimento (CNPD).	Políticas Públicas		Economia da Inovação Desenvolvimento Local (Internacional)		
		Políticas Sociais		Desenvolvimento e Políticas Sociais		
OBJETIVO: 1158 - Aumentar a eficiência da ação do Estado mediante o uso integrado da tecnologia da informação e o aprimoramento da gestão, contribuindo para a segurança da informação e comunicações e a segurança cibernética.	06KY - Disseminação da prestação de serviços de forma eletrônica pelos órgãos, com o foco na simplificação e na reestruturação do modelo de apresentação dos serviços à sociedade	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital	Implementação de PP	Tecnologia da Informação em Governo Gestão da Informação (GPPDS)		
	06L9 - Modernização de métodos e de processos que fomentem maior confiança no acesso e na troca de informação entre sociedade e Estado	Comunicação, Gestão do Conhecimento	Gestão Governamental	Gestão do Conhecimento: teoria e prática nas organizações públicas		
	06KZ - Fomento a divulgação, disseminação e compartilhamento de dados e informações públicas, mediante o fornecimento de serviços de padronização, organização dos dados e acessibilidade digital	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital	Gestão Governamental	Tecnologia da Informação em Governo		
		06L0 - Construção de mecanismos de compartilhamento de dados entre os sistemas estruturantes			Comunicação, Gestão do Conhecimento	Gestão do Conhecimento: teoria e prática nas organizações públicas
		06L1 - Instituição da política da governança digital			Políticas Públicas	Implementação de PP
	06L2 - Promoção do compartilhamento de infraestruturas e serviços por intermédio das redes de comunicação do governo	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital	Avaliação de PP	Gestão da Informação (GPPDS)		
	06L5 - Apoio ao alinhamento, de forma contínua, do planejamento de segurança da informação e comunicações e de segurança cibernética dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF), direta e indireta, aos respectivos planejamentos estratégicos institucionais	Políticas Sociais			Sistemas de Monitoramento de Políticas e Programas Sociais: conceito, indicadores e painéis	
	06L7 - Articulação para inserção das áreas de segurança da informação e comunicações e de segurança cibernética em programas de melhoria, aperfeiçoamento e desburocratização da gestão pública					
	06L8 - Aprimoramento, disseminação e compartilhamento de mecanismos de gestão pública nas áreas de segurança da informação e comunicações e de segurança cibernética no Governo Federal					

OBJETIVOS	INICIATIVAS	ÁREAS DE INTERESSE ENAP	COMPETÊNCIAS LEGAIS - EPPGG	CURSOS REALIZADOS	EVENTOS DE APRENDIZAGEM
OBJETIVO: 1159 - Aumentar a eficiência da força de trabalho do Estado por meio da capacitação, do aprendizado organizacional e da promoção da diversidade.	*06LO - Ampliação da oferta de capacitação de agentes públicos em gestão pública, Finanças Públicas e Orçamento em todo o território nacional, diretamente e por meio de realização de parcerias nacionais e internacionais.	Liderança, Diversidade e Educação	Gestão Governamental	Desenho de Cursos e Programas de Capacitação	
	06LP - Inclusão de módulo sobre direitos humanos e diversidade nos cursos de formação inicial e de aperfeiçoamento das carreiras nas escolas de governo.	Liderança, Diversidade e Educação	Temas Transversais - Diversidade	Diversidade e Políticas Públicas Liderança Feminina: estratégias para o fortalecimento de competências Gênero e Políticas de Desenvolvimento Social Gênero e Políticas Sociais Gênero e Políticas Públicas (Internacional)	Café com debate - Democracia e diversidades: Por que precisamos falar sobre as mulheres negras? Café com debate - Equidade de Gênero - ElesPorElas Diálogo Internacional - Igualdade de Gênero Palestra Internacional - Desafios para a transversalização das políticas de equidade de gênero no Estado brasileiro Palestra Internacional - Gênero, Diversidade e Desenvolvimento Sustentável Seminário Internacional - Equidade de Gênero: Representação política de mulheres Seminário Internacional - Diversidade no Serviço Público Federal Seminário Internacional - Equidade de Gênero no Setor Público
	06LT - Aprimoramento do conhecimento jurídico dos servidores públicos, de forma a auxiliá-los na implementação das políticas públicas.	Políticas Públicas	Implementação de PP	Direito e Estado Constitucional	

OBJETIVOS	INICIATIVAS	ÁREAS DE INTERESSE ENAP	COMPETÊNCIAS LEGAIS - EPPGG	CURSOS REALIZADOS	EVENTOS DE APRENDIZAGEM
OBJETIVO: 1160 - Aprimorar o conhecimento sobre a realidade brasileira por meio do aperfeiçoamento da gestão das informações estatísticas e geocientíficas oficiais e dos registros administrativos.	06LU - Implementação da Infraestrutura do Sistema Nacional de Informações Oficiais promovendo a organização e articulação das instituições envolvidas e dos dados por elas produzidos	Políticas Sociais	Gestão Governamental	Sistemas de Monitoramento de Políticas e Programas Sociais: conceitos, indicadores e painéis	
	06LY - Realização de pesquisas e estudos estatísticos de natureza conjuntural e estrutural, com base em pesquisas e registros administrativos	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital	Gestão Governamental Planejamento de PP Implementação de PP Avaliação de PP	Introdução a Métodos de Análise de Dados Estatística Básica e Análise de Dados para Diagnóstico, Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais (GPPDS) Análise de Dados 1: estatística descritiva (GPPDS) Análise de Dados 2: estatística inferencial (GPPDS) Introdução à Econometria (SEPLAN) Microeconometria (SEPLAN) Microeconometria (SEPLAN)	
	06LZ - Aprimoramento dos levantamentos das pesquisas estatísticas existentes através da adoção de novas tecnologias e metodologias e da ampliação da cobertura territorial e temática, com destaque para as estatísticas ambientais				
06M1 - Realização das pesquisas, estudos e levantamentos geocientíficos, com a incorporação de novas tecnologias e metodologias, ampliando as áreas de cobertura, os detalhamentos em diferentes escalas, os recortes territoriais e a precisão das medidas	Políticas Públicas	Planejamento de PP	Territorialidade de Políticas Públicas no Brasil		
OBJETIVO: 1161 - Aproximar as pessoas do Estado fortalecendo as políticas de controle social, transparência governamental e de acesso à informação.	**07F8 - Acompanhamento das convenções e acordos internacionais e produção de informações para o atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)				
	06M8 - Aprimoramento do Portal da Transparência do Poder Executivo Federal para transformá-lo em uma ferramenta mais eficiente para uso do cidadão na realização do controle social	Políticas Públicas	Implementação de PP	<i>Accountability</i> nas Democracias Contemporâneas e seu Impacto nas Políticas Públicas Metodologias Participativas nas Interações entre Estado e Sociedade (GPPDS)	
	06M9 - Promoção de mecanismos de participação social sobre políticas de enfrentamento à corrupção	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital	Avaliação de PP	Gestão da Informação (GPPDS)	
	06MB - Implementação de programas de educação voltados ao controle social, ética e cidadania				
06MC - Desenvolvimento do Mapa do Brasil Transparente voltado para o acompanhamento da transparência em âmbito nacional	Políticas Sociais		Sistemas de Monitoramento de Políticas e Programas Sociais: conceito, indicadores e painéis		



OBJETIVOS	INICIATIVAS	ÁREAS DE INTERESSE ENAP	COMPETÊNCIAS LEGAIS - EPPGG	CURSOS REALIZADOS	EVENTOS DE APRENDIZAGEM
OBJETIVO: 1161 - Aproximar as pessoas do Estado fortalecendo as políticas de controle social, transparência governamental e de acesso à informação.	**07F9 - Aperfeiçoamento e consolidação dos métodos de participação social na formulação e na gestão do PPA	Políticas Públicas	Planejamento de PP	Planejamento e Governança de Políticas Públicas	
			Implementação de PP	Metodologias Participativas nas Interações entre Estado e Sociedade (GPPDS) Implementação de Políticas Públicas	
OBJETIVO: 1162 - Fortalecer a comunicação social do Poder Executivo Federal com a sociedade, promovendo o conhecimento das políticas, programas e ações governamentais de forma democrática, abrangente, transparente e interativa.	06ME - Ampliação do acesso aos canais de comunicação digital do Poder Executivo Federal fornecendo conteúdos atrativos e relevantes	Comunicação, Gestão do Conhecimento	Gestão Governamental	Comunicação em Políticas Públicas (GPPDS)	
	06MJ - Estabelecimento da política de interatividade dos comentários nas redes sociais			Comunicação em Situações de Crise Da Expressão Espontânea à Comunicação Efetiva: método do teatro executivo	
	06MK - Produção de conteúdos com a linguagem das redes sociais				
	*06MM - Promoção da diversidade étnica com protagonismo em representações positivas na publicidade institucional do Poder Executivo federal e estímulo a ações semelhantes no âmbito do Poder Público em geral	Liderança, Diversidade e Educação	Temas Transversais - Diversidade	Diversidade e Políticas Públicas Gênero e Políticas de Desenvolvimento Social	Café com debate - Democracia e diversidades: Por que precisamos falar sobre as mulheres negras? Café com debate - Equidade de Gênero - ElesPorElas Diálogo Internacional - Igualdade de Gênero Palestra Internacional - Desafios para a transversalização das políticas de equidade de gênero no Estado brasileiro Palestra Internacional - Gênero, Diversidade e Desenvolvimento Sustentável Seminário Internacional - Equidade de Gênero: Representação política de mulheres Seminário Internacional - Diversidade no Serviço Público Federal Seminário Internacional - Equidade de Gênero no Setor Público
	*06MN - Promoção de acessibilidade na comunicação do governo			Gênero e Políticas Sociais Gênero e Políticas Públicas (Internacional)	

OBJETIVOS	INICIATIVAS	ÁREAS DE INTERESSE ENAP	COMPETÊNCIAS LEGAIS - EPPGG	CURSOS REALIZADOS	EVENTOS DE APRENDIZAGEM
OBJETIVO: 1162 - Fortalecer a comunicação social do Poder Executivo Federal com a sociedade, promovendo o conhecimento das políticas, programas e ações governamentais de forma democrática, abrangente, transparente e interativa.	*06MP - Promoção de estratégias de mídias alinhadas aos posicionamentos estratégicos do Governo Federal com racionalidade na aplicação dos recursos publicitários em programação abrangente com diversificação de meios e veículos  **07F0 - Disponibilização aos cidadãos de dados e informações de pesquisa de opinião pública	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital  Comunicação, Gestão do Conhecimento  Políticas Públicas	Implementação de PP	Gestão da Informação (GPPDS)  Gestão do Conhecimento: teoria e prática nas organizações públicas Comunicação em Políticas Públicas (GPPDS) Comunicação em Situações de Crise  Sistemas de Monitoramento de Políticas e Programas Sociais: conceito, indicadores e painéis	

\* Iniciativas com texto modificado em 2018.

\*\* Iniciativas que foram incluídas em 2018.

Fonte: Elaborado pela autora.

As relações encontradas entre as Iniciativas do PPA, as Competências Legais do EPPGG e os Cursos e Eventos realizados no Programa mostraram certa relação entre os norteadores traçados para o planejamento da oferta e as necessidades de competências do governo e da carreira.

Observa-se algumas concentrações de temas em áreas estratégicas de governo, como planejamento de políticas públicas e gênero, e, em outros casos, o déficit de cursos para a capacitação integral do servidor, como as áreas de direito, desenvolvimento e avaliação de políticas públicas.

Os seminários e palestras foram direcionados aos temas de discussões internacionais das Fronteiras de Conhecimento e temas de Diversidade, mais transversais às competências requeridas pelo governo.

Após a análise dos pressupostos e entendimento das necessidades geradoras do programa, segue a elaboração do Modelo Lógico.

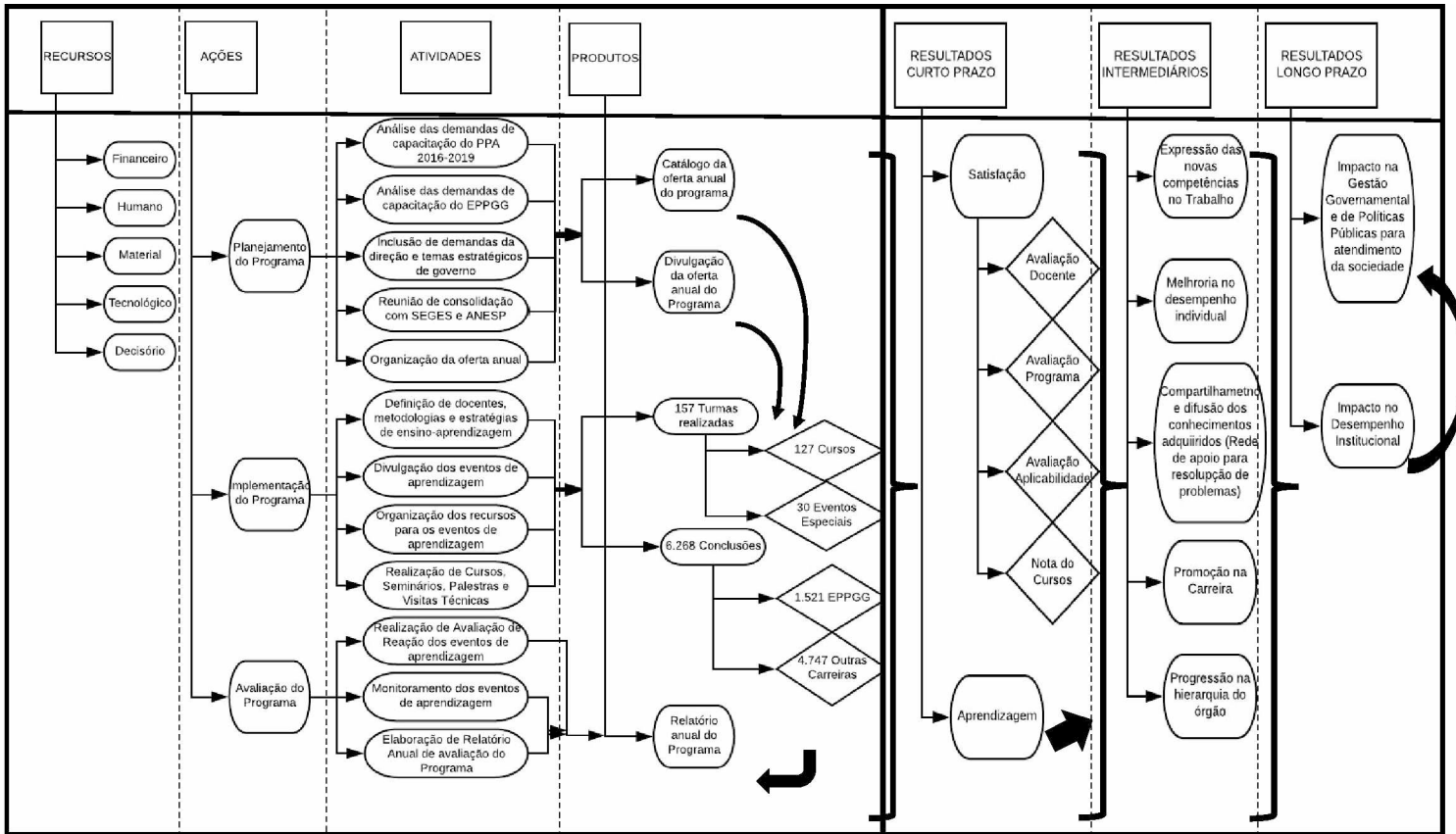
#### **4.3. Análise do Modelo Lógico Formulado**

O Modelo Lógico do Programa de Aperfeiçoamento foi elaborado e validado após diversas reuniões com a equipe da Enap e especialistas da carreira de EPPGG. No modelo foram relacionados os componentes de cada elemento e suas interações de causalidade, conforme a Figura 11.

Conforme Mclaughlin e Jordan (2010), os principais elementos na elaboração do modelo para o Programa são: os recursos, ações, atividades, produtos, resultados de curto prazo, resultados intermediários e resultados de longo prazo.

A Estrutura Lógica foi apresentada em formato de diagrama para o melhor entendimento dos elementos de sua composição, que segundo Cassiolato e Guerresi (2010, p. 6) auxiliam na organização das referências para a avaliação do programa, explicando a teoria do programa, mesmo como parte integrante do modelo.

Figura 11. Organograma do Modelo Lógico.



Fonte: Elaborado pela autora.

Segue a descrição e detalhamento do Modelo Lógico do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, identificação de seus elementos e a relação entre eles.

#### 4.3.1. Recursos

Os recursos utilizados pelo Programa de Aperfeiçoamento para sua realização foram divididos em financeiros, materiais, humanos, tecnológicos e decisórios.

O recurso financeiro utilizado na realização do programa é composto pelo orçamento próprio do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras disponibilizado anualmente no PPA; pelo Termo de Execução Descentralizada – TED, orçamento enviado no Acordo de Cooperação com a Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação – Sagi do Ministério do Desenvolvimento Social – MDS; e pelo orçamento dos Projetos de Cooperação Técnica Internacional – PRODOC Flacso, CAF e outros.

Os recursos liquidados seguem na Tabela 2, onde são classificados pelo tipo de orçamento. As turmas realizadas com o orçamento do TED-MDS foram divididas entre participantes indicados pelo órgão e alunos do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras. As demais turmas foram com participantes das carreiras do programa. Em 2018, também foi utilizado o apoio financeiro do CAF – Banco de Desenvolvimento da América Latina, parte do Acordo de Cooperação sem ônus para a Enap. Destaca-se a diversidade de apoio de outras instituições para a realização do Programa de Aperfeiçoamento.

Tabela 2. Recurso Financeiro Liquidado Anualmente por Orçamento.

<b>Recursos</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>TOTAL</b>
Enap	R\$ 179.172,92	R\$ 221.121,64	R\$ 191.654,00	<b>RS 591.948,56</b>
PRODOC	---	R\$ 72.225,94	R\$ 36.535,88	<b>RS 108.761,82</b>
TED-MDS	R\$ 66.962,03	R\$ 60.349,71	R\$ 39.719,12	<b>RS 167.030,86</b>
<b>Totais</b>	<b>RS 246.134,95</b>	<b>RS 353.697,29</b>	<b>RS 267.909,00</b>	<b>RS 867.741,24</b>

Fonte: Elaboração própria.

Os recursos materiais utilizado no Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras são divididos em didáticos e de infraestrutura. Todos os cursos utilizam uma apostila impressa contendo o Programa de Aulas e os Slides de apresentação das aulas dos professores, quando

enviados previamente. Já a infraestrutura é composta de uma sala de aula e duas salas de grupo ou laboratórios de informática, disponibilizados a cada curso conforme a adequação à metodologia utilizada pelo docente. Também oferece aos eventos especiais de aprendizagem um auditório que comporta até 300 pessoas. A escola oferece banheiros divididos por gênero e próprios a deficientes. Ainda disponibiliza uma lanchonete e um restaurante aberto a todos os servidores e alunos.

O recurso humano é composto dos servidores em exercício na Enap, que desenvolvem atividades de organização e apoio para a realização do programa. Destacando-se os atuantes diretos da Coordenação-Geral de Formação, seis servidores atuando com as atividades de elaboração, implementação e avaliação dos cursos. Também contribuem com a realização dos cursos as equipes da Enap de limpeza/copa, segurança/portaria, apoio de eventos, TI – tecnologia da informação, secretaria e gestão interna (contratações, pagamentos e passagens). Também compõe o grupo dos recursos humanos, como parte integrante na implementação dos cursos, os alunos e participantes dos eventos de aprendizagem e os docentes e colaboradores.

Os recursos tecnológicos disponibilizados aos alunos são a internet gratuita em todo o campus da Enap, o material didático em meio eletrônico e, quando necessário, computadores para as aulas práticas.

Os recursos decisórios indicados neste modelo indicam o grau de discricionariedade da equipe gestora do programa para a tomada de decisões críticas para o planejamento, implementação e avaliação do programa. Este modelo mostra em sua organização as diversas articulações entre os atores para as decisões e desenvolvimento do programa.

#### 4.3.2. Ações e Atividades

O modelo apresenta três grandes ações de atuação da coordenação para a realização do programa estudado: Planejamento, Implementação e Avaliação. Estas ações foram detalhadas e organizadas nas atividades de atuação da equipe da Enap.

A primeira grande ação de Planejamento do Programa tem incorporadas as atividades voltadas para a seleção dos cursos, quais sejam, a análise de demandas especificadas na legislação vigente, neste caso, PPA 2016-2019, e das competências legais para capacitação do EPPGG. Incorporadas a este rol de necessidades, seguem as demandas indicadas pela direção e de temas estratégicos de governo.

Ainda para a organização dos cursos anuais, a Secretaria de Gestão – SEGES e a Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental – ANESP são convidados a participar de reuniões de validação da oferta, com a consolidação de novas demandas.

Por fim, a oferta anual do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras é organizada e iniciado o processo de implementação dos cursos. A oferta, então é elaborada seguindo orientações das carreiras, do governo e atendimento a demandas estratégicas da direção da Enap.

A segunda grande ação de Implementação do Programa tem incorporadas atividades de preparação e realização da oferta de cursos. Contemplando as atividades de seleção dos docentes, metodologias e estratégias de aprendizagem.

Após a seleção e agendamento dos cursos, inicia-se o processo de divulgação e matrículas nos cursos. Enquanto estas atividades são desenvolvidas, seguem a organização do material didático e tecnológico para o curso e sua infraestrutura. Por fim, os eventos de aprendizagem são realizados, com o apoio constante da equipe e gestão das crises intempestivas durante todo o trajeto do curso.

A terceira grande ação desenvolvida no programa estudado, Avaliação do Programa, tem como atividades o acompanhamento, monitoramento e avaliação dos eventos de aprendizagem. Incorporam a realização das avaliações de reação ao final de cada capacitação, o monitoramento e análise dos dados gerados, utilizados para a revisão dos cursos, e a elaboração de relatórios de avaliação do programa anual.

#### 4.3.3. Produtos

Os produtos gerados pelo programa são os eventos de aprendizagem realizados durante o ano de oferta. Na Tabela 3, estão indicados a quantidade de turmas realizadas por modalidades. Os cursos são os eventos com avaliação de aprendizagem, carga horária entre vinte horas a quarenta horas presenciais e podem ser contabilizados para a promoção da carreira. Os Seminários e Palestras são os eventos com carga horária reduzida, quatro horas a oito horas, composto pela apresentação de convidados e não contabilizam horas para a promoção. Já as Visitas Técnicas são eventos com formatação diferenciada, a parte presencial é composta por três encontros de oito horas, sendo a parte à distância a principal, onde os alunos

fazem visitas em governanças locais e relatoria das observações, este evento contempla sessenta horas de curso e podem ser contados para a promoção.

Tabela 3. Quantitativos de Turmas por Ano.

ANO	TURMAS			
	CURSOS	SEMINÁRIOS/ PALESTRAS	VISITA TÉCNICA	TOTAL
2016	48	10	--	58
2017	34	6	--	40
2018	45	14	2	61
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>159</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que 18,9% dos eventos de aprendizagem foram Seminários/Palestras, com uma maior concentração no ano de 2018 (30%). Conforme a Tabela 3, pode ser constatada a realização de mais eventos com metodologias diferenciadas em 2018, como seminários, palestras e visitas técnicas, estas práticas de ensino mostram o aperfeiçoamento do programa para o atendimento diversificado para o aprendizado dos alunos e maior debate e apresentação de práticas do governo e internacionais.

Em 2017, houve um decréscimo na oferta de turmas, conforme a equipe do programa, aconteceu em função de cortes no orçamento anual e a mudança no formato dos cursos, antes realizado com carga horária de vinte a vinte e quatro horas presenciais, em 2017 os cursos tiveram quarenta horas presenciais, diminuindo o quantitativo de cursos no ano. Já em 2018, houve novo crescimento, já que o formato dos cursos passou a ter entre vinte e quarenta horas, facilitando a realização de mais turmas no ano.

Os eventos diferenciados como seminários e palestras também atendem a um maior número de participantes por evento. Conforme a Tabela 4, a média de participações é de oitenta alunos por atividade, enquanto os cursos atendem a média de trinta alunos por turma. Claro que os objetivos de cada um destes eventos de aprendizagem são diferentes, sendo o curso para aprofundamento de conteúdos e maior integração dos alunos e discussão dos temas, não sendo adequado em turmas com muitos alunos.



Tabela 4. Quantitativos de Conclusões por Ano.

ANO	CONCLUSÕES - TIPO DE EVENTO				CONCLUSÕES - CARREIRAS	
	CURSOS	SEMINÁRIOS/ PALESTRAS	VISITA TÉCNICA	TOTAL	EPPGG	TOTAL
2016	1467	880	--	2347	593	2347
2017	1064	630	--	1694	463	1694
2018	1319	876	32	2227	465	2227
<b>TOTAL</b>	<b>3850</b>	<b>2386</b>	<b>32</b>	<b>6268</b>	<b>1521</b>	<b>6268</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando a classificação dos cursos por Áreas de Interesse, sem contabilizar os seminários e palestras, a Tabela 5 mostra que a área com maior número de cursos foi a de Políticas Públicas – Fundamentos e Ciclo, considerando a diversidade de conteúdos que englobam a temática e todos os seus componentes. Destaca-se a falta de cursos nas áreas de Políticas Sociais e Políticas de Infraestrutura em 2018. As temáticas em 2018 se concentraram nos cursos de Políticas Públicas – Fundamentos e Ciclo, também pela oferta dos dois Ciclo de Licença Capacitação, em Políticas Públicas e Gestão Pública.

Já, considerando as participações por turmas realizadas para cada Área de Interesse (sem considerar os seminários e palestras), a área de maior participação foi a de Políticas de Infraestrutura, demonstrando uma baixa desistência e evasão.

Tabela 5. Quantitativo de Turmas e Conclusões Anuais por Área de Interesse.

ÁREAS DE INTERESSE	N. TURMAS				CONCLUSÕES				N. de Conclusões por Curso
	2016	2017	2018	TOTAL	2016	2017	2018	TOTAL	
1. Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital;	4	4	5	<b>13</b>	93	109	122	<b>324</b>	<b>24,9</b>
2. Comunicação, Gestão do Conhecimento;	4	2	1	<b>7</b>	131	44	21	<b>196</b>	<b>28,0</b>
3. Liderança, Diversidade e Educação – Temas Transversais;	3	5	8	<b>16</b>	129	159	174	<b>462</b>	<b>28,9</b>
4. Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	5	5	5	<b>15</b>	157	131	169	<b>457</b>	<b>30,5</b>
5. Gestão Pública, Governança e Inovação;	9	2	5	<b>16</b>	254	76	164	<b>494</b>	<b>30,9</b>
6. Políticas de Infraestrutura;	5	2	0	<b>7</b>	185	82	0	<b>267</b>	<b>38,1</b>
7. Políticas Econômicas e Regulação;	1	3	7	<b>11</b>	27	99	276	<b>402</b>	<b>36,6</b>
8. Políticas Públicas – Fundamentos e Ciclo;	11	7	14	<b>32</b>	352	255	425	<b>1032</b>	<b>32,3</b>
9. Políticas Sociais;	6	4	0	<b>10</b>	139	109	0	<b>248</b>	<b>24,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>34</b>	<b>45</b>	<b>127</b>	<b>1467</b>	<b>1064</b>	<b>1351</b>	<b>3882</b>	<b>30,6</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

A média de participação nos cursos foi de 30,6 conclusões por turma. Segundo a equipe de organização das turmas, podem ser realizadas até 40 matrículas por turma, tendo uma porcentagem aproximada de 25% de evasão nos cursos.

#### 4.3.4. Resultados

Os resultados descritos no Modelo Lógico contemplam os três alcances principais do programa: de curto prazo, intermediários e de longo prazo. Foram realizados levantamentos de níveis diferenciados do alcance dos resultados do Programa.

Segundo Borges-Andrade (2006), os resultados de curto prazo tendem a impactar os resultados intermediários, podendo alcançar melhorias nos resultados de longo prazo, formando uma cadeia de desenvolvimento.

Os resultados de curto prazo foram identificados como os de finalização do curso, incorporando a satisfação dos alunos quanto ao andamento das aulas, atuação do docente e opinião sobre a aplicabilidade dos conteúdos. Além de incorporar a análise da aprendizagem dos alunos, registrada nas notas de avaliação da aprendizagem desenvolvidas na turma.

Os resultados intermediários estão indicados em cinco grandes blocos: expressão das novas competências no trabalho, melhoria no desempenho individual, compartilhamento e difusão dos conhecimentos adquiridos (Rede de apoio para resolução de problemas), promoção na carreira e progressão na hierarquia do órgão. Impactando no desenvolvimento profissional e na carreira do servidor e na estruturação de redes de apoio e socialização dos conhecimentos.

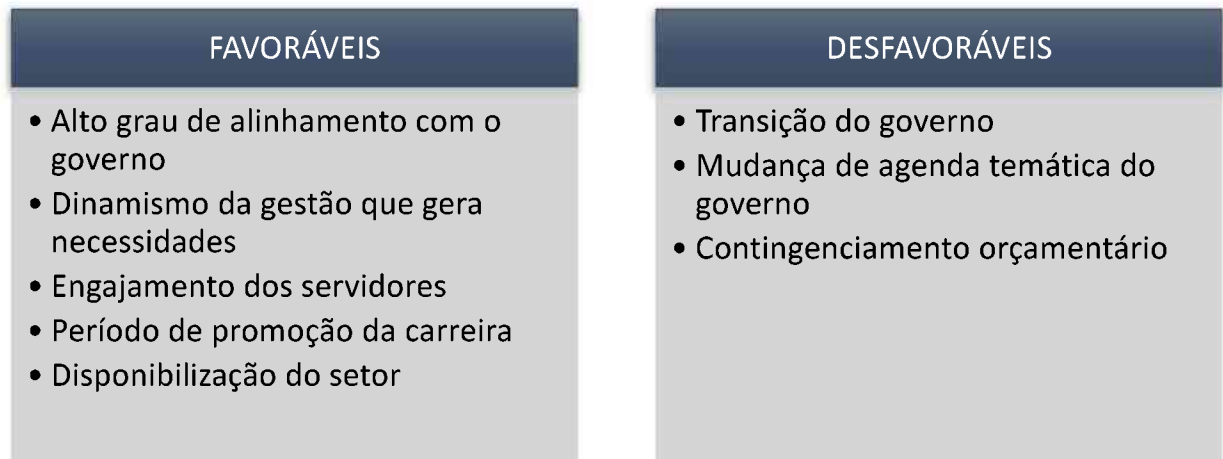
Já os resultados de longo prazo são descritos pelo impacto no desempenho da instituição e no impacto na gestão governamental e de Políticas Públicas para o atendimento da sociedade.

#### 4.4. Fatores Relevantes de Contexto

Segundo Cassiolato e Guerresi (2010, p. 13), “é preciso refletir sobre as possíveis influências do contexto sobre a implementação do programa.” Sendo identificados os principais fatores que trazem facilidades ou empecilhos na realização do programa e suas atividades. A Figura 12 apresenta a síntese das discussões com os especialistas da carreira de EPPGG.

O contexto em que o programa governamental se insere tem uma atuação sobre seu desenvolvimento favorável ou desfavoravelmente, podendo impactar em toda a sua implementação e até mudar seu desenho.

Figura 12. Fatores Relevantes de Contexto.



Fonte: Elaborado pela autora.

Os fatores, em muitos dos casos, são contrapostos. Neste caso, observa-se o comprometimento dos atores envolvidos e as decisões de governo como os principais influentes para o desenvolvimento do programa.

Os fatores de contexto influenciam diretamente no desenvolvimento do programa, destacando-se a importância da atuação da equipe na gestão dos riscos e crises advindas de suas consequências (CASSIOLATO, GUERESI, 2010).

#### 4.5. Referenciais para Avaliação do Programa

A definição dos elementos essenciais do programa e sua estruturação identificaram os principais produtos e resultados esperados. Destes componentes foi possível identificar os referenciais ou indicadores e principais fontes de informação para a posterior avaliação do programa.

Conforme Cassiolato e Guerresi (2010, p. 27), “o indicador é uma construção que possibilita a averiguação do sentido e da intensidade do movimento de uma dada variável (ou conjunto de variáveis) relevantes para o enfrentamento do problema.”.

A proposta dos referenciais para a avaliação do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras foi separada em Indicadores de Produto, Indicadores de Resultados de Curto Prazo, Indicadores de Resultados Intermediários e Indicadores de Resultados de Longo Prazo, conforme o Quadro 4.

Quadro 4. Indicadores de Produto.

<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Fonte da Informação</b>
Catálogo da Oferta de Cursos Elaborado	Taxa de catálogos elaborados	Nº de catálogos elaborados	Enap
Oferta de Cursos Anual Divulgada	Taxa de eventos divulgados	Nº de eventos divulgados	Portal Enap
Eventos Realizados	Taxa de realização de eventos	Nº de eventos realizados	Enap
Alunos Concluídos	Taxa de conclusões	Nº de alunos concluintes por tipo de evento	Enap
		Nº de alunos concluintes por área de interesse	

Fonte: Elaborado pela autora.

Também foram descritos indicadores específicos para todos os resultados esperados pelo Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, considerando seus diversos alcances.

Quadro 5. Indicadores de Resultados de Curto Prazo.

<b>Resultados de Curto Prazo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Fonte da Informação</b>
Participante do Curso Satisfeito	Taxa de satisfação com relação aos docentes	Média das notas de avaliação de reação sobre os docentes por áreas de interesse	Enap
	Taxa de satisfação com relação ao programa	Média das notas de avaliação de reação sobre o programa por áreas de interesse	Enap
	Taxa de satisfação com relação à aplicabilidade	Média das notas de avaliação de reação sobre a aplicabilidade por áreas de interesse	Enap
	Taxa de satisfação com relação ao evento	Média das notas indicadas para o evento por áreas de interesse	Enap
Aluno Concluinte com Desempenho	Taxa de aprendizagem do aluno	Média das notas das avaliações de aprendizagem dos alunos por áreas de interesse	Enap

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 6. Indicadores de Resultados Intermediários.

<b>Resultados Intermediários</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Fonte da Informação</b>
Novas Competências Expressas no Trabalho	Taxa de aplicação dos conhecimentos nas atividades do setor	Média das notas de avaliação de reação sobre os docentes por áreas de interesse	Enap
Aumento no Desempenho Individual	Taxa de desempenho do servidor	Média das notas da avaliação de desempenho	Órgão de exercício
Redes de Apoio Formadas	Taxa de participação em redes	Nº de participantes em redes	Egressos dos eventos
	Grau de satisfação com redes	Média das notas de satisfação das redes	Egressos dos eventos
Servidor Promovido na Carreira	Taxa de servidores promovidos na carreira	% de servidores promovidos na carreira	Órgão gestor da carreira
Servidor Promovido no Órgão	Taxa de servidores promovidos no órgão	% de servidores promovidos no órgão	Órgão de exercício

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 7. Indicadores de Resultados de Longo Prazo.

<b>Resultados de Longo Prazo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Fonte da Informação</b>
Melhoria na Gestão Governamental e de Políticas Públicas para Atendimento da Sociedade	Índice de desempenho da gestão governamental e de políticas públicas	*	
Aumento no Desempenho Institucional	Índice de desempenho institucional	*	

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos resultados de longo prazo, podem ser influenciados pelo desempenho de inúmeras variáveis concorrentes ao Programa de Aperfeiçoamento, ao longo do tempo, que podem impactar tanto no desempenho institucional quanto na entrega de serviços para a sociedade. Conforme apontado na entrevista com os especialistas, esta diversidade de variáveis introduz maior complexidade e dificuldade no delineamento de indicadores de resultados de longo prazo do programa, ainda que o Modelo Lógico proporcione a identificação dos elementos de base para a construção destes índices.

Para a análise e definição de formas de avaliação destes índices, sugere-se uma pesquisa qualitativa com o levantamento de elementos sinalizadores de melhoria do desempenho institucional e de resultados para a sociedade, tomando como referência os componentes norteadores do Programa, que poderão ser desdobrados na construção de indicadores de longo prazo.

Importante salientar a discussão da elaboração de indicadores robustos para a avaliação dos resultados. Precisam estar alinhados aos objetivos do programa, integrados às necessidades de desenvolvimentos de competências e realmente expressarem informações úteis para a análise do programa (JANNUZZI, 2016).

#### **4.6. Análise dos Resultados do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras**

Neste item, foram analisados alguns dos resultados de curto prazo indicados no modelo lógico e, seguindo um passo adiante, uma breve análise da Rede de Compartilhamento do Conhecimento, parte dos resultados intermediários.

Nos resultados de curto prazo foram avaliadas a satisfação dos alunos quanto às turmas, seus docentes, organização do curso (programa) e sua aplicabilidade, por meio dos resultados das Avaliações de Reação e a aprendizagem alcançada nos cursos, analisando as notas dos alunos nos cursos. Não foram avaliados os Seminários e Palestras, pois não possuem formulário de avaliação de reação similar aos dos cursos e seus dados são mais concentrados em médias gerais. Os cursos foram analisados considerando a classificação por Áreas de Interesse adaptadas da lista disponível no portal da Enap ([www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)), agrupadas em temas equivalentes para os cursos do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras:

1. Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital;
2. Comunicação, Gestão do Conhecimento;
3. Liderança, Diversidade e Educação – Temas Transversais;
4. Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;
5. Gestão Pública, Governança e Inovação;
6. Políticas de Infraestrutura;
7. Políticas Econômicas e Regulação;
8. Políticas Públicas – Fundamentos e Ciclo;
9. Políticas Sociais;

Os resultados gerados nas avaliações de reação se apresentaram nas médias das respostas dos respondentes por curso, para cada área de interesse. As médias têm como

vantagens a possibilidade de comparação e proporciona uma valoração dos resultados identificados, considerando a inexistência de valores extremos.

A análise estatística dos dados foi realizada utilizando o *software GraphPad Prism 8* (San Diego, CA, USA). Os dados foram submetidos à análise de distribuição normal (Kolmogorov-Smirnov). Foi utilizado a análise de variância (ANOVA) com o objetivo de verificar a significância de comparação entre os cursos segundo suas áreas de interesse indicadas pela Enap. Para a identificação das relações entre as áreas, foi utilizado o pós teste de Tukey.

#### 4.6.1. Avaliação de Reação

Os resultados de curto prazo voltados para a análise de satisfação dos alunos foram tabulados das respostas das avaliações de reação realizadas ao final dos cursos. Para a avaliação dos Docentes, Programa (organização do curso) e Aplicabilidade, os questionários tinham dois formatos diferentes:

- Jan. a Maio 2016 – Notas de 0 a 10.
- Jun. 2016 a Dez. 2018 – Notas de 1 a 5.

Foi realizada a transposição das notas do período de jan. a maio 2016 para uma tabela de notas de 1 a 5, fazendo a proporcionalidades das médias para cada curso.

Seguem as avaliações das médias, considerando apenas duas casas decimais.

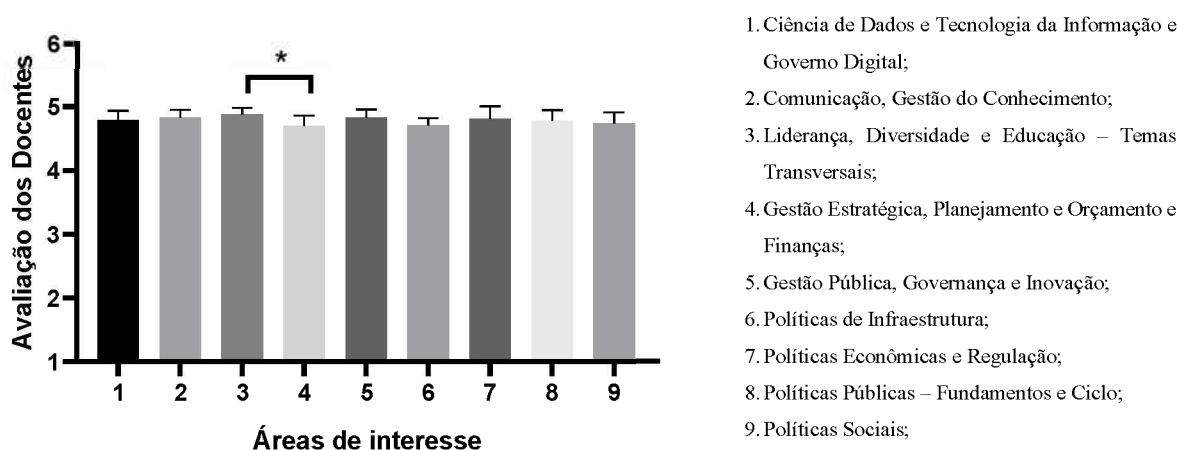
##### 4.6.1.1. Avaliação dos Docentes.

A tabulação e média dos dados incorpora os quesitos de avaliação referentes à atuação do docente em sala de aula, seu conhecimento e direção da turma. Foram analisados os oito quesitos de docência para o primeiro formulário (Anexo 1) e os sete quesitos do segundo formulário (Anexo 2).

Segundo o teste de Kolmogorov-Smirnov, a amostra apresenta normalidade dos dados, com significância  $p > 0,05$ , podendo ser realizada a análise da ANOVA. Não foram detectados valores *outline*.

Na análise das médias das notas de avaliação dos docentes, o valor da ANOVA foi de  $F(8, 118) = 2,182$  e o valor  $P = 0,0336$ , significando a existência de valores diferentes entre si. Após o pós teste de Tukey, pode-se observar que apenas duas das áreas tem valores significativamente diferentes entre si ( $P = 0,0209$ ), as demais áreas de interesse possuem valores similares.

Gráfico 1. Médias dos Docentes por Áreas de Interesse.



Fonte: Elaborado pela autora (*GraphPad Prism 8*).

Neste sentido, pode-se inferir que os docentes dos cursos da área Liderança, Diversidade e Educação tem avaliação mais alta que os docentes dos cursos de Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças. E, os demais docentes tem avaliações estatisticamente similares entre si, com médias maiores a 4,7.

Dentre os quesitos de satisfação avaliados, os docentes têm os maiores índices. Sendo considerado seus conhecimentos sobre os assuntos do curso, sua didática e metodologias de ensino bem avaliadas e com níveis altos de notas. Conforme a equipe gestora dos cursos, os professores precisam ter conhecimento teórico sobre o tema das aulas e prática do setor público.

#### 4.6.1.2. Avaliação dos Programas do Curso.

A tabulação e média dos dados incorpora os quesitos de avaliação referentes à organização do curso, infraestrutura e contribuição da turma. Foram analisados seis quesitos –



09 a 14, para o primeiro formulário (Anexo 1) e nove quesitos do segundo formulário – 08 a 16 (Anexo 2).

Segundo o teste de Kolmogorov-Smirnov, a amostra apresenta normalidade dos dados, com significância  $p > 0,05$ , podendo ser realizada a análise da ANOVA. Não foram detectados valores *outline*.

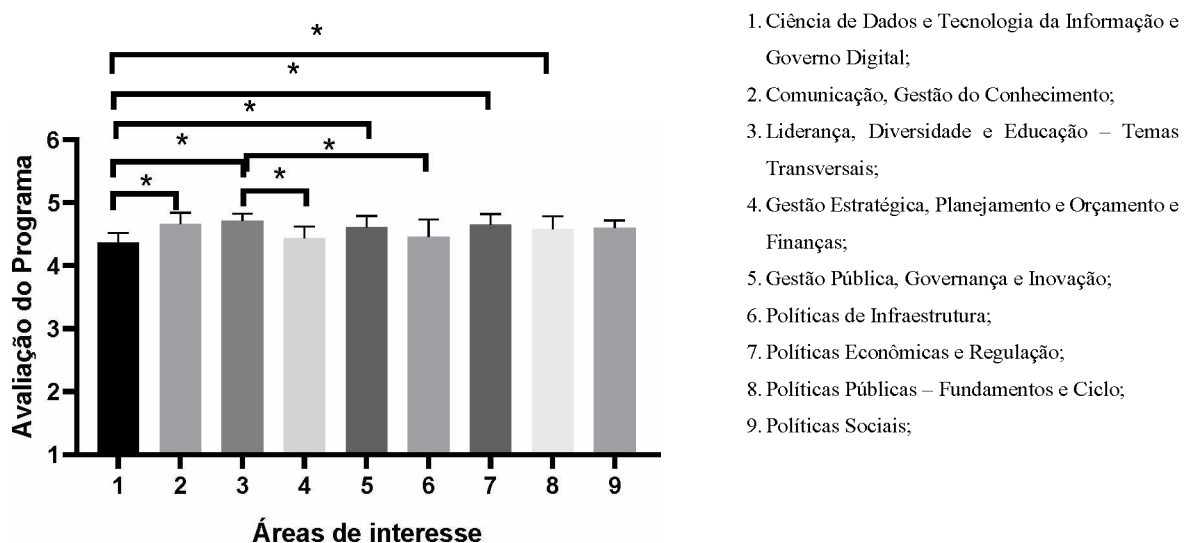
Na análise das médias das notas de avaliação dos programas dos cursos, o valor da ANOVA foi  $F(8, 118) = 5,645$  e o valor  $P < 0,0001$ , significando a existência de valores diferentes entre si. Após o pós teste de Tukey, pode-se observar sete diferenças significativas entre áreas.

A área de interesse sobre Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital aparece com as notas médias de avaliação do programa dos cursos significativamente mais baixas do que as áreas de Comunicação, Gestão do Conhecimento ( $P = 0,0128$ ); Liderança, Diversidade e Educação ( $P < 0,0001$ ); Gestão Pública, Governança e Inovação ( $P = 0,0081$ ); Políticas Econômicas e Regulação ( $P = 0,0031$ ); e de Políticas Públicas – Fundamentos e Ciclo ( $P = 0,0079$ ).

Também, observa-se que a área de Liderança, Diversidade e Educação tem notas médias para os programas dos cursos significativamente maiores que Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças ( $P = 0,0010$ ); Políticas de Infraestrutura ( $P = 0,0489$ ).

As relações encontradas nos testes seguem identificadas no Gráfico 2.

Gráfico 2. Médias dos Programas por Áreas de Interesse.



Fonte: Elaborado pela autora (*GraphPad Prism 8*).

Neste sentido, pode-se inferir uma baixa avaliação dos programas dos cursos da área de Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital relacionada a várias das áreas, considerando os quesitos de sua organização, infraestrutura, metodologias de ensino e carga horária. As médias estiveram acima de 4,0, consideradas dentro do quesito “concordo parcialmente”.

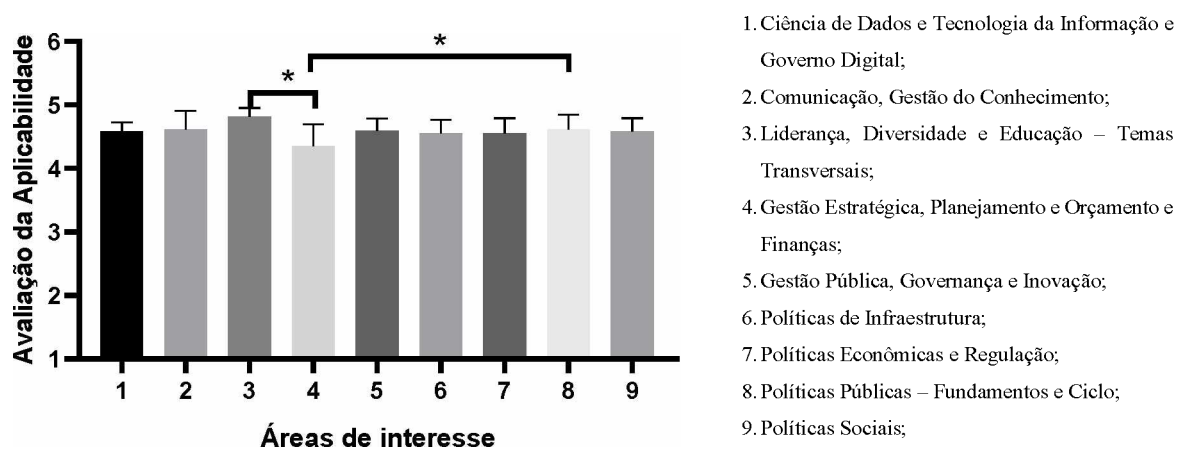
#### 4.6.1.3. Avaliação da Aplicabilidade do Curso.

A tabulação e média dos dados incorpora os quesitos de avaliação referentes à aplicação do conhecimento adquirido. Foram analisados dois quesitos – 15 e 16, para o primeiro formulário (Anexo 1) e dois quesitos do segundo formulário – 17 e 18 (Anexo 2).

Segundo o teste de Kolmogorov-Smirnov, a amostra apresenta normalidade dos dados, com significância  $p > 0,05$ , podendo ser realizada a análise da ANOVA. Não foram detectados valores *outline*.

Na análise das médias das notas de avaliação da aplicabilidade dos cursos, o valor da ANOVA foi  $F(8, 118) = 4,207$  e o valor  $P = 0,0002$ , significando a existência de valores diferentes entre si. Após o pós teste de Tukey, pode-se observar que a área de interesse de Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças tem nota média significativamente mais baixa que as áreas de Liderança, Diversidade e Educação ( $P < 0,0001$ ) e Políticas Públicas – Fundamentos e Ciclo ( $P = 0,0085$ ).

Gráfico 3. Médias da Avaliação de Aplicabilidade por Áreas de Interesse.

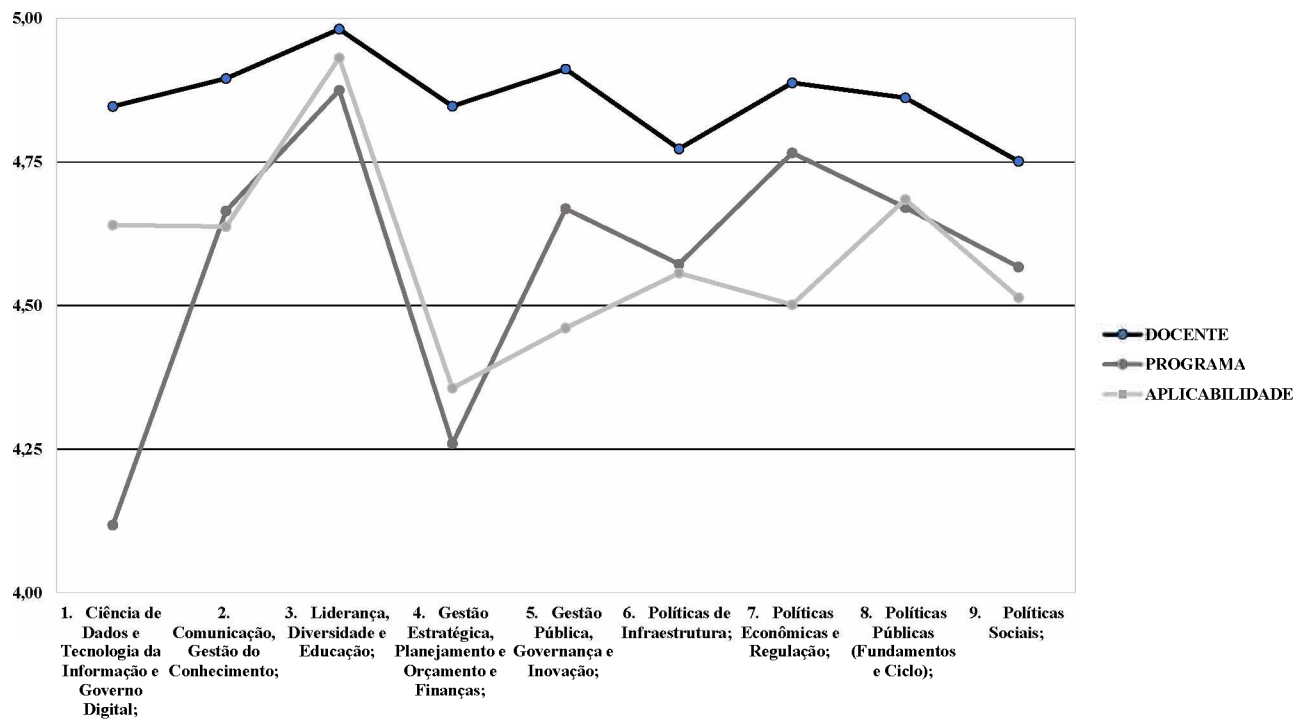


Fonte: Elaborado pela autora (GraphPad Prism 8).

Neste sentido, pode-se inferir uma baixa avaliação de aplicabilidade dos cursos da área de Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças relacionada às duas áreas citadas, mas as demais áreas têm similaridade nas médias finais. As médias estiveram acima de 4,3, consideradas dentro do quesito “concordo parcialmente”.

Segue, no Gráfico 4, a comparação entre os três elementos de avaliação de reação dos alunos por Áreas de Interesse. Mostrando as médias das avaliações de reação para docentes, programa e aplicabilidade para cada área.

Gráfico 4. Médias dos Docentes, Programa e Aplicabilidade por Área de Interesse.



Fonte: Elaborado pela autora.

Fazendo a comparação entre as médias dos três componentes da avaliação de reação, docentes, programa e aplicabilidade, infere-se que os docentes têm avaliações sempre mais alta que todos os outros elementos. Apesar do programa dos cursos, sua organização, não ser tão bem avaliado, os professores conservam as médias superiores. Já o programa e a aplicabilidade se revezam, em algumas áreas o programa é melhor avaliado e em outras áreas a média de aplicação do curso têm médias superiores. Destaca-se a avaliação dos cursos de Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital, com um alto índice de aplicação, mas o programa tem médias mais baixas.

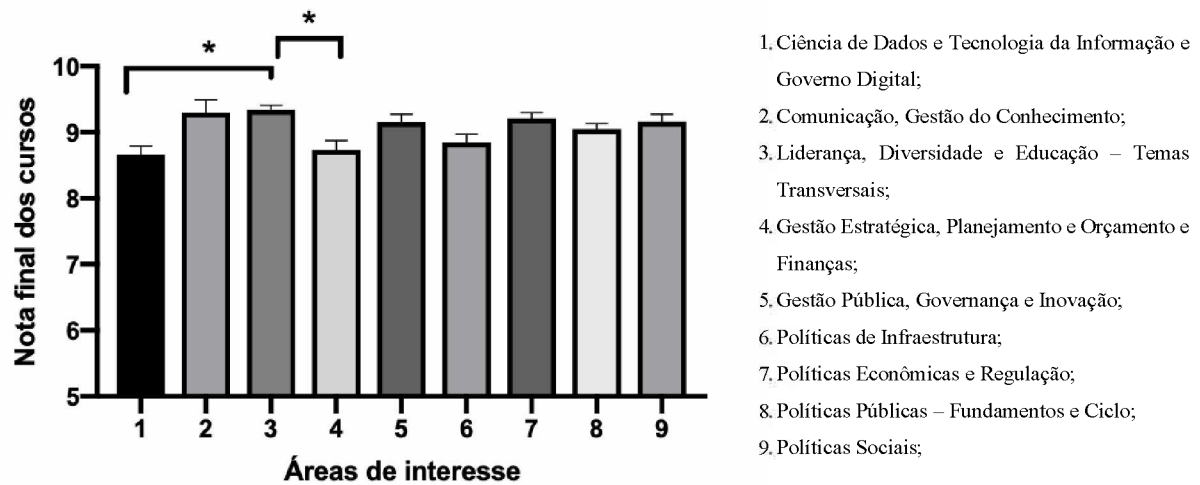
#### 4.6.1.4. Avaliação Geral do Curso.

Os dados utilizados foram tabulados da nota final indicada por cada aluno para o curso. A escala utilizada foi de 0 a 10.

Segundo o teste de Kolmogorov-Smirnov, a amostra apresenta normalidade dos dados, com significância  $p > 0,05$ , podendo ser realizada a análise da ANOVA. Não foram detectados valores *outline*.

Na análise das médias das notas de avaliação da aplicabilidade dos cursos, o valor da ANOVA foi  $F(8, 118) = 4,011$  e o valor  $P = 0,0003$ , significando a existência de valores diferentes entre si. Após o pós teste de Tukey, pode-se observar que a área de interesse de Liderança, Diversidade e Educação tem médias das avaliações de aplicabilidade significativamente mais altas que os cursos das áreas de Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital ( $P = 0,002$ ) e Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças ( $P = 0,0057$ ).

Gráfico 5. Médias da Avaliação da Nota do Curso por Áreas de Interesse.



Fonte: Elaborado pela autora (*GraphPad Prism 8*).

Neste sentido, pode-se inferir que a área dos temas transversais Liderança, Diversidade e Educação tem alto índice de aplicabilidade em relação às áreas de Ciências de Dados e de Gestão Estratégica, mas as demais áreas têm similaridade estatística quanto à aplicação dos cursos para o trabalho profissional. As médias estiveram acima de 8,5.

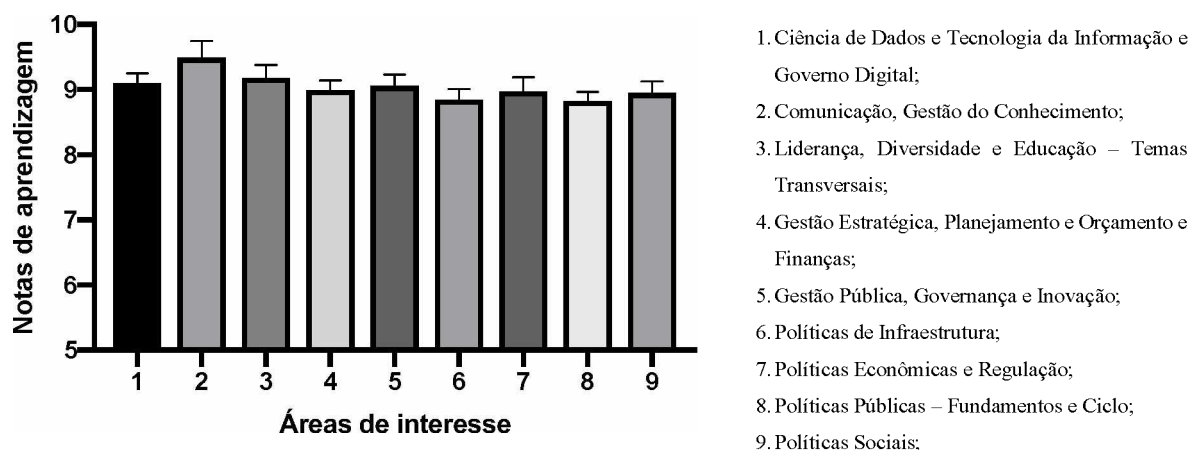
#### 4.6.2. Avaliação da Aprendizagem

Os dados utilizados nesta análise foram as notas das avaliações de aprendizagem realizadas pelos alunos, em cada curso. A escala utilizada foi de 0 a 10.

Segundo o teste de Kolmogorov-Smirnov, a amostra apresenta normalidade dos dados, com significância  $p > 0,05$ , podendo ser realizada a análise da ANOVA. Não foram detectados valores *outline*.

Na análise das médias das notas de avaliação da aplicabilidade dos cursos, o valor da ANOVA foi  $F(8, 118) = 0,9171$  e o valor  $P = 0,05050$ , significando a inexistência de valores diferentes entre si. Neste caso, não existem médias das notas de aprendizagem diferentes entre si, considerando as áreas de interesse. Isto significa que todas os índices são idênticos estatisticamente.

Gráfico 6. Médias de Notas de Aprendizagem por Áreas de Interesse.



Fonte: Elaborado pela autora (*GraphPad Prism 8*).

As médias das notas de aprendizagem dos alunos ficaram entre 8,73 e 9,47, bem acima da média de corte 6,0; sendo consideradas notas que revelam a aprendizagem do aluno quanto aos conteúdos ministrados e atuação em dinâmicas realizadas.

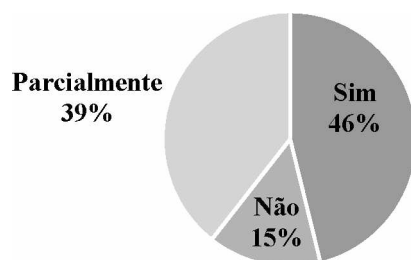
#### 4.6.3. Avaliação da Socialização e Compartilhamento de Redes

O questionário foi enviado aos 1.039 servidores da carreira participantes dos cursos do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, este quantitativo abarca também alguns servidores que não estão na ativa. Deste total, 115 e-mails foram devolvidos por falha na entrega, quer seja por motivo de inexistência ou caixa cheia. Outros 24 e-mails foram indicados com resposta automática de férias ou licença do servidor. No total, apenas 900 (novecentos) servidores da carreira de EPPGG receberam o questionário.

Como retorno, foram registradas 107 respostas, mas foram desconsideradas 03 respostas repetidas, ao final, totalizando 104 respostas, perfazendo 11,6 % dos questionários enviados. Segue a análise das respostas enviadas.

Considerando a primeira pergunta: “Nos cursos realizados por você no Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – Enap, você considera que houve socialização e troca de experiências entre os participantes de carreiras diferentes?”.

Gráfico 7. Porcentagem da Opinião sobre a Socialização nos Cursos.



Fonte: Tabulação do Google Form.

Considerando a segunda pergunta: “Qual(is) o(s) tipo(s) de interação você observou em sala de aula?”, observou-se uma grande diversidade nas respostas, desde a troca de experiências de sua atuação no setor público, até a falta de interação nos cursos. As respostas foram classificadas em 07 (sete) tipos, conforme a Tabela 6.

Tabela 6. Respostas por Tipos de Interações.

Tipos de Interações	N. Respostas	% de Respostas
Troca de Experiências	48	46,15
Dinâmicas Realizadas em Sala de Aula	23	22,12
Conversas Informais	19	18,27
Interações entre Carreiras	6	5,77
Interações entre EPPGG	3	2,88
Redes de Contatos Futuros	2	1,92
Falta de Interação	3	2,88
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

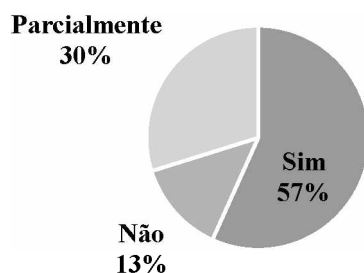
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que quase metade das respostas considera haver troca de experiências nas aulas, através exemplificações, relatos de casos, discussões sobre a prática e percepções sobre o Estado. As dinâmicas aplicadas pelos docentes também estimularam a interação entre os participantes, como relatam aproximadamente 22% das respostas, sendo identificadas em trabalhos em grupo, debates direcionados pelo docente e exercícios. As demais interações foram observadas em conversas informais, nos intervalos ou com professores, ou apenas identificados os atores de interação, apenas com EPPGG ou com outras carreiras. Foram destacadas as redes que se formam nos cursos, por contatos para o futuro, em duas respostas. E, ainda, aproximadamente 3% dos participantes consideraram que não há interação entre os participantes dos cursos realizados pelo programa.



Considerando a terceira pergunta: “As interações entre os alunos influenciaram sua aprendizagem no Programa?”, observa-se no Gráfico 8 que 87% consideram haver pelo menos uma influência parcial na aprendizagem. Conforme as respostas da questão 2, percebe-se o alinhamento entre o ensino e as trocas de experiências, subsidiando exemplos para os debates.

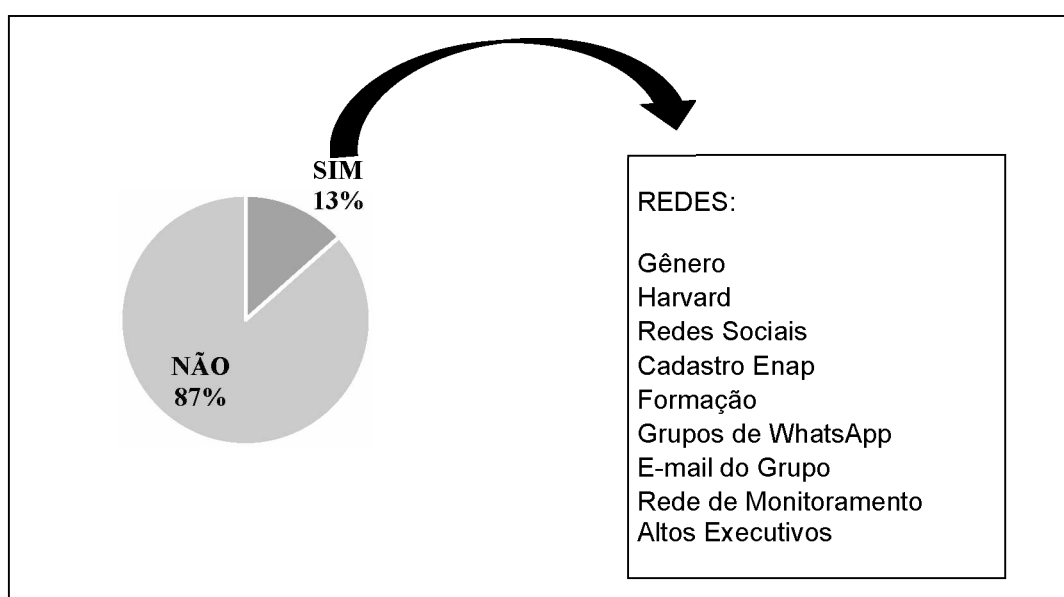
Gráfico 8. Porcentagem da Opinião sobre se as Interações Influenciaram o Aprendizado.



Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando a quarta pergunta: “Após as aulas encerrarem, você participou de alguma rede de relacionamento composta por egressos do curso? Qual?”, apenas 13% dos respondentes informou ter participado de algum tipo de rede após os cursos do Programa de Aperfeiçoamento, sendo mais frequente através do WhatsApp. Algumas das redes citadas foram realizadas após os cursos de Gênero e de Altos Executivos (Figura 13).

Figura 13. Redes do Programa Utilizadas por EPPGG.



Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns dos respondentes participaram, ainda, de redes dos cursos de Formação e de outros cursos ofertados pela Enap, para Altos Executivos.

Considerando a quinta pergunta: “Cite algumas das utilidades observadas por esta rede de relacionamento:”, foram identificadas respostas relacionadas aos participantes de redes advindas dos cursos de Aperfeiçoamento, aos participantes de redes dos cursos de formação e aos participantes de redes de outros setores. Dos respondentes, aproximadamente 68% não opinaram, porque não participam de redes.

No Quadro 8 são apresentadas as principais citações dos respondentes quanto a utilidade das redes de socialização dos cursos.

Quadro 8. Importância das Redes por Tipos de Redes.

<b>Redes do Programa de Aperfeiçoamento</b>	<b>Redes do Cursos de Formação</b>	<b>Outras Redes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disseminação de Informações;</li> <li>- Redes Profissionais, para Troca de Experiências e Contatos;</li> <li>- Redes Sociais, para relacionamentos pessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulação de Políticas Públicas e troca de informações;</li> <li>- Contatos para nova alocação;</li> <li>- Facilidade no contato profissional e institucional;</li> <li>- Divulgação de inovações;</li> <li>- Fortalecer o aprendizado do curso realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias em Políticas Públicas;</li> <li>- Troca de informações e documentos;</li> <li>- Contatos com referências da Administração Pública;</li> <li>- Informações sobre eventos da Enap.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como principal interação utilizada nas redes formadas nos cursos, observa-se a troca de informações sobre o trabalho e contatos profissionais. Quanto ao instrumento, muitos comentários afirmaram utilizar o WhatsApp como meio para manter os contatos e formar as redes.

Destaca-se a observação de um dos respondentes que não conseguiu participar de nenhuma rede após os cursos do Programa de Aperfeiçoamento: “E isso (*falta da rede*<sup>1</sup>) de fato é uma oportunidade perdida de dar sequência ao aperfeiçoamento. E penso que se for deixado apenas para os alunos, a rede não irá pra frente, seria preciso que a ENAP fizesse a mediação e incentivo às redes (uma atividade que se encaixa na missão da organização)”. Incluindo a participação da Enap como mediadora das socializações e redes.

<sup>1</sup> Informação inserida pela autora da pesquisa para melhor entendimento do texto.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A Administração Pública tem procurado inovar em sua gestão, trazendo novos métodos e priorizando resultados mais efetivos para a sociedade. Para tanto, tem atuado de forma singular no aperfeiçoamento de seus gestores, investindo em capacitações mais direcionadas e com foco na melhoria do desempenho.

A Enap, como escola de governo, vem auxiliando nas capacitações e implementando cursos para diversos públicos, entre eles, os servidores da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, com destaque para o Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras.

Considerando a necessidade de uma análise mais aprofundada do desenvolvimento deste programa, entendeu-se a importância de uma sistematização e realização desta pesquisa. O método aplicado foi o do Modelo Lógico, com a proposta de realizar o levantamento de referenciais para a realização da avaliação deste programa estudado.

Nesse sentido, o Modelo Lógico é um método poderoso para o aprofundamento do conhecimento de um programa e análise de todos os seus elementos. Ele organiza o estudo, dividindo a pesquisa em componentes e descrevendo as relações de causalidade e de integração, reforçando a busca pelos resultados voltados aos objetivos iniciais.

O objetivo desta pesquisa, então, foi apresentar referenciais para a avaliação do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, considerando o foco nos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, utilizando para isso o Modelo Logico, para análise de sua implementação entre os anos de 2016 e 2018.

Concluiu-se que a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, por ser estratégica e transversal, necessita de um programa de capacitação dinâmico e amplo, abarcando temas de áreas tanto de políticas públicas, como da gestão de governo, incluindo discussões de temas transversais e inovadores. Considerando, para sua formulação, as necessidades dos diversos setores de atuação dos referidos servidores, os estágios de desenvolvimento na respectiva carreira, posição hierárquica e as demandas emergentes do governo.

O Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, por seu papel de capacitar carreiras estratégicas, tem atuado para o aprimoramento deste gestor. Este estudo mostrou que, para seu planejamento, são consideradas as mais diversas demandas. A organização da oferta anual passa por várias discussões, entre elas as necessidades de aprimoramento das competências das carreiras, o alinhamento com as iniciativas direcionadas pelo governo e de demandas pontuais

da direção, das associações dos servidores e das mudanças advindas da administração pública. Ainda, considera temas emergentes internacionais das fronteiras do conhecimento.

Além da análise dos pressupostos orientadores da oferta, o modelo proporcionou o levantamento dos diversos elementos que compõe toda a sua realização. Concluiu-se que não só são usados recursos materiais e de pessoas, mas decisórios, com a inclusão de um novo elemento de direcionamento da oferta, as orientações dos tomadores de decisões.

Como todo programa ou política pública, o estudo mostra a sequência de ações e atividades que compõem o ciclo de desenvolvimento do programa – planejamento, implementação e avaliação.

O processo de planejamento é contínuo e traz reformulações constantes na oferta organizada inicialmente, muitas vezes, incluindo diversos temas não tratados anteriormente pelo programa. Principalmente nos últimos anos (2017 e 2018), houve uma busca por proporcionar cursos com discussões internacionais, conhecidos como fronteiras do conhecimento. Importante salientar que o processo decisório das escolhas da oferta vem subsidiado por todo um ajuste às demandas de governo.

A implementação das atividades de realização dos cursos e eventos de aprendizagem são subsidiadas pelo alinhamento da atuação do docente e suas metodologias de ensino. Conclui-se aqui a importância da atuação do gestor do programa, atuando como negociador entre o docente, os alunos, as demandas do curso e a disponibilidade de infraestrutura.

O acompanhamento e o monitoramento das ações do programa precisam ser constantes, retroalimentando todo o processo de realização dos cursos e intervindo em situações de crise advindas de sua implementação.

Observou-se nesta pesquisa, a importância da ação de avaliação, gerando subsídios para a análise dos resultados e o replanejamento dos cursos. A Avaliação de Reação, realizada ao final do curso, tem servido para o entendimento da opinião dos participantes, considerando na análise o ponto de vista dos alunos e suas sugestões.

O modelo contempla a inclusão dos dados dos produtos realizados, resultado das ações e atividades de implementação dos cursos e elaboração de calendários e relatórios, pôde-se constatar a realização de cursos nas mais diversas áreas, incluindo temas transversais. Destacam-se os cursos internacionais, incluídos nos anos de 2017 e 2018. As discussões e visões internacionais incluídas nos cursos trazem conteúdos ministrados em universidades de ponta, abrindo o leque de metodologias e conceitos muitas vezes novos e praticados em outros governos.

Os resultados elencados no modelo identificam os principais indicadores de efetividade do programa. Entende-se a importância da aplicação do curso na melhoria do desempenho profissional do aluno, sua atuação na organização, melhoria da gestão institucional e, chegando, no aprimoramento dos serviços para a sociedade. O grande desafio é conseguir parametrizar e identificar quais variáveis do ensino atuam diretamente nestas mudanças.

Proposto o estudo deste modelo, foram elencados diversos referenciais para subsidiar as avaliações de curto, médio e longo prazos. Pode-se inferir destes indicadores a dificuldade de se obter informações para sua análise, principalmente para a avaliação dos resultados intermediários. Considerando a atuação descentralizada do gestor e sua grande mobilidade, as informações sobre sua chefia e sua atuação no órgão ficam dispersas e sem histórico que possibilite a avaliação.

Quanto aos resultados de longo prazo, concluiu-se que não é possível sua vinculação a variáveis de ensino, pois são diversos os indicadores influenciando na melhoria do desempenho de uma organização e das políticas públicas impactando na sociedade. Propõe-se uma pesquisa qualitativa para subsidiar o levantamento de sinalizadores que embasarão a construção dos indicadores quantitativos.

Esta pesquisa ainda proporcionou a avaliação de alguns dos resultados de curto e médio prazo, como a satisfação do aluno quanto ao docente, programa e aplicabilidade, sua aprendizagem e a socialização dos conhecimentos em redes de relacionamento. Destas análises, foi possível concluir que os docentes são bem avaliados, considerando seu conhecimento do conteúdo e prática de ensino. Mas, as organizações do programa não são tão bem avaliadas pelos alunos.

Interessante observar as médias de aplicabilidade dos cursos, sendo considerados, em sua maioria, cursos aplicáveis ao local de trabalho do participante. Esta opinião dos alunos embasa a discussão da necessidade, cada vez mais emergente, da aplicação de cursos práticos e voltados para a realidade do aluno.

Quanto à rede de socialização dos servidores das carreiras de EPPGG após os cursos do Programa de Aperfeiçoamento, concluiu-se uma dificuldade em dar continuidade a estes grupos de apoio. Os gestores tendem a formar redes nos cursos de formação e, assim, conservar amigos e trocas profissionais. Já, em cursos do programa, por serem cursos mais curtos, as redes são mais difusas e com pouca atuação efetiva.

Esta pesquisa apresentou certos limitadores impedindo seu aprofundamento. O primeiro limitador foi a realização deste estudo considerando apenas uma das carreiras público-alvo do programa, levando ao direcionamento das conclusões para a carreira de EPPGG.

Também serviu de delimitador da pesquisa o período temporal do estudo, apenas foi estudado a realização dos cursos entre 2016 e 2018, não sendo possível a identificação de outras variáveis diferenciadas nos períodos anteriores.

Outro limitador para seu desenvolvimento foi a quantidade de respostas do questionário online, apenas 20% dos participantes dos cursos responderam ao questionário, o que impediu um entendimento mais detalhado da questão da socialização dos cursos após sua realização.

Estes delimitadores são entendidos como escolhas de atuação do pesquisador e decisões de seleção da pesquisa. O método em si já foi testado e pode ser generalizado para outras situações, sendo possível sua utilização em quaisquer públicos, períodos e programas de ensino-aprendizagem.

Este estudo, ainda, subsidiou o levantamento de sugestões para pesquisas futuras, tais como o aprofundamento da análise dos resultados e identificação de novas demandas de cursos. Por considerar importante a realização de avaliação como forma de atualização dos processos de trabalho e melhoria dos cursos, sugere-se uma investigação mais detalhada dos resultados alcançados pelo programa, considerando os referenciais identificados neste estudo.

A proposição de novos caminhos de avaliação tem como objetivo o aprimoramento constante das ações desenvolvidas pela Enap, considerando ser uma escola dinâmica e sempre aberta a inovações e atualizações, observado por sua oferta de cursos anuais.

Sugere-se a ampliação do estudo considerando as demais carreiras atendidas pelo programa, utilizando a mesma metodologia para o estudo de novas competências e capacidades introduzidas pelo novo público do programa. Neste sentido, também se propõe um estudo longitudinal da atuação do Programa de Aperfeiçoamento para a capacitação dos servidores.

Ainda como sugestão, surge a necessidade de uma análise aprofundada das competências das demais carreiras público-alvo do programa e as novas demandas dos órgãos federais, reestruturados para o governo atual, direcionando a pesquisa para a ampliação das análises, incorporando os demais servidores e outras áreas de atuação. Propõe-se, como estudo, uma nova leitura da relação dos cursos com as competências das demais carreiras e as demandas do governo.

Sugere-se, também, um estudo direcionado à análise das metodologias de ensino utilizadas nos cursos do Programa de Aperfeiçoamento para avaliação e levantamento de sugestões de melhorias para um ensino mais aplicado.

Esta pesquisa, por fim, propõe recomendações para a melhoria no desenvolvimento do programa e alcance efetivo dos resultados. Estas proposições têm como objetivo apresentar um

novo olhar sobre os desafios que se apresentam para o programa em sua implementação. E, na medida do possível, ajudar na melhoria da oferta de cursos.

Após a realização da pesquisa e organização do Modelo Lógico, foi aprofundada a análise do programa estudado e, então, levantamento de propostas, pensando em uma adequação da gestão e avaliação do programa.

Como recomendação, propõe-se uma análise aprofundada dos resultados das avaliações de reação, considerando a atuação dos docentes, análise do programa e opinião sobre a aplicabilidade dos cursos para embasar novas ofertas e reformulação das metodologias de ensino. Repensando os cursos com base nos resultados alcançados nesta pesquisa e em outras mais.

Recomenda-se um olhar mais cuidadoso sobre as avaliações de aprendizagem, modelos, formatos e realização. Identificando possíveis gargalos e desvios. A avaliação é um meio importante para a análise da assimilação dos conteúdos e estudos de sua aplicação no setor público.

Por fim, sugere-se a proposta da incorporação de ações de incentivos à formação das redes para apoio nos cursos, aprimorando a socialização entre os alunos, tanto em sala de aula, como em discussões de grupos pós cursos. A Enap sendo direcionadora de redes e moderadora das discussões, atuando no sentido de promotora da continuidade dos contatos e relacionamentos após a finalização dos cursos presenciais.

Diante dos resultados alcançados por esta pesquisa, conclui-se que o objetivo de realizar um levantamento dos referenciais para avaliação do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras foram alcançados e, ainda mais, foram realizadas análises dos resultados iniciais de curto prazo e possível socialização entre os alunos através de redes.

## REFERÊNCIAS

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **The Annual Review of Psychology**. 2009.

ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C. M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. **Human Resource Development Review**, v. 3, n. 4, p. 385-416, 2004.

ALVES, Z. M. M. B.; SILVA, M. H. G. F. D. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, n. 2, p. 61-69, Jul. 1992. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X1992000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X1992000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 abr. 2018.

ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese de doutorado. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1999.

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Avaliação de necessidades de TD&E**: proposição de um novo modelo. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo. v. 13, n. 6, Ed. Especial, p. 107-137, Nov./Dez. 2012.

ABRÚCIO, F. L. Desafios contemporâneos para a reforma da administração pública brasileira. In: PETERS, G.; PIERRE, J. (orgs.). **Administração pública**: coletânea. Tradução: Sonia Midori Yamamoto e Mirian Oliveira. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

ARANHA, A. V. S. **Formação profissional na Fiat Automóveis e a padronização internacional de trabalhadores na empresa**. Tese de doutorado em Educação: História e Filosofia da Educação. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2000.

\_\_\_\_\_. Formação profissional nas empresas: locus privilegiado da educação do tabalhador? In: PIMENTA, S. M.; CÔRREA, M. L. **Gestão, trabalho e cidadania**. Belo Horizonte: Autêntica Editora/Cepead/Face/UFMG, 2001.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto *Pinheiro*. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977).

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

\_\_\_\_\_. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BILHIM, J. A. F. Nova governança pública e meritocracia. Centro de Administração e Políticas Públicas, ISCSP-UL, Lisboa, Portugal. **Sociologia, problemas e práticas**. n. 84, p. 9-25, 2017.



\_\_\_\_\_. Papel dos gestores na mudança cultural da administração central do estado: o caso da meritocracia. **Passagens**. Revista Internacional de História Política e Cultural Jurídica. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, maio-ago., p. 205-227, 2013.

\_\_\_\_\_. Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício. **Sociologia** - Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, v. XXVIII, p. 11 – 31, 2014.

BITTENCOURT, M. A.; ZOUAIN, D. M. **Escolas de governo e a profissionalização do servidor público**: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sa – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). Ano 10, v.14, n. 2, p.75-94, maio/setembro, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 343-358.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estud. Psicol. Natal. [online]. v. 7, n. spe. 2002.

\_\_\_\_\_. Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: ANPEPP, 1996.

BORGES-FERREIRA, M. F.; ABBAD, G. Avaliação de aprendizagem em disciplinas de curso técnico a distância. **Estudos de Psicologia**. v. 2, n. 14. 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/48928945\\_Avaliacao\\_de\\_aprendizagem\\_em\\_disciplinas\\_de\\_curso\\_tecnico\\_a\\_distancia](https://www.researchgate.net/publication/48928945_Avaliacao_de_aprendizagem_em_disciplinas_de_curso_tecnico_a_distancia)>. Acesso em: 17 out. 2018.

BORINS, S. Trends in training public managers: a report on a Commonwealth Seminar. **International Public Management Journal**, v. 2, n. 2A, p. 299-314, 2000.

BRANDÃO, H. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. In: **Anais do 32º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração– ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BRASIL. Decreto n. 5.176, de 10 de agosto de 2004. **Lex**: Regulamenta a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5176.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5176.htm)>. Acesso em: 29 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Revogado em 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm)>. Acesso em: 29 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acessado em: 29 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 29 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Informativo do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras**. 2016. Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/1293105-Programa-de-Aperfeiçoamento-para-Carreiras/>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.140, de 28 de dezembro de 1990. **Lex: Alteração de FUNCEP para ENAP**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1989\\_1994/L8140.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1989_1994/L8140.htm)>. Acessado em: 29 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Cargos e carreiras do MP/Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. 2018a. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/acesso-a-informacao/recursos-humanos/cargos-e-carreiras-do-mp/especialista-em-politicas-publicas-e-gestao-governamental>>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Painel Estatístico de Pessoal – Versão Beta**. 2018b. Disponível em: <<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **PPA 2016-2019 – Mensagem Presidencial**. 2015. Disponível em: <<http://bibspi.planejamento.gov.br/>>. Acesso em 17 out. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**. v. 28, p. 9-30, 2007.

CAMÕES, M. R. S. Estudo I – Suporte à Transferência de Treinamento: Estudo de caso na Administração Pública. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração**. v. 39, n. 1. p.96-108. São Paulo, jan./fev./mar. 2004.

CASSIOLATO, M.; GUERESI, S. **Como elaborar Modelo lógico**: roteiro para formular programas e organizar avaliação. Brasília: IPEA, 2010.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014); avanços e dilemas. **Revista Adm. Pública**, v. 51, n. 1, Rio de Janeiro, jan./fev. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612144002>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ENAP. **Relatório Anual do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2016**. Brasília, 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2017**. Brasília, 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2018**. Brasília, 2018.

FAN, C. K.; CHENG, C. A study to identify the training needs of life insurance sales representatives in Taiwan using the delphi approach. **International Journal of Training and Development**. v. 3, n. 10, p. 212-226, 2006.

FERNANDES, C. C. C. Escolas de governo: origens e trajetória do tema no Brasil. In: FERNANDES, C. C. C.; PALOTTI, P. L. M.; CAMÕES, M. R. S. (orgs.). **Escolas de governo: perfis, trajetórias e perspectivas**. Caderno, 43. v.1, cap. 1, p. 15-33. ISBN 0104-7078. Brasília: ENAP, 2015.

FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista do Serviço Público**. Brasília. 57 (1): 63-86. Jan/Mar 2006. Disponível em: <file:///C:/Users/paula/Downloads/Ferrarezi\_Zimbr%C3%A3o\_2006\_Formacao-de-carreiras-para-a-g\_35825.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Como elaborar Modelo Lógico de programa: um roteiro básico**. Brasília: 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n. spe, p. 183-196. Curitiba, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2018.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho**. Brasília: UnB, 2005.

GAETANI, F. O recorrente apelo das reformas gerenciais: uma breve comparação. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, Ano 54, n. 4, out-dez 2003.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETTE; HOUGH. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, California: Consulting Psych, 1991.

GONÇALVES, D. I. F. Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, Nov/Dez 2008.

GRAEF, Aldino. A organização de carreiras do Poder Executivo da administração pública federal brasileira. In: **Conferência Nacional de Recursos Humanos**. Brasília, 2009.

GUEDES, A. T. **Elites estatais e reforma do estado na nova república: o projeto ENAP e a formação da carreira de gestor governamental no Brasil**. Tese de Doutorado. Instituto de Ciências Sociais, UnB, Brasília, 2012.

HAIR, J.F. et al. **Análise multivariada de dados**. Trad. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 131-204.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HOOD, C. The "new public management" in the 1980s: variations on a theme. **Accounting, Organizations and Society**. V. 20, N. 2/3, p. 93-109, 1995.

IQBAL, M. Z.; KHAN, R. A. The growing concept and uses of training needs assessment: a review with proposed model. **Journal of European Industrial Training**. V. 35, n. 5, pp. 439-466. Feb. 2011

JANNUZZI, P. M. **Monitoramento e avaliação de programas sociais**: uma introdução aos conceitos e técnicas. Campinas, SP: Alínea, 2016.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: CRAIG, R. L. **Training and development handbook**. New York: McGraw-Hill, 1976. p. 18.1-18.27.

LOUREIRO, M. R. Formação de quadros para o Governo: as instituições de pesquisa econômica aplicada In: LOUREIRO, M. R. (Org.) **50 anos de ciência econômica no Brasil**: pensamento, instituições, depoimentos. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

LUCKING, R. **Civil service training in the context of public administration reform**: A comparative study of selected countries from Central and Eastern Europe, and the former Soviet Union, (1989-2003): Lessons on best practice in the approach to effective civil service training. United Nations. Sarajevo, Bosnia and Herzegovina: United Nations Development Program, 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intrahoc/groups/public/documents/untc/unpan013648.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Preâmbulo a uma nova história da administração pública brasileira. In: LUSTOSA DA COSTA, Frederico; ZAMOT, Fuad (Org.). **Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. p. 27-56.

LYNN JR., L. E. Gestão Pública. In.: PETERS, G.; PIERRE, J. (orgs.). **Administração Pública**: coletânea. Tradução: Sonia Midori Yamamoto, Mirian Oliveira. São Paulo: ed. UNESP; Brasília: ENAP, 2010.

MARE (Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado). **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: **Imprensa Nacional**. 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**. Ano 53. Número 4. Out-Dez 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Luciano. **Estado capitalista e burocracia no Brasil pós 64**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

MCLAUGHLIN, J. A.; JORDAN, G. B. Using Logic Models. In: WHOLEY, J. S.; HATRY, H. P.; NEWCOMER, K. E. **The Handbook of Practical Program Evaluation**. 3rd. ed, San Francisco, 2010. p. 55-80.

MENESES, P. P. M. Avaliação de um curso de desenvolvimento regional sustentável no nível de resultados: a contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental. **Tese de Doutorado**. Universidade de Brasília. Brasília, DF, 2007.

MOURÃO, L. **Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego**. Tese de Doutorado. Brasília: Universidade de Brasília, DF, 2004.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL – ONUBR. **Objetivos de desenvolvimento sustentável – Agenda 2030**. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), última edição em 13 de outubro de 2015. Acesse este documento em inglês em <http://bit.ly/2030agenda>. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 15 maio 2018.

O GLOBO. Ministério da Desburocratização é criado para reduzir tentáculos do Estado no país. **Acervo O Globo**. 2017. Disponível em: <<http://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/ministerio-da-desburocratizacao-criado-para-reduzir-tentaculos-do-estado-no-pais-11336316#ixzz5B91RpDt8>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

OLIVEIRA, M. P. et al. **Aprimoramento da gestão da carreira do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Documento de consolidação e sistematização dos principais aspectos levantados, discutidos e sugeridos para subsidiar a realização da Oficina. Oficina técnica de cooperacion. Embaixada da Espanha em Brasil. 2009. Disponível em: <<http://www.aggemt.org.br/site/images/aprimgestaopublica.pdf>>. Acessado em: 15 jan. 2019.

OLIVEIRA, F. B.; RUBIN, M. M. Public Administration Education in Brazil: Evolution, Challenges, and Opportunities. **Journal of Public Affairs Education**. JPAE 19(4), p. 635–655, 2013. Disponível em: <[http://www.naspaa.org/JPAEMessenger/Article/VOL19-4/05\\_Oliveira%20Rubin.pdf](http://www.naspaa.org/JPAEMessenger/Article/VOL19-4/05_Oliveira%20Rubin.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2018.

PACHECO, R. S. Escolas de governo: tendências e desafios — a ENAP em perspectiva comparada. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 35-53, 2000.

PEREIRA, S. C. M. **Avaliação de efeitos de uma ação de TD&E no desempenho de egressos e da organização**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

ROE, R. A. Using competences in employee development. In: KRAIGER, K.; PASSMORE, J.; SANTOS, N. R.; MALVEZZI, S. (Ed.) **The wiley blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement**. First Edition. John Wiley & Sons Ltd. 2015.

ROUANET, S. P. **Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública**. Brasília: Enap, 2005.

SANTOS, L.; CARDOSO, R. L. A experiência dos gestores governamentais no governo federal do Brasil. In: **V CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD**, 2000, São Domingo, República Dominicana. Mimeografado.

SCHNEIDER, Ben Ross. Burocracia pública e política industrial no Brasil. São Paulo: Sumaré, 1994.

SILVA, A. L. **Avaliação de treinamentos nos níveis de impacto no trabalho e resultados organizacionais**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, DF, 2011.

SOUZA, C. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**. FGV – EBAPE. Rio de Janeiro 51(1):27-45, jan. - fev. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122017000100027&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000100027&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 29 mar. 2018.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 647-675, Jun. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000300002&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 07 maio 2017.

VARGAS, M. R. M. ; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VIEIRA, H. C.; CASTRO, A. E.; SCHUCH JÚNIOR, V. F. O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes. **XII SEMEAD – Seminários em Administração**. 2010. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/ciencias/viali/recursos/online/inquiries/O%20uso%20de%20question%C3%A1rios%20via%20e-mail%20em%20pesquisas%20acad%C3%AAmicas%20sob%20a%20%C3%B3tica%20dos.pdf>>. Acessado em: 28 jan. 2019.

WAMSLEY, G. L. The agency perspective: public administration as agential leandern. In: WARNSLEY, G.L. et al. (eds.) **Refounding public administration**. Newbury Park, CA: Sage, 1990.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A. Questionário Online sobre Socialização

#### **Questionário – Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras**

Prezada e prezado EPPGG,

Esta pesquisa faz parte da análise do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras - Enap, tema de minha dissertação de Mestrado realizado no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília – UNB.

Tem como objetivo levantar suas percepções acerca do processo de socialização dos participantes das carreiras nos contextos de aprendizagem do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras / Enap.

Este questionário possui apenas 05 quesitos e é anônimo. Sua participação é essencial para o desenvolvimento deste estudo.

Agradeço sua atenção e disponibilidade.

Atenciosamente,

Paula Cristina Mortari da Costa

1. Nos cursos realizados por você no Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – Enap, você considera que houve socialização e troca de experiências entre os participantes de carreiras diferentes? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

2. Qual(s) o(s) tipo(s) de interação você observou em sala de aula? \*

Texto de resposta longa

---

3. As interações entre os alunos influenciaram sua aprendizagem no Programa? \*

Sim

Não

Parcialmente

4. Após as aulas encerrarem, você participou de alguma rede de relacionamento composta por egressos do curso? Qual? \*

Texto de resposta longa

---

5. Cite algumas das utilidades observadas por esta rede de relacionamento: \*

Texto de resposta longa

---



## APÊNDICE B. Relação de Cursos com seus Objetivos, Ementa, Docente e Área de Interesse.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2016	Accountability nas Democracias Contemporâneas e seu Impacto nas Políticas Públicas	Fernando Filgueiras	Políticas Públicas;	O curso visa oferecer aos gestores a oportunidade de discutir a temática da responsabilização política de governantes e seus impactos sobre a gestão de políticas públicas, enfatizando-se os diferentes arranjos institucionais que estão sendo construídos no Brasil a partir da democratização.	Serão destacados três tópicos principais: 1) Teoria Democrática e Controles: principais questões e desafios contemporâneos (democracia e accountability: revisão conceitual); 2) Modelo brasileiro de controles institucionais e suas implicações (controles democráticos sobre a administração pública no Brasil: arranjos institucionais e impactos sobre gestão pública); 3) Os limites e potencialidades apresentados pela recente Lei de Acesso à Informação Pública à construção da ordem democrática no Brasil. Desempenho das instituições de accountability e mudança institucional.
2016 2018	Análise da Conjuntura Econômica	José Luiz Pagnussat	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	Ao final do curso, o participante será capaz de: compreender o debate atual sobre os problemas e desafios da economia brasileira e analisar as visões teóricas e os fatores socioeconômicos subjacentes às interpretações e propostas apresentadas para solucionar; refletir sobre as implicações e desdobramentos das políticas adotadas e as possíveis opções e estratégias para o equacionamento dos desequilíbrios econômicos internos e enfrentamento das mudanças em curso no cenário internacional.	Análise dos fundamentos da economia brasileira e suas tendências. Análise dos principais Indicadores econômicos: crescimento do PIB e projeções; desemprego; indicadores de confiança; inflação e política monetária; Contas Públicas; Setor externo; classificação de risco. Análise do PIB Setorial: agricultura, indústria e serviços. Análise das políticas públicas setoriais. Análise da Economia Internacional no seu conjunto e de países selecionados. A Política Econômica comparada e os resultados alcançados pelos diversos países.
2016 2017 2018	Análise de Dados 1: Estatística Descritiva - GPPDS	Alex Lopes	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital;	Ao final do curso, o participante será capaz de descrever, compreender e aplicar conceitos essenciais das técnicas de Estatística Descritiva, aplicadas à análise de séries de dados e variáveis socioeconômicas, especialmente para a análise de políticas sociais.	Estatísticas Descritivas (Medidas de tendência central; Medidas de variabilidade; Medidas de posição relativa; Gráficos exploratórios de dados). Fundamentos de probabilidade. Distribuições discretas de probabilidade. Distribuições contínuas de probabilidade. Teoria da estimação. Estimação de médias. Estimação de proporções.
2016 2017 2018	Análise de Dados 2: Estatística Inferencial - GPPDS	Eduardo Monteiro	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital;	Ao final do curso, o participante será capaz de descrever, compreender e aplicar conceitos essenciais das técnicas de Estatística Inferencial, aplicadas à análise de dados de séries temporais e cross-section, especialmente para a análise de políticas sociais.	Teste de hipóteses para uma média. Testes de hipóteses para uma proporção. Teste de hipótese para duas médias. Teste de hipótese para duas proporções. Análises de tabelas de contingência e o teste do qui-quadrado. ANOVA. Introdução à análise de regressão e correlação linear simples.
2016	Análise de Políticas Públicas	Paulo Calmon	Políticas Públicas;	Ao final do curso, o participante será capaz de distinguir os principais modelos de análise no campo das políticas públicas e avaliar seus alcances para explicar o processo de produção de políticas públicas.	Conceito de política pública, seus tipos e relações com os processos políticos; principais perspectivas teóricas e modelos de análise; aspectos relacionados à continuidade e mudança das políticas públicas; instrumentos e processos de articulação e coordenação na construção e análise de arranjos institucionais e suas implicações sobre a implementação e o desempenho de políticas públicas
2017	Análise Organizacional das Ações de Governo	José Carlos Vaz Gabriela Lotta	Gestão Pública, Governança e Inovação;	Ao final do curso, o participante será capaz de analisar os elementos da gestão estratégica de uma organização pública, com foco no poder executivo federal, de forma a ter uma visão geral dos requisitos para o alinhamento dos principais componentes das organizações (estrutura, processos e tecnologia) à sua estratégia.	Mecanismos para a gestão dos processos fundamentais à implementação de políticas públicas, em ambiente interorganizacional; operações e cadeias de processos que envolvam trabalhos realizados isoladamente ou de forma integrada pelas organizações públicas; entraves e facilitadores da gestão das interações organizacionais em governo: os desenhos estruturais, os mecanismos de gestão, as referências estratégicas, a tecnologia, a cultura organizacional e a alocação de recursos.
2017	Aspectos Fiscais e Macroeconômicos do Orçamento NOVO	Carlos Eduardo Gasparini Luiz Guilherme Ugo Carneiro	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender como os fundamentos e parâmetros macroeconômicos influenciam a previsão da receita, a receita efetivamente arrecadada e a Necessidade de Financiamento do Governo, bem como as inter-relações entre o orçamento e a macroeconomia.	Fundamentos macroeconômicos do orçamento e política fiscal. Regras Fiscais. Estatísticas Fiscais - Metodologias de apuração do resultado fiscal. Receita pública: tipos, atipicidades e sazonalidade. Visão geral da gestão das receitas públicas (SOF, STN, SRF e Unidades Orçamentárias). Indicadores econômicos e modelos de projeção da receita. Necessidade de Financiamento do Governo Central. Regime de metas fiscais e estabilização da relação dívida/PIB. Fundamentos legais (Lei de Responsabilidade Fiscal). Emenda Constitucional 95/2016 e o Novo Regime Fiscal. Relatórios de avaliação da receita e da execução orçamentária e financeira. Contingenciamento e cumprimento da meta fiscal.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2018	Autonomia Política da Mulher e a Construção das Políticas de Igualdade na América Latina	Line Barreiro	Liderança, Diversidade e Educação.	Aprofundar conhecimentos e desenvolver habilidades sobre análise de gênero e de direitos humanos, saber lidar com os instrumentos nacionais, regionais e internacionais para a igualdade das mulheres, para o desenho e aplicação de políticas públicas de igualdade.	O curso almeja promover o conhecimento de conceitos e teorias a respeito do papel do Estado no aprofundamento democrático a partir do enfoque de gênero. Parte-se da evolução histórica dos direitos das mulheres no Brasil e na América Latina para ressaltar o papel do Estado, tanto na implementação de políticas públicas para o enfrentamento das desigualdades de gênero, quanto na promoção de estratégias da representação política paritária de gênero, considerando o ODS 5 – Igualdade de Gênero.
2016	Avaliação de Políticas e Programas Sociais	Paulo de Martino Jamuzzi	Políticas Sociais;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender as situações e os usos de uma avaliação como instrumento de aprendizagem organizacional; conhecer as principais classificações de avaliações; conhecer as principais metodologias de avaliação; apreciar, de modo criterioso, relatórios de avaliação.	Conceitos básicos de Avaliação. Tipologias de avaliação. Critérios de avaliação. Etapas de elaboração de avaliação. Técnicas de levantamento de informação para avaliação: métodos qualitativos, surveys, quasi-experimentos. Desenho da pesquisa de avaliação: o objetivo, a amostra, o trabalho de campo, a produção do relatório e disseminação dos resultados.
2016	Avaliação de Políticas Públicas	Evert Vedung	Políticas Públicas;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender o sentido e a importância da avaliação de políticas públicas, de que forma a intervenção teórica é usada em avaliação, quais são os modelos mais importantes de avaliação de programas e políticas públicas, quais são os incentivos e instrumentos da avaliação e como o arcabouço jurídico-institucional e normativo da avaliação se constitui como instrumento de política.	Avaliação: uma semântica. Avaliação: entre Intervenção e Feedback. Avaliação, racionalidade e teorias da Administração Pública: Gestão por resultados e Gestão orientada por Processos. Modelos de Avaliação: alcance de Objetivos, efeitos colaterais, Modelo da Relevância, Modelo dos Atores, Modelo Orientado ao Cliente, Modelo Orientado aos Processos, etc. Finalidades da Avaliação: promoção (desenvolvimento e aprendizagem) e accountability. Caracterização da Intervenção Pública a ser avaliada: políticas federais, estaduais e locais, programas, conjunto de programas, projetos, instrumentos de políticas, práticas dos burocratas de linha-de-frente. Monitoramento. Avaliação de Impacto. Critério de Mérito e Padrões de Desempenho. Usos e Utilidade da Avaliação.
2016 2017	Avaliação de Políticas Públicas (30h)	Armando Simões	Políticas Públicas;	Ao final do curso, o participante será capaz de distinguir os principais modelos de análise no campo das políticas públicas e avaliar seus alcances para explicar o processo de produção de políticas públicas.	Conceito de política pública, seus tipos e relações com os processos políticos; principais perspectivas teóricas e modelos de análise, etapas do ciclo das políticas públicas; aspectos relacionados à continuidade e mudança das políticas públicas; instrumentos e processos de articulação e coordenação na construção e análise de arranjos institucionais e suas implicações sobre a implementação e o desempenho de políticas públicas; desafios da produção de políticas públicas no Brasil contemporâneo.
2018	Avaliação de Políticas Públicas: tipologias e técnicas de análise (40h)	Armando Simões	Políticas Públicas;	Ao final do curso, o participante será capaz de ter uma visão geral sobre o campo da avaliação de políticas e programas, distinguir diferentes tipos de avaliação e sua adequação às finalidades com que se avalia; conhecer alguns dos métodos e técnicas utilizadas na avaliação, bem como os problemas práticos relacionados à sua implementação.	Breve histórico da avaliação de programas e políticas públicas; Programas e políticas como intervenções na realidade; Tipologias de Avaliação e Técnicas de Análise (Avaliação Normativa e Pesquisa Avaliativa); Pesquisa Avaliativa (Avaliação Diagnóstica, Avaliação de Implementação, Avaliação de Efeitos (Impacto)); Projeto de Avaliação (Desenho, Gestão e Disseminação); Problemas e desafios da avaliação de programas e políticas.
2018	Avaliação e Análise Custo Benefício	Kerry Krutilla	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	O objetivo é: Introduzir o paradigma analítico de análise de políticas e suas extensões na análise de custo benefício, avaliação de incertezas e avaliação de impacto regulatório. Desenvolver competências em avaliação analítica de políticas por meio de trabalho de grupo e discussão em classe. Desenvolver a capacidade dos participantes do curso de serem “consumidores sofisticados” de métodos e relatórios analíticos de políticas, incluindo análises de custo benefício. Desenvolver a capacidade de os participantes do curso tomarem-se “produtores” mais competentes de pesquisa analítica de políticas e análise de custo benefício.	Este curso desenvolve os princípios fundamentais na tomada de decisão analítica / avaliação de políticas, aplicando esses conceitos a tipos simples de análises de investimento. A partir desse conhecimento, recorre-se aos princípios básicos da análise custo benefício para considerar algumas extensões da análise custo efetividade, e revisa métodos multicritério. Em seguida, desenvolvem-se alguns quadros conceituais e métodos para lidar com a incerteza na avaliação de políticas. Por fim, busca-se analisar a Avaliação do Impacto Regulatório, conforme conduzida no mundo, e como os conceitos e métodos abordados no curso podem informar sua condução.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2016	Avaliação Socioeconômica de Projetos	Geraldo Sandoval Goes	Políticas de Infraestrutura;	Ao final do curso, o participante será capaz de descrever os conceitos essenciais do processo de avaliação socioeconômica de projetos, bem como os caminhos de identificação, quantificação e valoração dos custos e benefícios sociais e o tratamento dos fluxos de caixa derivados; incorporar a dimensão ambiental no processo de avaliação socioeconômica de projetos de investimento públicos; calcular indicadores de retorno de projetos.	Fundamentos da avaliação e indicadores de retorno socioeconômico de projetos: Avaliação de projetos privado e social. Cálculo dos indicadores de retorno baseados em fatores de equivalência e em parâmetros financeiros funcionais. Principais etapas da avaliação socioeconômica. Problemas do uso de preços de mercado na avaliação socioeconômica e os métodos de correção. Quantificação e valoração dos custos e benefícios sociais. Avaliação de Custos e Benefícios Ambientais: Marcos normativos legais e operacionais acerca da temática ambiental que incidem sobre projetos públicos de investimento. Planejamento ambiental de obras de infraestrutura: licenciamento ambiental; regulação fundiária e custos ambientais. Pressupostos teóricos e metodológicos e limites da economia ambiental para as análises de projetos públicos. Fundamentos e métodos diretos e indiretos de valoração ambiental. Serviços ecossistêmicos e pagamentos por serviços ambientais. A estratégia de adaptação diante da incerteza oriunda de cenários de mudanças climáticas. Análise e estudo de casos.
2017	Competitividade Comercial no Século XXI	C	Políticas Econômicas e Regulação;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender os fundamentos teóricos e os instrumentos de regulação do comércio internacional; avaliar os desafios de enfrentamento das práticas protecionistas disseminadas no comércio de produtos e serviços entre os países; conhecer as principais políticas e programas de desenvolvimento produtivo no Brasil relacionadas com a competitividade comercial no Século XXI e conhecer a experiência nacional e internacional voltadas ao desenvolvimento produtivo e competitividade no comércio externo.	O curso está estruturado em três módulos: teórico, empírico e prático. I - Módulo teórico: 1) Teorias do comércio exterior; e 2) Câmbio e competitividade comercial. II - Módulo Empírico: 3) Competitividade comercial no século XX; 4) Competitividade comercial nas políticas de desenvolvimento produtivo no Brasil; 5) Competitividade comercial no século XXI; e 6) Políticas de Comércio Exterior no Brasil: principais instrumentos e formas de financiamento. III - Módulo Prático: 7) Seminários temáticos (segundo instrumentos de política).
2016	Comunicação em Políticas Públicas - GPPDS	Antonio Lassance	Comunicação, Gestão do Conhecimento;	O objetivo é: Desenvolver competências para a comunicação em políticas públicas; Aprimorar o conhecimento sobre o sistema de comunicação de governo; Conhecer recursos, técnicas e abordagens que facilitem a comunicação com diferentes públicos, especialistas em políticas públicas, jornalistas e o público em geral.	Comunicação em políticas públicas: Governo, opinião pública e mídia: teorias, modelos de análise e algumas hipóteses; Comunicação institucional do setor público: a comunicação das políticas, dos programas, das ações e das decisões do Estado; Novo contexto da comunicação. O sistema de comunicação de governo: áreas da comunicação de governo; Caixa de ferramentas da comunicação governamental; Construção de mensagens. Comunicação integrada. Comunicação com públicos distintos: O público; Jornalistas; Especialistas; Dirigentes.
2016	Comunicação em Situações de Crise	Jorge Antônio Menna Duarte	Comunicação, Gestão do Conhecimento;	Capacitar o participante a acompanhar e dar suporte às atividades de comunicação no serviço público, em particular nos momentos de crise, utilizando recursos, técnicas e abordagens que facilitem a comunicação com dirigentes, especialistas em comunicação, jornalistas e o público em geral.	Comunicação no serviço público federal: história e caracterização, dificuldades e perspectivas. Relacionamento com a imprensa: caracterização e técnicas. A importância de lidar com a imprensa, como formular mensagens e como atender demandas de jornalistas por informações e entrevistas. Gestão de riscos e de crises em comunicação. Os riscos em comunicação. As alternativas para gestão de crises com a imprensa. O foco do curso é a estratégia de gestão, com embasamento teórico e ilustrado sempre com casos práticos na área pública. Citação de casos ocorridos no Brasil e no exterior, na área pública e privada, decorrentes da pesquisa, bibliografia e experiência do docente.
2016 2017	Construção de Cenários Prospectivos	Elaine Coutinho Marcial	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	Ao final da disciplina, o aluno deverá ser capaz de: Empregar a metodologia da prospectiva e suas principais ferramentas e construir minicenários. Utilizar os estudos prospectivos como um processo contínuo de pensar o futuro e de planejamento e gestão estratégica.	Conceitos básicos da prospectiva e sua utilização como instrumento de gestão e planejamento de longo prazo. Os fatores críticos de sucesso e objetivos da prospectiva. Etapas de três métodos de construção de cenários. Utilização do modelo síntese de planejamento com base em cenários prospectivos. Definição e utilização dos principais métodos que compõem o rol de "ferramentas da prospectiva". Construção de minicenários, dos cenários desejado e alvo e identificação de ameaças e oportunidades, elaboração de estratégias e de planos de contingência. Construção de modelo de monitoramento estratégico.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2018	Construindo Agendas Estratégicas	Denilson Bandeira Ricardo Gomes	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	O curso objetiva compreender os novos processos de formação de agenda e como os desenhos de políticas públicas são impactados pela nova ordem institucional. As teorias e modelos estudados examinam a complexa interação entre atores e instituições com foco nos temas controle, instrumentos e difusão de inovações. Além disso, os alunos serão apresentados às técnicas de análise do ambiente externo e de identificação de oportunidades e ameaças.	Como problemas entram na agenda: estágios pré-decisórios. Formação de múltiplas agendas: difusão de políticas públicas. Desenho das políticas: definição dos instrumentos de gestão. Formação de agenda e controle institucional: os custos de agência. Burocracia e perspectiva organizacional. Modelos de desenvolvimento de estratégias organizacionais; Prioridades governamentais e estratégias organizacionais; Visão sistêmica dos elementos que constituem a gestão estratégica de uma organização pública; Alinhamento estratégico dos processos organizacionais; Análise de stakeholders e estratégias organizacionais; Formulação de indicadores de desempenho para avaliação da satisfação dos stakeholders.
2017 2018	Da Avaliação de Impacto ao Desenho da Política: evidências, validade externa e formulação de políticas públicas	Martin Williams Manuel Bonduki	Políticas Públicas;	Ao final do curso, o participante será capaz de utilizar as evidências provenientes dos processos de avaliação na formulação de políticas públicas. Discutirá também como identificar fatores que possam influenciar a eficácia de uma política, sua adaptação e inovação.	Revisão de métodos quantitativos de avaliação. Fontes de evidências para elaboração de políticas: avaliações de impacto, análises sistemáticas, meta-análise e sistemas de evidências. Validade externa. Diagnóstico de falhas de validade externa por meio de mecanismos de mapeamento. Transposição e adaptação de políticas. Uso dos mecanismos de mapeamento para adaptação de políticas. Construção de um sistema de evidências no Brasil.
2017 2018	Da expressão espontânea à comunicação efetiva: metodologia do teatro executivo	Eduardo Mattedi	Comunicação, Gestão do Conhecimento;	Ao final do curso, o participante poderá ter mais autoconsciência e autoconfiança no desenvolvimento de suas competências. Será capaz de dirigir sua atuação profissional conhecendo e recorrendo a técnicas básicas do movimento, compreendido como enfiamento do sentir, do pensar, do agir e do falar num determinado contexto. Ampliará suas habilidades, melhor identificando as potencialidades e fragilidades próprias e da equipe. Aumentará a sua capacidade de liderar, com melhores condições de atuar com inteligência executiva e emocional. Terá mais recursos para trabalhar sua atitude na interação interpessoal, na compreensão da intersubjetividade das equipes e no desempenho em apresentações e entrevistas.	Sensibilidade, percepção e criatividade. Jogo pessoal, jogo dramático e improvisação. Cena e contracena. Textos, contextos e subtextos, ampliando horizontes. A performance: eu, o outro, a plateia. Comunicação como movimento integrado: sentir, pensar, agir, falar. O corpo no espaço: presença, vínculo, prontidão e disponibilidade – a consciência corporal. A voz: respiração, ressonância e articulação – projeção, ritmo, velocidade e entonação. O sentir: o outro e suas circunstâncias, o aqui e agora – emoções e vínculos. O pensar: perceber-se, perceber e atuar – articulando objetivo, metas e forma. Da expressão espontânea à comunicação efetiva.
2017	Defesa da Concorrência	Kenys Menezes Eduardo Frade Guilherme Mendes	Políticas Econômicas e Regulação;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender a evolução e os principais conceitos da defesa da concorrência, além de aplicar o conceitual teórico na análise de atos de concentração e condutas anticompetitivas.	Introdução à defesa da concorrência. Evolução histórica da política de defesa da concorrência. Mercado auto-regulado e intervenção do Estado na Economia. Política de defesa da concorrência e regulação. Conceitos econômicos aplicados a defesa da concorrência. Papel da defesa da concorrência. Desenho institucional comparado. Evolução no Brasil. Desenho institucional atual da defesa da concorrência no Brasil. Procedimentos da análise no CADE. Atos de Concentração: etapas de análise, o Guia horizontal de atos de concentração, casos concretos. Estrutura Legal da repressão a condutas anticompetitivas. Condutas anticompetitivas unilaterais e coordenadas. Análise das condutas anticompetitivas unilaterais. Introdução a cartéis. Tipos de cartéis. Interfaces administrativa, criminal e civil. Meios de prova. Acordos de leniência. Análise econômica aplicada à defesa da concorrência. Métodos econômicos alternativos para análise de atos de concentração e detecção de cartéis.
2017	Delivery Case Study Writing	Daniel Ortega Nieto Claudio Santibanez	Políticas Públicas;	O curso pretende desenvolver a capacidade dos participantes de elaborar estudos de caso que identifiquem desafios de implementação de políticas públicas e aplicação conhecimentos operacionais.	Global Delivery Initiative: Por que uma iniciativa global? O que pretendemos alcançar? Desafios de implementação: identificação de problemas que afetam os resultados da política ou programa. O método de estudo de caso: Vantagens e desvantagens de métodos qualitativos. Elementos de um estudo de caso de implementação de políticas: delineamento do processo, pesquisa e entrevistas. Escrevendo um estudo de caso: desenho, atores, processo de implementação.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2018	Desenho de Cursos e Programas de Capacitação - GPPDS	Márcia Csik José Mendes	Liderança, Diversidade e Educação;	Capacitar os servidores públicos para a modelagem de cursos e programas de capacitação, considerando-se as características do processo de aprendizagem de adultos, os fundamentos do mapeamento de necessidades e as fases do desenho instrucional.	Fundamentos e Princípios da Aprendizagem de Adultos; Teoria de Aprendizagem Experiencial de Kolb; Estilos de Aprendizagem de Kolb; Desenho Instrucional e a Modelagem de Cursos e Programas de Capacitação; Abordagem Sistemática do Desenho Instrucional: O Modelo DSI; Fases do DSI: Análise, Desenho, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação; Prospecção e Análise de Necessidades de Capacitação; Construção de Objetivos de Aprendizagem; Seleção e Organização do Conteúdo; Identificação e Seleção de Estratégias de Ensino e Recursos Instrucionais; Avaliação da Efetividade do Processo de Ensino e Aprendizagem.
2017	Desenho de PPP para o desenvolvimento: infraestrutura e serviços	Ian Ramalho Guerrero	Políticas de Infraestrutura;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender a estrutura de contratação de PPPs para o provimento de infraestrutura e serviços, considerando o arcabouço institucional brasileiro; analisar suas vantagens e desvantagens frente a outros modelos de relação entre o setor público e o privado e avaliar as experiências e oportunidades das PPPs no Brasil.	Efeitos estruturantes dos investimentos em infraestrutura e seu impacto no desenvolvimento econômico. Provimento de infraestrutura e serviços em parcerias público-privadas; estruturação de projetos; planejamento; experiência brasileira com PPPs.
2016	Desenho de Programas Sociais	Marta Cassiolato Ronaldo Coutinho	Políticas Sociais;	Ao final do curso, os participantes serão capazes de: Definir a situação problema que motiva o desenho de um programa; Estruturar a lógica básica de um programa a partir do estudo de caso de um programa social; Desenvolver conversações participativas para o desenho de programas sociais.	Conceitos básicos do Planejamento Estratégico Situacional (PES), de planejamento de programas governamentais; abordagens metodológicas voltadas ao planejamento por resultados; Modelo Lógico para desenho de Programas.
2016	Desenvolvimento e Políticas Sociais	Luciana Jaccoud	Políticas Sociais;	Ao final da disciplina, o aluno deverá ser capaz de: Descrever o processo de desenvolvimento dos sistemas de proteção social; Caracterizar o Estado de Bem Estar Social e identificar as distintas abordagens teóricas sobre a emergência e desenvolvimento dos sistemas de proteção social. Descrever o processo de desenvolvimento do sistema brasileiro de proteção social e discutir sua trajetória recente de desenvolvimento, relacionado-a com a evolução dos indicadores sociais no país;	Desenvolvimento Social e Proteção Social. Conceitos: proteção social, políticas sociais, seguridade social e seguro social. Questão social, pobreza, desigualdade. Proteção social, mercado, Estado e família. Interpretações sobre a emergência e desenvolvimento dos Welfare State. Diferentes regimes de proteção social. Surgimento e desenvolvimento da proteção social no Brasil. Direitos sociais e seguridade social na Constituição de 1988. Evolução recente do sistema brasileiro de proteção social. Federalismo, descentralização e as políticas sociais no Brasil hoje.
2018	Desenvolvimento Local (ISS)	Georgina Gomez Lee Pegler	Políticas Públicas;	O curso visa compreender o processo de governança econômica a nível local e regional, apresentando processos de governança multi-atores e multi-níveis em que os atores econômicos negociam seus interesses, capacidades e oportunidades. Busca apresentar as recentes perspectivas sobre iniciativas alternativas de desenvolvimento econômico local e os esforços de coordenação envolvendo o setor público, empresas privadas e organizações sociais.	Desenvolvimento local e desenvolvimento econômico Local. Economia Informal. Alternativas de desenvolvimento local. Casos de estratégias passivas, desvinculação e estratégias de desenvolvimento econômico local endógenas.
2016	Direito e Estado Constitucional	Júlia Maurmann Ximenes	Políticas Públicas;	Ser capaz de identificar a refletir sobre o processo de construção das normas jurídicas no contexto do Estado Constitucional e o impacto da criação de normas nos diferentes campos, jurídico, político e social.	O Estado, o ordenamento jurídico, os atores do campo jurídico e o texto constitucional de 1988. A Constituição, atos normativos e políticas públicas. Previsão normativa e garantia de efetivação de direitos – sujeitos de direitos. Impactos nos campos jurídicos, político e social dos atos normativos.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2016 2017 2018	Diversidade e Políticas Públicas	Michelle Graciela Morais Sá e Silva	Liderança, Diversidade e Educação.	O objetivo do curso "Diversidade e Políticas Públicas" é levar os participantes a compreenderem a relevância do fator diversidade na formulação e implementação de políticas públicas. Do mesmo modo, pretende-se que os participantes assimilem conceitos e análises que lhes possibilitem observar, debater e incorporar as questões de diversidade em suas rotinas de trabalho, em suas instituições e na lógica de concepção e gestão de programas e políticas.	A dimensão da diversidade nas políticas públicas. Igualdade e equidade. Discriminação; vulnerabilidade; justiça social. Racismo e Sexismo. Políticas afirmativas. Marcos internacionais sobre igualdade e combate à discriminação. Posições sociais de gênero. Políticas públicas de gênero. Lideranças femininas. Orientação sexual e identidade de gênero. Pessoas com deficiência, acessibilidade e inclusão. A invisibilidade como questão de política pública. Movimentos sociais, participação e políticas de diversidade. Desafios da igualdade e da equidade para as políticas públicas no Brasil.
2017 2018	Economia Comportamental Aplicada às Políticas Públicas	Antonio Claret Luiz Henrique Paiva	Políticas Públicas.	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender a evolução e os principais conceitos do campo da economia comportamental e suas implicações para a prática das políticas públicas; aplicar o instrumental teórico e conceitual abordado ao aprimoramento de políticas públicas em situações concretas.	Introdução ao campo da economia comportamental e suas implicações para as políticas públicas. Teoria neoclássica e o modelo do agente racional. Questionamentos à teoria neoclássica e ao modelo do <i>homo economicus</i> . Processo decisório em políticas públicas: modelos prescritivos e descritivos. Ciências comportamentais aplicadas aos processos decisórios: aspectos cognitivos, emocionais e sociais. Racionalidade limitada. Heurísticas e vieses. Modelos duais de processamento mental. Teoria prospectiva. Autocontrole limitado e escolhas intertemporais. Auto-interesse limitado e comportamento altruísta. Motivação, normas sociais e identidade. Atenção limitada. Estruturação dos processos decisórios. Paternalismo libertário, arquitetura da escolha e o emprego de 'nudges'. Aplicação a casos de políticas públicas: saúde, combate à pobreza, previdência, dentre outros. Experiências internacionais em economia comportamental voltadas ao aprimoramento das políticas públicas.
2018	Economia da Inovação	Caetano Christophe Rosado Penna	Políticas Econômicas e Regulação.	Ao final do curso, o participante será capaz de entender, refletir e questionar a importância econômica da inovação nas sociedades contemporâneas.	Tecnologia e inovação nas teorias econômicas e socioeconômicas; Schumpeter, a escola neo-Schumpeteriana e a economia evolucionária; Conceitos fundamentais em economia da inovação; Perspectiva histórica: desenvolvimento econômico, revoluções tecnológicas, paradigmas techno-econômicos e questões geopolíticas contemporâneas sobre o domínio e uso da tecnologia; Inovação na firma, gestão da inovação e competitividade; Inovação em diferentes setores industriais; Sistemas de inovação nacionais, setoriais e locais; Mensuração, indicadores e impactos de inovações; O papel do Estado, políticas públicas e o financiamento à inovação; Tendências contemporâneas: inteligência artificial e biotecnologias.
2017 2018	Economia da Regulação: experiências setoriais	João Paulo de Resende	Políticas Econômicas e Regulação.	Ao final do curso, o participante será capaz de identificar os conceitos aplicáveis à regulação econômica, como: mercados, falhas de mercado, falhas de governo, análise de impacto regulatório; entender o atual estágio da regulação no Brasil e analisar as experiências reais de regulação no Brasil.	Serão abordados os seguintes temas em aulas expositivas: funcionamento de mercados, falhas de mercado, instrumentos de intervenção estatal e falhas na intervenção estatal. Para cada tema, serão apresentados dois estudos de caso por um especialista que atua diretamente com regulação, com espaço para discussão em sala de aula. Ao final, os alunos terão a oportunidade de aplicar os conceitos discutidos em sala de aula em um estudo de caso sobre regulação.
2016	Economia e Desenvolvimento	José Luiz Pagnussat Pedro Alves	Políticas Econômicas e Regulação.	Ao final do curso, o participante será capaz de: (i) situar o debate econômico atual e as perspectivas da economia brasileira e mundial; (ii) refletir sobre condicionantes econômicos na formulação e implementação das Políticas Públicas; e (iii) analisar o debate contemporâneo sobre desenvolvimento e sustentabilidade.	Estudo dos fundamentos da economia e do desenvolvimento econômico brasileiro, visando a compreensão do quadro sócio econômico atual, das Políticas econômicas adotadas e da conjuntura econômica regional, nacional e internacional e suas relações.
2018	Equilíbrio Geral Computável	Tiago Diniz	Políticas Públicas.	Introducing participants to computable general equilibrium modelling and to the GEMPACK software used to solve equilibrium models.	Contents: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basic theory and structure shared by most CGE models</li> <li>• How such models are represented and solved using GEMPACK</li> <li>• How to interpret and report model results.</li> </ul>

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2016	Estado Brasileiro e suas Transformações	Marco Acco	Políticas Públicas;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender as principais dimensões que definem o papel, as capacidades e os limites da atuação do Estado na sociedade contemporânea, as mudanças políticas e institucionais recentes nas relações entre Estado e sociedade no Brasil, assim como, um olhar crítico sobre aspectos do cenário socioeconômico que afetam a atuação do Estado e do sistema político brasileiro.	Compreendendo o Estado: conceitos e o desafio cognitivo; padrões de atuação do Estado: insulamento, autonomia inserida, capacidades do Estado. O debate contemporâneo acerca do papel e tamanho do Estado brasileiro e as pressões para sua transformação em relação a questões como os processos de globalização, democratização/autoritarismo e legitimidade do Estado, o debate sobre conceitos e modelos de desenvolvimento; as relações entre os poderes e a questão federativa pós-Constituição de 1988; e a agenda de combate à corrupção e a judicialização da política.
2016	Estatística Básica e Análise de Dados para Diagnóstico, Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais - GPPDS	Gilvan Ramalho Guedes	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital;	Ao final do curso, os participantes serão capazes de identificar os principais padrões de distribuição estatística recorrentes em banco de dados de pesquisas e registros administrativos de políticas públicas, assim como aplicar técnicas de análise estatística de dados quantitativos para elaboração de diagnósticos e seleção de indicadores de monitoramento de políticas públicas sociais.	Estatísticas Descritivas (Medidas de tendência central; Medidas de variabilidade; Medidas de posição relativa; Gráficos exploratórios de dados); Fundamentos de probabilidade; Distribuições discretas de probabilidade; Distribuições contínuas de probabilidade; Teoria da estimação; Estimação de médias; Estimação de proporções; Teste de hipóteses para uma média; Teste de hipóteses para uma proporção; Teste de hipóteses para duas médias; Teste de hipóteses para duas proporções; Análise de tabelas de contingência e o teste do qui-quadrado; ANOVA; introdução à análise de regressão e correlação linear simples; Transformação/normalização de variáveis.
2018	Estudos sobre Desenvolvimento: principais temas e debates (ISS)	Georgina Gomez (ISS), Jacqueline Gaybor (ISS), Lee Pegler (ISS), Juscelino Bezerra (UNB)	Liderança, Diversidade e Educação;	O curso aborda temas centrais e fundamentados em questões-chave integrados à missão do ISS – desenvolvimento global e justiça social. O primeiro módulo apresenta como as questões de gênero são abordadas por vários profissionais, especialmente no que se refere aos temas de educação e emprego, como aspecto transversal ao desenvolvimento. O segundo módulo apresenta uma visão histórica e conceitual dos estudos sobre desenvolvimento e pós desenvolvimento. Analisa seus avanços em ideias, ética, foco, pressupostos e conceitos. Finalmente, o terceiro módulo busca relacionar o quadro de Cadeias Globais de Valor a questões sobre processos de comércio e desenvolvimento internacional, assim como ao desenvolvimento local.	Igualdade de gênero e desenvolvimento. Desafios, avanços e estratégias em educação e emprego. Teorias do Desenvolvimento. Pós-desenvolvimento. Desenvolvimento Local. Sustentabilidade social em cadeias globais de valor. Redes de produção e formas de governança.
2018	Finanças do Desenvolvimento, Crescimento e Transformação: teoria e políticas para o Brasil	Rozério Studart	Políticas Econômicas e Regulação;	O objetivo deste curso é criar as bases para o entendimento do papel, evolução e desafios das finanças do desenvolvimento, definidas como o conjunto de instituições, mercados e instrumentos voltados ao financiamento e à intermediação de recursos domésticos como recursos internacionais para investimentos transformacionais necessários ao desenvolvimento econômico e social. O curso está dividido nos seguintes tópicos: 1. O poder das finanças - a relevância das finanças na teoria econômica em geral, o sistema financeiro e a determinação da dinâmica macroeconômica, na transformação econômica, no desenvolvimento econômico e na estabilidade do sistema. 2. Sistemas financeiros nacionais e o desenvolvimento. 3. Arquitetura financeira internacional. 4. Os (des)caminhos das finanças e desenvolvimento. 5. Brasil, o futuro e financiamento do desenvolvimento.	“Finanças do desenvolvimento” se definem aqui como o conjunto de arranjos institucionais, mercados e instrumentos voltados ao financiamento e à intermediação de recursos domésticos como recursos internacionais para investimentos transformacionais necessários ao desenvolvimento econômico e social. O curso está dividido nos seguintes tópicos: 1. O poder das finanças - a relevância das finanças na teoria econômica em geral, o sistema financeiro e a determinação da dinâmica macroeconômica, na transformação econômica, no desenvolvimento econômico e na estabilidade do sistema. 2. Sistemas financeiros nacionais e o desenvolvimento. 3. Arquitetura financeira internacional. 4. Os (des)caminhos das finanças e desenvolvimento. 5. Brasil, o futuro e financiamento do desenvolvimento.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2016 2017	Financiamento de Investimento em Infraestrutura - INFRA	Mauro Santos Silva	Políticas de Infraestrutura;	O objetivo de aprendizagem fundamental é compreender os fatores determinantes do financiamento do investimento em infraestrutura no âmbito da economia brasileira. O alcance desse objetivo pressupõe o alcance de seis outros objetivos parciais. São eles: (i) entender o mercado financeiro como um arranjo institucional e compreender as razões econômicas que fundamentam a participação do Estado no financiamento da infraestrutura; (ii) conhecer os efeitos da política econômica sobre os mecanismos de financiamento do investimento em infraestrutura; (iii) analisar o papel dos bancos, da poupança compulsória e do direcionamento de crédito no financiamento da infraestrutura; (iv) conhecer os fatores que singularizam e tornam relevante o modelo de financiamento da infraestrutura baseado em parcerias público-privadas & project finance; (v) analisar os mecanismos de financiamento (debt e equity) do investimento em infraestrutura disponibilizados pelo mercado de capitais; (vi) compreender os efeitos da governança corporativa sobre o financiamento do investimento em infraestrutura.	Economia e mercado. Política econômica e financiamento da infraestrutura. Bancos, poupança compulsória e direcionamento de crédito. Parceria Público-Privadas, e <i>project finance</i> . Mercado de capitais. Governança corporativa.
2016	Financiamento de Políticas Sociais - GPPDS	Jorge Abrahão de Castro	Políticas Sociais;	Ao final da disciplina, o aluno deverá ser capaz de: Identificar os fundamentos teóricos do fundo público, orçamento e tributação e relacioná-los ao processo de concepção e financiamento de políticas públicas; e combinar ao seu trabalho na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas o ciclo e processo orçamentários na administração pública, em especial da esfera federal, bem como o financiamento, gasto e gestão financeira de políticas sociais.	A gestão orçamentária e financeira das políticas sociais. Gestão orçamentária e financeira dos fundos de Assistência Social. Mecanismos de transferência e gestão de recursos da Assistência Social. Economia da Assistência Social. Análise e cálculo de gastos e custos de serviços e benefícios. Limites de financiamento das políticas sociais e seus impactos. Ciclo orçamentário e o ciclo do planejamento das políticas de desenvolvimento social.
2016	Planejamento e Governo no Brasil Contemporâneo	José Celso Pereira	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	Ao final do curso, o participante será capaz de analisar o planejamento estratégico (organizacional e governamental) do setor público como parte do processo dinâmico e complexo de governar. Desenvolver uma visão sistêmica acerca dos elementos que constituem a direção estratégica dos governos para o enfrentamento de problemas, visando o alcance de objetivos prioritários da sociedade, mediante a construção e o aperfeiçoamento de capacidades estatais e instrumentos governamentais para a ação pública.	Planejamento Estratégico Organizacional no Setor Público; Conceitos e modelos de planejamento estratégico: SWOT, BSC, PES; Plano estratégico e objetivos estratégicos; Modelo Lógico para formulação ou redesenho de políticas, programas e projetos estratégicos; Planejamento Estratégico Governamental no Brasil; Estado, planejamento e desenvolvimento: história e atualidade; Planejamento, políticas públicas e gestão: sinergias e conflitos; Capacidades Estatais e instrumentos governamentais para o planejamento e o desenvolvimento; Brasil, século XXI: crise, cenário prospectivo e desenvolvimento.
2017	Gênero e Políticas de Desenvolvimento Social - GPPDS	Flávia Biroli Silvana Maiano	Liderança, Diversidade e Educação;	Ao final do curso, o participante deverá ser capaz de analisar conceitos fundamentais do debate teórico contemporâneo sobre as relações sociais de gênero, extrair ferramentas para a análise dos padrões atuais de desvantagem e vulnerabilidade, além de recursos para a compreensão de como esses padrões são reproduzidos, e quais as relações entre a agenda do desenvolvimento humano e os enfrentamentos das desigualdades de gênero no contexto de políticas de desenvolvimento.	Patriarcado e a dimensão interseccional das desigualdades; divisão sexual do trabalho; família e cuidado; desigualdades de gênero e bem-estar social; agenda do desenvolvimento humano e os enfrentamentos das desigualdades de gênero; esforços para a igualdade de gênero no contexto das políticas de desenvolvimento.



ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2017	Gênero e Políticas Públicas (Internacional)	Gisèle Szczyglak	Liderança, Diversidade e Educação;	Ao final do curso, o participante estará familiarizado com: conceitos introdutórios dos direitos das mulheres e sua história; o papel da política pública no fomento da igualdade de gênero; a evolução das questões de gênero na Europa e no Brasil; como, quando e porque as questões de gênero são importantes em políticas públicas.	Conceitos introdutórios dos direitos das mulheres e sua história; o papel da política pública no fomento da igualdade de gênero; a evolução das questões de gênero na Europa e no Brasil; como, quando e porque as questões de gênero são importantes em políticas públicas.
2018	Gênero e Políticas Públicas: autonomia política, democracia paritária e empoderamento das mulheres	Marlise Matos	Liderança, Diversidade e Educação;	O curso tem o propósito de promover o conhecimento de conceitos e teorias sobre o papel do Estado no aprofundamento democrático, a partir do enfoque sobre as perspectivas de gênero. Parte-se da evolução histórica dos direitos das mulheres no Brasil e na América Latina para ressaltar o papel do Estado, tanto na implementação de políticas públicas para o enfrentamento das desigualdades de gênero, quanto na promoção de estratégias da representação política paritária de gênero.	Conceitos introdutórios e marcos legais das lutas por direitos das mulheres e história de suas mobilizações políticas. O papel do Estado e das políticas públicas na promoção da igualdade de gênero; A evolução do enfrentamento às desigualdades de gênero na América Latina e no Brasil; Como, quando e porque as questões de gênero são importantes em políticas públicas; Desafios da representação política das mulheres: como reconstruir a democracia com paridade de gênero.
2016	Gerenciamento do Desempenho de Projetos no Setor Público	Andréa Zimmermann	Gestão Pública, Governança e Inovação;	Ao final do curso os participantes serão capazes de: aplicar e adaptar ferramentas de gerenciamento de projetos ao trabalho que desenvolvem, de modo a otimizar esforços e recursos; atuar em equipes de forma cooperativa, com o exercício de liderança, da escuta ativa e de negociação no gerenciamento de projetos; mobilizar esforços e recursos para dar direcionamento e sinergia na execução das ações de um projeto.	Abordagem introdutória do gerenciamento de projetos a partir do conjunto de conhecimentos e normas adotados pelo PMI® (Project Management Institute) e de ferramentas e técnicas adotadas por métodos de gerenciamento de projetos. Ferramentas e técnicas de gerenciamento do desempenho de projetos relacionadas a escopo, tempo e custos. Análise de valor agregado. Gerenciamento de riscos
2018	Gestão da Informação - GPPDS	Roberto Wagner Alex Lopes	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital;	Ao final do curso os participantes serão capazes de: Definir estratégias para produção da informação e do conhecimento; Abordagem quando não existem dados; Abordagem quando existem dados; Criar meta-dados de fontes de informações; Organizar informações para consulta; Criar regras e formatar consulta de dados; Analisar as estruturas de informações existentes para integração dos dados; Utilizar técnicas de integração dos dados.	Conceitos e utilização de meta dados para organizar e mapear informação/dados. Processo de mapeamento de fontes de informações existentes para subsidiar um processo de elaboração de relatórios, monitoramento, entre outros. Formas de armazenamento de informações, apresentação de estrutura de dados, desde estrutura simples até representação de dataware house, XML, entre outros. Dentro de estruturas definidas, formas de consulta como SQL, procura de dados textuais, cruzamento de informações em EXCEL. Elaborar relatórios em uma granularidade conforme o objetivo definido, granularidade geográfica, temporal, semântica, pessoal, equipamento, grupos específicos, entre outros. Laboratório de pesquisa de informação e elaboração de subsídios de informação.
2016	Gestão de Contratos	Henrique Savonitti	Gestão Pública, Governança e Inovação;	Ser capaz de executar e gerenciar a aplicação de recursos públicos nas compras e contratação de serviços necessários para o alcance dos objetivos dos projetos e atividades públicas, à luz dos marcos legais e da pertinente jurisprudência do Tribunal de Contas da União.	Contratações no setor público. Contrato Administrativo: regime jurídico, gestão, alterações, aditamentos, fiscalização, sanções. Jurisprudência do Tribunal de contas da União. INs nº 02/08 e 01/10.
2016	Gestão de Convênios e Termos de Parceria	Francisco José Pereira	Gestão Pública, Governança e Inovação;	Ser capaz de executar as transferências voluntárias da União para outras esferas de governo, de forma crítico-reflexiva, dentro dos balizadores da legalidade e daqueles de natureza prática emanados dos órgãos sistêmicos da Administração Pública Federal e dos órgãos fiscalizadores da despesa pública.	Parceria com estados, Distrito Federal, municípios e entidades privadas sem fins lucrativos. Os convênios e os contratos de repasse de que trata o Decreto nº 6.170/2007 e a Portaria Interministerial nº 507/2011. O novo marco regulatório das organizações da sociedade civil (A Lei nº 13.019/2014). Análise técnica de viabilidade de pleitos. Os dispositivos da LDO anual sobre as transferências voluntárias. Julgados do Tribunal de Contas da União sobre o tema.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2018	Gestão de Performance Organizacional	Tony Bovaird	Gestão Pública, Governança e Inovação;	O objetivo é: Apresentar ferramentas para aplicar a gestão de desempenho em organizações do setor público e no setor não-governamental, e como o desempenho pode ser medido e melhorado; Demonstrar como indicadores e metas de desempenho na realização das estratégias de uma organização pública – incluindo lições aprendidas com relação às implementações bem-sucedidas e malsucedidas; Discutir a utilidade, os desafios e as limitações das abordagens de gestão de performance; Relacionar a flexibilidade da gestão de desempenho à adaptação a diferentes contextos, especificamente acordos organizacionais colaborativos (como redes e parcerias) e trabalho com cidadãos (coprodução de serviços públicos e resultados por usuários e comunidades).	Princípios básicos de gestão de desempenho. Objetivos orientados a resultados que enfoquem a organização e suas parcerias em sua missão e estratégia centrais. Mapas de objetivos orientados a resultados seguindo lógica de causa e efeito. Indicadores de desempenho para auxiliar líderes e servidores a alcançar os resultados desejados. Possíveis armadilhas na gestão de performance organizacional e como superá-las. Medição e gerenciamento de performance em redes e parcerias. Gerenciamento da coprodução de usuários e comunidades para melhoria da performance organizacional.
2016	Gestão de Processos no Setor Público	Fábio Zimmermann	Gestão Pública, Governança e Inovação;	Levar o participante a compreender e aplicar conceitos e ferramentas sobre a gestão de processos estratégicos no setor público no que tange o planejamento, a gestão do dia-a-dia, a melhoria contínua e o aprendizado sobre os processos críticos de instituições públicas.	O curso focaliza o desenvolvimento das competências dos participantes em gestão de processo, ou seja, como os processos organizacionais estão sendo monitorados, avaliados e revisados, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos da instituição. A proposta deste curso é trazer a experimentação prática das ferramentas e método sobre o tema gestão de processo para o ambiente organizacional dos participantes. A base conceitual do curso está apoiada de BMP ( <i>Business Process Management</i> ), mais precisamente no guia de conhecimento em gestão de processos <i>Business Process Management Common Body of Knowledge</i> – BPM CBOK. Das orientações da <i>Association of Business Process Management Professionals</i> – ABPMP o curso trará como referências outras abordagens sobre a gestão de processos e de experiências práticas sobre a modelagem e desenho de processos em organizações públicas.
2016	Gestão do Conhecimento: teoria e prática nas organizações públicas	Fábio Ferreira Batista	Comunicação, Gestão do Conhecimento;	Ao final da disciplina, o participante deverá ser capaz de: Compreender a importância do conhecimento, da gestão do conhecimento e da inovação na Economia do Conhecimento (Knowledge-Based Economy); Definir o que é gestão do conhecimento na administração pública; Justificar a importância da gestão do conhecimento para órgãos e entidades da administração pública; Analisar casos de gestão do conhecimento em algumas organizações do executivo federal e estadual; Identificar as principais barreiras e facilitadores à implementação da GC nas organizações públicas; Elaborar um plano de gestão do conhecimento com foco em resultados; e Identificar Políticas e práticas de gestão de pessoas importantes para o sucesso da implementação da GC.	Introdução: As características do conhecimento. Módulo 1: O que é gestão do conhecimento na administração pública? Conceito de administração pública. Módulo 2: Por que gestão do conhecimento na administração pública? Gestão do Conhecimento na administração pública. Módulo 3: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB). Módulo 4: Como implementar gestão do conhecimento na administração pública?
2017	Gestão Estratégica do Orçamento - GDF	TED	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	Ao final do curso, o participante será capaz de refletir e discutir sobre aspectos centrais da gestão orçamentária e financeira, em particular sobre: (i) a rigidez orçamentária e o incrementalismo; (ii) o processo de coordenação da elaboração orçamentária no Órgão Central; (iii) o modelo pretendido de planejamento e o PPA; (iv) a fase legislativa e o envolvimento dos parlamentares com a microadministração; (v) a execução orçamentária e financeira e os contingenciamentos; e (vi) a importância da governança orçamentária no desempenho das políticas públicas.	Sistema de planejamento e orçamento. Consonância entre o PPA e demais planos. A integração entre o PPA e os orçamentos. Planejamento setorial. Limitações do modelo. Rolling plan. A rigidez dos orçamentos anuais. Receitas vinculadas. Fundos especiais. Desvinculação de receitas: DRU e DREM. Despesas obrigatórias e entitamentos. Orçamentos incrementais. A metáfora do iceberg de Wildavisky. Base e quinhão justo. Emenda constitucional dos gastos. Receita orçamentária. Execução orçamentária. Programação financeira. Metas fiscais. Contingenciamentos e limitação de empenhos. Descompasso entre execução orçamentária e financeira. Restos a fazer e restos a pagar.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2016	Gestão Orçamentária e Financeira	Bruno Grossi	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	Ao final da disciplina, o aluno deverá ser capaz de: Identificar as premissas básicas e funções do planejamento e orçamento governamental; e Relacionar a forma de funcionamento do ciclo de planejamento e do processo orçamentário e financeiro do governo federal aos limites e possibilidades na implementação de políticas públicas.	Orçamento Público: Conceitos, funções, princípios e tipos de orçamento. Sistema de Planejamento e Orçamento Federal – atores e forma de funcionamento do processo orçamentários brasileiro. Ciclo Orçamentário Federal – principais instrumentos legais e suas relações com a Lei de Responsabilidade Fiscal. Classificações Orçamentárias – objetivos, tipo de classificação, classificações da receita e da despesa pública, inovações na estrutura programática da União. Normas Orçamentárias – Constituição Federal, Lei nº 4.320 de 1964, Lei de Responsabilidade Fiscal, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e Decretos de Limitação Orçamentária e Financeira. Aspectos Macro-orçamentários – Política Econômica e Política Fiscal. Elaboração do Orçamento no Brasil – Meta fiscal, projeção de receitas, fase qualitativa e fase quantitativa, fechamento da proposta e ciclo orçamentário no Poder Legislativo. Alterações Orçamentárias – conceitos, tipos, tramitação e regras associadas. Informações orçamentárias: localização das informações e formas de extração de dados.
2018	Gestão para Inovação e para o Conhecimento	Pedro Cavalcante	Gestão Pública, Governança e Inovação;	O objetivo é: Possibilitar que o aluno tenha compreensão da dinâmica e dos principais conceitos de inovação no governo; Discutir a inovação no setor público, incluindo seus tipos, determinantes, barreiras, consequências e enquadramento no debate atual de administração pública; Abordar as principais métodos e tendências de inovação.	Contexto e Conceitos de Inovação; Estado e Inovação; Setor Público x Privado; Inovação na Era da Governança Pública; Facilitadores e barreiras da inovação na administração pública: tipos, consequências e wicked problems: métodos e tendências.
2016	Gestão Participativa de Políticas Públicas: desafios e alternativas de articulação	Clóvis Leite Daniel Avelino	Políticas Públicas;	Discutir as múltiplas formas de relação entre Estado e sociedade no contexto democrático. Identificar e desenvolver alternativas para os desafios de funcionamento de instâncias de participação social na gestão de políticas públicas, em especial, para a ampliação e a qualificação do envolvimento de beneficiárias(os) / usuárias(os) de políticas sociais.	Visões teóricas e lentes analíticas sobre relações socioestatais no contexto democrático. Repensando a relação estado-sociedade. Quadro normativo da gestão participativa de políticas públicas. Desafios da participação social na gestão de políticas públicas.
2016 2017	Governança e Arranjos Institucionais de Políticas Públicas	Alexandre Gomide Roberto Pires	Políticas Públicas;	Ao final da disciplina, o aluno deverá ser capaz de: Compreender os conceitos de “governança” e “capacidades estatais” e suas implicações para os debates sobre a atuação do Estado e a gestão de políticas públicas. Analisar a produção de políticas públicas em ambientes institucionais complexos (e.g. envolvendo relações federativas, participação social, parcerias público-privadas, controles interno e externo, relações com os poderes Legislativo e Judiciário), a partir da abordagem dos arranjos institucionais. Mapear arranjos institucionais e identificar mecanismos e instrumentos de coordenação e articulação entre atores em políticas públicas concretas.	O conceito de governança e suas implicações para o debate sobre as transformações na atuação do Estado contemporâneo e suas capacidades de produção de políticas públicas em ambientes complexos (e.g. envolvendo relações federativas, participação social, parcerias público-privado, controle interno e externo, relações com os poderes Legislativo e Judiciário). Políticas públicas e o “problema” da implementação. A abordagem dos arranjos político-institucionais. Articulação e coordenação intra e intergovernamental: interações entre atores governamentais e não governamentais em políticas públicas. Roteiro para análise de arranjos institucionais. Análise de casos concretos.
2018	Governança e Gestão de Riscos	Bruno Affonso	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	Ao final do curso, o participante conhecerá a definição, conceitos e histórico, a gestão baseada em riscos e os processos do gerenciamento de riscos.	Governança, Riscos e Controles Internos: um novo paradigma para a Administração Pública Governança e Riscos em Aquisições Públicas Riscos de Comunicação Organizacional Construção de um plano de gerenciamento de riscos
2018	Governança e Políticas Públicas (ISS)	Lee Pegler	Políticas Públicas;	Levar os participantes a contribuir na identificação, análise e avaliação de problemas e opções de políticas; analisar os pressupostos, cenários e argumentos das propostas de políticas públicas.	Análise de Política para Governança. Reformas no setor público: opções de políticas e desafios. Interação entre regras e partes envolvidas. Fortalecimento de policy making. Análise de cenários e tratamento de incertezas. Privatização: ideologia, momento e execução.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2018	Governança Pública para Resultados	Amarildo Baesso	Gestão Pública, Governança e Inovação;	O curso tem como objetivo promover a reflexão sobre governança pública voltada à execução de ações para o alcance do bem comum, enquanto papel preponderante do Estado e de seus desafios, busca-se apontar estratégias e ferramentas para a eficácia da gestão pública voltada para o desenvolvimento da sociedade.	Papel do Estado enquanto provedor de bens e serviços para a sociedade. Contexto em que operam as organizações públicas. Governança aplicada às organizações do setor público. Ferramentas organizacionais para a melhoria da governança pública e aumento da eficácia das organizações públicas.
2016	Implementação de Políticas Públicas (30h)	David Crumpton Vicente Rocha	Políticas Públicas;	Apresentar e discutir com os participantes do curso as implicações das estruturas federativas de Brasil e Estados Unidos no processo de implementação de políticas públicas. Apresentar e discutir com os participantes o processo de análise de implementação de políticas públicas, com o uso de teorias e quadros de análise.	Breve revisão do ciclo das políticas públicas; introdução ao campo da implementação de políticas; perspectivas <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i> na implementação de políticas públicas; teorias aplicadas na análise do processo de implementação de políticas públicas: burocracia de nível de rua, teoria da agência, <i>stewardship theory</i> , teoria institucional, relações interorganizacionais e a implementação de políticas; a estrutura federativa do Brasil e dos Estados Unidos e suas implicações para o processo de implementação; abordagens e <i>frames</i> de análise do processo de implementação.
2018	Implementação de Políticas Públicas (40h)	Gabriela Lotta Roberto Pires	Políticas Públicas;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender a constituição e as implicações dos processos de implementação de políticas públicas em ambientes institucionais complexos (e.g. envolvendo relações federativas, participação social, parcerias público-privado, controle interno e externo, relações com os poderes Legislativo e Judiciário). Discutiremos as principais abordagens teóricas para pensar os processos de implementação e seus atores (arranjos institucionais, agentes de linha de frente e modelos híbridos). A partir da reflexão sobre casos concretos, buscaremos compreender as consequências (positivas e negativas) de processos de implementação e da atuação de agentes governamentais sobre os públicos atendidos pelas políticas e serviços públicos, além dos desafios colocados para a gestão pública.	Políticas públicas e o “problema” da implementação. Modelos de análise aplicados à implementação de políticas públicas; Desafios de implementação de políticas públicas; A abordagem dos arranjos político-institucionais; Articulação e coordenação intra e intergovernamental: interações entre atores governamentais e não governamentais em políticas públicas. estrutura federativa, articulação e coordenação intra e intergovernamental, coordenação intersetorial; Redes de Políticas Públicas; governança.
2016	Inovação no Setor Público	Pedro Luiz Cavalcante Antonio Isidro Filho	Gestão Pública, Governança e Inovação;	Ao final do curso, o participante será capaz de: Compreender sobre o tema de inovação no setor público, incluindo sua evolução histórica, determinantes de adoção e difusão e enquadramento no debate atual de gestão pública; Examinar as principais abordagens teóricas e estratégias de inovação em serviços; Compreender da dinâmica da inovação, sob vários aspectos, e da mudança tecnológica; Analisar, de forma interativa, alguns dos principais métodos e ferramentas de inovação aplicada à administração pública.	Contexto da inovação no serviço público: histórico e conceitos de inovação; inovação em gestão pública; facilitadores e limitadores da inovação no setor público; difusão de inovação. Inovação em serviços: desafios conceituais. Tipos, modelos e trajetórias da inovação em serviços, Capacitação, Gestão da Inovação, Sociedade em Rede, Mudanças. Inovação na prática: estudos dirigidos – métodos e ferramentas.
2018	Interações de Gênero nos Espaços de Trabalho - GPPDS	Ludmila Reis Danusa Marques	Liderança, Diversidade e Educação;	O curso pretende levar o participante a compreender conceitos e análises sobre as relações e dinâmicas de gênero presentes nas instituições, buscando relacioná-las ao cotidiano e representatividade no espaço de trabalho.	Relações de gênero; divisão sexual do trabalho; teto de vidro e ocupação de carreiras no setor público; uso do tempo; discriminação e assédio moral; discriminação e assédio sexual; estratégias para melhores práticas.
2017	Introdução à Econometria - SEPLAN	Tárcio Lopes da Silva	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender os fundamentos teóricos, conceitos testes relacionados à regressão linear e a sua aplicação em casos concretos. Será capaz, ainda, de fazer regressão linear no software “R” e interpretar os resultados dos principais testes aplicados.	Introdução ao R. O modelo de regressão linear clássico: conceito, estimativa, interpretação, inferência e previsão. Coeficiente de determinação. Formas funcionais logarítmicas e elasticidade. Violação das hipóteses clássicas: heteroscedasticidade, multicolinearidade, autocorrelação. Mínimos quadrados generalizados. Erros de especificação. Regressão com variáveis dummies. Modelo de dois estágios. Estimação com variáveis instrumentais. Exemplos de aplicação de métodos estatísticos e econométricos em pesquisa econômica (uso das bases de dados dos livros do Gujarati e do Wooldridge).

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2016	Introdução à Metodologia de Análise de Redes Sociais - GPPDS	Renata Bichir	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital.	O curso tem como objetivo apresentar uma introdução à análise de redes sociais (ARS). Serão discutidos os principais conceitos, as potencialidades dessa metodologia, formas de coleta de dados relacionais, modos de operacionalização de pesquisas com utilização de análise de redes sociais e as limitações dessa técnica. Desse modo, de modo, os participantes do curso terão um ponto de partida para pensar desenhos de pesquisa que envolvam a coleta e análise de dados relacionais de diferentes tipos.	Introdução: Pressupostos teóricos da análise de redes. Histórico da análise de redes. O que são dados relacionais: para que servem as redes, contribuições analíticas e operacionais importantes; Limitações e fronteiras da análise. Conceitos gerais e escolhas relevantes: principais conceitos. Dimensões das redes. Como obter dados relacionais – modos de coleta de informações. Escolhas analíticas importantes. Tipos de dados. Operacionalização dos dados. Inserção dos dados no Ucinet. Processamento de estatísticas: análise da estrutura geral da rede. Principais medidas: centralidade e coesão. Visualização das redes. Geração de estatísticas mais complexas. Análise de atributos. Desenhos de Pesquisa: Construção de desenhos de pesquisa com análise de redes. Orientação das pesquisas desenvolvidas pelos alunos.
2017	Introdução a Métodos de Análise de Dados	Paulo Januzzi	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital.	Ao final do curso, o participante será capaz de demonstrar conhecimento sobre como desenvolver um plano inicial de análise de resultados de campo de pesquisa social empírica ou de avaliação de programas, de natureza quantitativa ou qualitativa; elaborar um relatório técnico para disseminação dos principais achados e sugerir temáticas e/ou outras possíveis técnicas para aprofundamentos posteriores.	Ciência Moderna e Tecnociência. Produção de conhecimento no campo das Políticas Públicas. Comunidades epistêmicas e Comunidades de Prática. Breve revisão das principais técnicas de coleta de dados, quali e quantitativos, seus instrumentos e características. Apresentação de marco metodológico das principais técnicas de análise quantitativa e qualitativa de pesquisa social. Análise Estruturada de Textos: conceitos, etapas, técnicas e aplicações. Análise Estruturada de Dados Quantitativos: conceitos, etapas, técnicas e aplicações. Relatório de pesquisa científica e Relatório técnico para técnicos e gestores. Uso de aplicativos públicos para resolução de aplicações (EZ-Text, Epi-Info, R ) e comentários sobre software proprietários (Nvivo, SPSS).
2018	Licenciamento Ambiental	Jônatas Trindade Carla Fonseca Felipe de Carvalho Heitor da Rocha	Políticas Públicas;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender: os instrumentos de Licenciamento Ambiental e Avaliação de Impacto Ambiental (AIA), na concepção da sustentabilidade ambiental de projetos, bem como requisito essencial, de longo prazo, das atividades relacionadas ao desenvolvimento econômico. O funcionamento do licenciamento ambiental federal, ministrando as principais legislações ambientais brasileiras associadas ao licenciamento ambiental, o rito de licenciamento ambiental no Brasil, as tipologias de empreendimentos analisados, bem como os casos de sucesso. A Avaliação de Impacto Ambiental e os estudos e procedimentos práticos utilizados no LAF.	Legislação Correlata ao Licenciamento Ambiental Federal; Tipologias analisadas e casos de sucesso no licenciamento; Avaliação de Impacto Ambiental; Estudos e procedimentos práticos.
2016 2017	Liderança e Comunicação - GPPDS	Luiz Sérgio Márcia Serra	Liderança, Diversidade e Educação.	Ao final do curso, o participante deverá ser capaz de: Identificar e aplicar conceitos e competências de liderança no serviço público brasileiro; Construir e fomentar ambientes confiáveis para a comunicação, a partir das habilidades de escutar e criar empatia; Definir protocolos de atuação pautados em reflexões sobre valores e ética; Entender como a emocionalidade afeta o desempenho das equipes e a liderança é responsável pelo estado de ânimo da sua equipe; Ser capaz de atuar sobre as variáveis que interferem em processos de mudança, para que ela seja efetiva e eficaz; Envolver-se no fortalecimento de equipes nas organizações públicas e ver como uma comunidade eficaz pode ser criada não apenas com colegas imediatos, mas também horizontalmente nos setores e entre setores, parceiros e cidadãos.	Liderança “servidora” e “quântica”, ontologia da linguagem e teoria do observador; autopercepção como liderança; retroalimentação e a qualidade da prática; escuta e empatia; condições favoráveis à comunicação; valores, ética e dilema ético; influência da emocionalidade no desempenho da equipe; papel da liderança no processo de mudança; comunidades de aprendizagem e trabalho.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2018	Liderança e Comunicação - GPPDS	Henrique Santana	Liderança, Diversidade e Educação.	Ao final da disciplina, os alunos deverão ser capazes de: Ampliar a auto percepção sobre a prática de cada participante como gestor, Perceber como o próprio estilo e atitudes de liderança influenciam no clima da equipe e nos resultados alcançados; Identificar as dimensões do funcionamento das equipes; Aplicar técnicas e ferramentas para gerar equipes de alto desempenho; Ampliar a percepção sobre a dinâmica de funcionamento das equipes; Identificar os principais obstáculos a mudança; Conduzir processos de mudança; Identificar os principais processos para sustentar uma gestão de alto desempenho; Planejar e monitorar os resultados; Conduzir conversas difíceis; e Reconhecer os elementos da cultura organizacional.	Que tipo de gestor eu sou? A prática do gestor e seus pilares. Como funciona os grupos? Do grupo a equipe. O engajamento nas equipes de trabalho. Comunicação interpessoal e assertividade. Resolução de conflitos/Conversas difíceis e comunicação não violenta. Ferramentas para trabalhar com grupos. Elaboração de metas e indicadores. Desenvolvimento de talentos. O processo de monitoramento.
2016	Liderança Feminina: estratégias para o fortalecimento de competências	Gisele	Liderança, Diversidade e Educação.	Levar os participantes a: Saber identificar competências esperadas de uma líder mulher; Refletir acerca de ferramentas e estratégias para aumentar a influência feminina; Identificar, analisar e avaliar ações para fortalecer e promover o acesso de mulheres a posições de liderança.	Abordagem da liderança para a prática e a experiência das mulheres. Obstáculos às carreiras das mulheres. Obstáculos interiores: encontrar a postura ideal e aumentar seu impacto. As representações limitantes. Trabalho sobre os recursos interiores. Obstáculos externos: cultura organizacional, desempenho e gestão da competição. Como construir suas redes e estratégias de aliança.
2018	Macroeconomia	Fausto José Araújo Vieira	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital.	Ao final do curso, o aluno será capaz de estimar modelos de séries de tempo e projetar séries econômicas usando o software "R".	Modelagem de processos estacionários (Box-Jenkins). Raiz unitária. Modelos VAR e VEC. Análise de cointegração. Sistema de equações simultâneas. Modelos SUR. Causalidade de Granger. Análise de componentes principais. Modelos de projeção do para a inflação (VAR). Estimativa de modelos estruturais de pequeno porte. Modelo FAVAR para projeção do PIB.
2016 2017	Mapeamento de Atores, Rastreamento de Agendas e Análise de Conjunturas - 1	Antonio Lassance	Políticas Públicas.	Capacitar o participante a compreender a importância dos atores para o planejamento e desenvolvimento de políticas públicas e perceber suas movimentações no processo de formação de agenda. Em termos específicos, o curso pretende proporcionar ao participante uma preparação básica para a aplicação de metodologias e técnicas apropriadas ao mapeamento dos atores, ao rastreamento de suas agendas e à análise de conjuntura. Ao final, se espera que o participante tenha elementos suficientes para produzir análises de conjuntura em seu campo de políticas públicas.	Relação entre atores, agendas e conjuntura. Atores e coalizões em subsistemas de políticas públicas. Leitura dos atores segundo a teoria das agendas e a <i>Advocacy Coalition Framework</i> (ACF). Identificação de questões e análise de agendas prioritárias. Mapeamento dos atores em políticas públicas. Rastreamento de agendas: análise da movimentação dos atores. Conjuntura em políticas públicas: da teoria à análise.
2016 2017 2018	Metodologias Colaborativas de Inovação em Governo	Pedro Luiz Cavalcante Bruno Queiroz	Gestão Pública, Governança e Inovação.	Ao final do curso, o participante será capaz de: Compreender o tema de inovação no setor público, incluindo sua evolução histórica, determinantes de adoção e enquadramento no debate atual de administração pública; Familiarizar-se com os dilemas e problemas que demandam novas formas de refletir e formular políticas públicas; Debater os princípios e possibilidades de aplicação do design thinking aos problemas públicos; Analisar, de forma interativa, métodos e ferramentas de inovação aplicadas ao setor público.	Noções teóricas sobre inovação e sistemas de inovação; Contexto da inovação no serviço público: histórico, conceitos e abordagens da inovação; facilitadores e limitadores da inovação no setor público. Inovação na prática: <i>design thinking</i> : métodos e ferramentas.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2016	Metodologias Participativas nas Interações entre Estado e Sociedade - GPPDS	Clóvis Leite Daniel Avelino	Políticas Públicas;	Ao final do curso, a(o) participante será capaz de identificar, selecionar e adaptar práticas, perspectivas metodológicas e ferramentas para o desenho de atividades e processos participativos. Refletir sobre necessidades, possibilidades, características, vantagens e limites para operacionalizar interações socioestatais. Desenvolver estratégias institucionais para qualificar o diálogo com a sociedade em processos administrativos e sistemas estatais.	Qualidade do diálogo em interações socioestatais. Necessidades e possibilidades de participação social em diferentes áreas, processos e sistemas da Administração Pública Federal. Fatores críticos de sucesso no funcionamento de instâncias e mecanismos de participação na gestão de políticas públicas. Panorama de ferramentas metodológicas, critérios de escolha e riscos do uso inadequado. Inovação no desenho de processos para a gestão pública participativa.
2018	Métodos de Administração para Desafios Complexos em Políticas Públicas	Eduardo Kaplan Arthur Aguillar	Políticas Públicas;	Ao final do curso, o participante será capaz de identificar e tratar problemas complexos de políticas públicas e implementar reformas sustentáveis na gestão pública, qualificando os profissionais na metodologia PDIA (Adaptações Iterativas Orientadas por Problemas).	Desenvolvimento, políticas públicas e abordagens sobre sucesso das organizações; Desafios para evolução de capacidades de órgãos públicos, legitimidade e funcional das organizações; Problemas complexos: conceitos e implicações para abordagens de reforma no setor público; Planejamento e Metodologia para implementação de reformas no setor público orientadas por problemas; Metodologia para implementação de reformas orientadas por problemas.
2018	Microeconomia	Geraldo Góes Alexandre Ywata	Ciência de Dados e Tecnologia da Informação e Governo Digital;	Ao final do curso, o participante será capaz de realizar análises econométricas com o uso do "R".	Modelos para dados em painel: estimador de efeito aleatório e efeito fixo, modelos dinâmicos. Experimentos e sorteios aleatórios. Diferenças em diferenças. Propensity Score Matching. Regressão com Descontinuidade (RDD). Exemplos de aplicação: Avaliação de políticas públicas, avaliação de projetos sociais e avaliação em termos de impacto.
2018	Modelagem de Análise do Impacto Regulatório: abordagem prática	Gabriel Moreira Pinto Nara K	Políticas Econômicas e Regulação;	Ao final do curso, o participante será capaz de aplicar metodologias necessárias para desenvolver as diversas etapas e ações concernentes à Análise de Impacto Regulatório, incluindo identificar alternativas, construir modelos de custo-benefício na perspectiva de empresas, consumidores, governo e demais stakeholders, realizar análises de sensibilidade e de cenários, mapear riscos e desenhar estratégias de implementação, fiscalização e monitoramento.	Enquadramento do problema; Mapeamento dos atores ou grupos afetados; Identificação da base legal; Definição dos objetivos; Listagem das possíveis alternativas de ação; Princípios de Design Thinking; Análise dos possíveis impactos e comparação das alternativas de ação; Revisão conceitual para modelagem financeira; Boas práticas de modelagem; Mapeamento de riscos; Análises de sensibilidade; Dimensão ambiental; Estratégia de implementação, fiscalização e monitoramento.
2016	Modelos de Contratação e Execução de Obras Públicas - INFRA	Marcelo Bruto	Políticas de Infraestrutura;	Ao final do curso, o participante será capaz de identificar conceitos básicos e aspectos constitucionais associados a contratações públicas; compreender as modalidades de contratação em infraestrutura, nos termos da legislação vigente; identificar e analisar os problemas e irregularidades mais comuns nos processos de contratação e execução de obras e serviços de engenharia (fase de licitação, projeto básico, contratação, fiscalização, medições e pagamentos, recebimento das obras).	Princípios e Conceitos básicos; Aspectos constitucionais associados a contratações públicas; Principais aspectos em licitações em obras e serviços de engenharia - Lei 8.666/1993, pregão, RDC, concessões e PPPs; Combate a carteis em licitações; Modalidades de contratação - empreitada da Lei 8.666/1993, Lei N° 8.987/1995 (concessão comum), Lei n° 11.079/2004 (concessões em Parceria Público-Privadas), Lei n° 12.462/2011 (Regime Diferenciado de Contratação); Principais causas de atrasos/paralisação de obras de infraestrutura (apresentar os estudos do TCU sobre os principais motivos para o atraso e embargo de obras); Orientações básicas para prevenção dos problemas e irregularidades mais comuns nos processos de contratação e execução de obras e serviços de engenharia (fase de licitação, projeto básico, contratação, fiscalização, medições e pagamentos, recebimento da obra); Tendências e desafios.
2016	Monitoramento e Avaliação de Resultados de Projetos no Setor Público	Andréa Zimmermann	Gestão Pública, Governança e Inovação;	Ao final do curso os participantes serão capazes de: elaborar estratégias de monitoramento e avaliação de projetos; definir indicadores de desempenho e de resultados; atuar em equipes de monitoramento e avaliação de projetos aplicando ferramentas e conceitos à gestão do projeto; refletir criticamente sobre aprendizados obtidos em projetos como forma de gestão do conhecimento e aperfeiçoamento institucional.	Contextualização do monitoramento e da avaliação de projetos da administração pública; conceitos de monitoramento e avaliação de projetos; diferentes abordagens metodológicas para o monitoramento e a avaliação de projetos; monitoramento como instrumento de gerenciamento no ciclo do projeto; conceitos e instrumentos de avaliação intermediária, avaliação final e avaliação de impactos com foco na efetividade do projeto.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2017	Orçamento Baseado em Resultados	Aref Bem Abdallah Martin Fortis	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	Promover o conhecimento dos conceitos, princípios, técnicas e ferramentas do Orçamento Baseado em Resultados (OBR), bem como discutir melhores práticas e desafios para a implementação e gestão da abordagem do OBR.	Introdução: Orçamento baseado em resultados; Análise estratégica e métodos e ferramentas de planejamento; Modelos para preparação de orçamento; Monitoramento e avaliação de desempenho?; Desafios da implementação e reforma para OBR.
2016	Planejamento de Projetos no Setor Público	Andréa Zimmermann	Gestão Pública, Governança e Inovação;	Ao final do curso, o participante será capaz de elaborar planos de projetos com a definição de objetivos, resultados, indicadores, escopo, ações, cronograma e custos; analisar a qualidade de planos de projetos na administração pública; montar cronogramas de projetos, organização de ações e responsabilidades com uso do <i>software MS Project</i> ; planejar projetos de forma participativa.	Nivelamento de conceitos relativos a projetos de acordo com o conjunto de conhecimentos e normas adotados pelo PMI® (Project Management Institute); Ferramentas e técnicas adotadas por métodos internacionais de planejamento de projetos como ZOPP, Quadro Lógico e Gestão por Resultados; Planejamento do escopo, da qualidade, do tempo e de custos; Elaboração do plano de ação do projeto; Elaboração da Matriz de Indicadores e Metas do Projeto.
2018	Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira - GPPDS	Bruno Grossi	Gestão Estratégica, Planejamento e Orçamento e Finanças;	Ao final da disciplina, o aluno deverá ser capaz de: Identificar as premissas básicas e funções do planejamento e orçamento governamental; e Relacionar a forma de funcionamento do ciclo de planejamento e do processo orçamentário e financeiro do governo federal aos limites e possibilidades na implementação de políticas públicas.	Orçamento Público: Conceitos, funções, princípios e tipos de orçamento. Sistema de Planejamento e Orçamento Federal – atores e forma de funcionamento do processo orçamentários brasileiro. Ciclo Orçamentário Federal – principais instrumentos legais e suas relações com a Lei de Responsabilidade Fiscal. Classificações Orçamentárias – objetivos, tipo de classificação, classificações da receita e da despesa pública, inovações na estrutura programática da União. Normas Orçamentárias – Constituição Federal, Lei nº 4.320 de 1964, Lei de Responsabilidade Fiscal, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e Decretos de Limitação Orçamentária e Financeira. Aspectos Macro-orçamentários – Política Econômica e Política Fiscal. Elaboração do Orçamento no Brasil – Meta fiscal, projeção de receitas, fase qualitativa e fase quantitativa, fechamento da proposta e ciclo orçamentário no Poder Legislativo. Alterações Orçamentárias – conceitos, tipos, tramitação e regras associadas. Informações orçamentárias: localização das informações e formas de extração de dados.
2018	Planejamento e Governança de Políticas Públicas	Ariel Pares	Políticas Públicas;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender o planejamento estratégico como parte do processo de governar e desenvolver visão sistêmica dos elementos que constituem a direção estratégica, para o enfrentamento de problemas complexos, e o alcance de objetivos da agenda governamental.	Governar com governança é governar em sociedades complexas e democráticas. E requerimento para governar a partir de um Estado progressivamente instado a realizar sua missão com agentes da sociedade. Nesse contexto, planejar e gerenciar estrategicamente para resultados, com as partes interessadas, parece menos uma escolha entre modelos de bom governo e mais um imperativo que emerge das profundas transformações porque passam as sociedades. Ideias-Chave: Governança para resultados – atores, arranjos institucionais, mecanismos de coordenação e sistemas de informação (monitoramento e avaliação); agenda estratégica compartilhada; <i>accountability</i> ; arquitetura organizacional e macroprocessos por resultados na sociedade; gestão de riscos de não alcançar resultados; planejamento intensivo em gestão; Planejamento de longo prazo para manejar incertezas e oportunidades.
2016	Planejamento Territorial e Investimentos em Infraestrutura - INFRA	Ariel Garces Pares	Políticas de Infraestrutura;	Ao final do curso, o participante deverá ser capaz de reconhecer a importância do planejamento territorial como instrumento de tomada de decisão para definição dos equipamentos de infraestruturas mais adequadas às potencialidades e necessidades de cada território.	O investimento em infraestrutura como instrumento de organização do território; a importância do planejamento de longo prazo, em base territorial, para os investimentos em Infraestrutura; visão multiescalar e a importância do impacto local do projeto; a abordagem territorial na formulação de projetos e de planos relacionados à infraestrutura econômica e social? como por exemplo, a experiência do PLANL, da IIRSA; papel das cidades na geografia econômica; bases estatísticas do IBGE, fontes de dados administrativos como instrumentos de apoio ao planejamento, em base territorial.
2017	Pobreza e Políticas de Proteção Social - GPPDS	Luis Henrique Paiva	Políticas Sociais;	Ao final do curso, o participante será capaz de entender a estruturação das políticas sociais e seus principais desafios em função das mudanças ocorridas no mercado de trabalho e na demografia, através de meios conceituais e analíticos básicos. Especial atenção será dada à estruturação das políticas sociais no Brasil.	História do conceito de pobreza: abordagens monetárias e multidimensionais. Histórico e desenvolvimento dos sistemas de proteção social. Principais desafios da proteção social. A estruturação e os desafios demográficos da previdência social. Políticas públicas de emprego: funções e características. Benefícios assistenciais e a pobreza como risco social. Desafios para a avaliação de políticas sociais. Bases de dados das políticas sociais no Brasil e no mundo.



ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2018	Políticas Públicas baseadas em evidências	Fernando Filgueiras	Políticas Públicas;	Ao final do curso, o participante será capaz de compreender a relevância do uso de evidências em todas as fases do ciclo de políticas públicas, discutir sobre metodologias apropriadas para a análise e trazer experiências internacionais.	Relevância de usar evidências para formulação e análise de políticas públicas; A transformação de dados e informações em evidências; Métodos de coleta e análise de evidências; O papel dos stakeholders; Experiências internacionais.
2017	População, Cidades e Políticas Sociais	Rosana Baeninger Ricardo Ojima Ana Maria Nogales	Políticas Sociais;	Levar o participante a compreender os principais conceitos e tendências da dinâmica populacional brasileira e analisar indicadores sociais selecionados, considerando sua relação e importância para o diagnóstico e formulação de políticas públicas.	Dinâmica populacional: conceitos e tendências dos componentes demográficos no Brasil. Projeções populacionais. Saúde e envelhecimento populacional; trabalho e educação. Cidades. mobilidade populacional e sustentabilidade. Políticas sociais e a Agenda 2030.
2018	Project Finance	BNDES	Políticas Econômicas e Regulação;	Este curso tem por objetivo proporcionar uma experiência de aprendizado prática sobre a estruturação de financiamentos por meio da modalidade de <i>Project Finance</i> . Espera-se que, ao final do curso, o participante esteja apto a discutir e julgar criticamente os aspectos centrais que envolvem tal modalidade, incluindo elementos de viabilidade financeira, análise e atribuição de riscos, estrutura jurídica, contratos, aspectos regulatórios, uso de debêntures, partes relacionadas e uso de casos-exemplo. O curso explora a perspectiva do financiador e proporciona uma reflexão sobre aspectos importantes para se conseguir aumentar o nível de investimento no Brasil, considerando a atração de capital privado e a promoção de melhorias na infraestrutura social.	<i>Project Finance versus Corporate Finance</i> ; fundamentos práticos e conceituais; história do <i>Project Finance</i> no Mundo, no Brasil e no BNDES; Análise de riscos: mapeamento, matriz de risco e impacto; mitigação de riscos; monitoramento de riscos; segregação de riscos; renegociação e recuperação de crédito; garantias; emissão de debêntures; distinções entre formatos de <i>Project Finance nonrecourse, limited-recourse, structured</i> ; estrutura societária – Sociedade de Propósito Específico (SPE); acordo de acionistas; contratos do projeto, contratos do financiamento e contratos de suporte; acordo entre credores e acordos de subordinação; projetos de Infraestrutura – papel do estado, direito público <i>versus</i> privado; contratos de concessão; Parcerias Público-Privadas (PPPs), regulamentação, barreiras a recursos, conflitos de interesse, capital nacional; Programa de Parcerias de Investimentos (PPI); <i>Project Finance</i> em Rodovias; Mini-casos de Energia.
2016	RDC - Regime Diferenciado de Contratação	Henrique Savoniti	Gestão Pública, Governança e Inovação;	Ao final do curso, o participante deverá ser capaz de conhecer as principais características do Regime Diferenciado de Contratações – RDC, visando a analisar a viabilidade de sua utilização nas contratações de seu órgão ou entidade, otimizando a aplicação de recursos públicos, à luz dos marcos legais e da pertinente jurisprudência do Tribunal de Contas da União.	Regime Diferenciado de Contratações – RDC. Aplicabilidade. Princípios. Diretrizes. Objetivos. Regimes de Execução. Fases. Procedimento. Modos de disputa. Procedimentos auxiliares. RDC eletrônico.
2018	Regulação – desafios e questões críticas de capacidade regulatória	Martin Lodge Martin Fortis	Políticas Econômicas e Regulação;	O objetivo deste curso é discutir conceitos e questões fundamentais no estudo e na prática da regulação, de forma a incentivar uma compreensão avançada de temas-chave, apoiar a discussão intersetorial de desafios regulatórios compartilhados e avaliar as dimensões críticas da capacidade regulatória.	Captura regulatória, independência e desenho institucional. Desenvolvimento de estratégias regulatórias. <i>Enforcement</i> e regulação baseada em riscos. Engajamento de <i>stakeholders</i> . Indicadores. Desempenho da regulação e dos reguladores.
2016 2017	Sistemas de Monitoramento de Políticas e Programas Sociais	Paulo Jamuzzi Marconi Fernandes	Políticas Sociais;	Ao final do curso, o participante será capaz de produzir informação útil e tempestiva para aprimoramento da ação governamental com indicadores para monitoramento dos esforços, atividades e efeitos de um programa social, utilizando-se de painéis de indicadores de programas e identificação de bases de dados relevantes e integradas sob um suporte técnico adequado.	O Ciclo de Formulação e Avaliação de Programas e a demanda por informação estruturada. Conceitos básicos sobre Monitoramento e Avaliação de Programas. Características de Sistemas de Monitoramento. Monitoramento Gerencial e Monitoramento Analítico. Indicadores Sociais e Indicadores de Políticas. Indicadores de Monitoramento: conceitos e critérios de seleção. Etapas para especificação de Sistemas e Painéis de Indicadores de Monitoramento. Apresentação de alguns dos principais sistemas de monitoramento no Governo Federal.
2017 2018	Técnicas de Negociação no Setor Público - GPPDS	Amâncio de Oliveira Janina Onuki Rafael Nunes	Liderança, Diversidade e Educação;	Ao final do curso, o participante será capaz de construir decisões compartilhadas e consensos sobre as estratégias das políticas públicas, por meio do uso de técnicas de negociação.	Introdução – a negociação no setor público. Negociação – conceitos, cenários, perfil, comportamento e estilo dos negociadores. Valores e comportamento na negociação. Mediação e resolução de conflitos. Técnicas de barganha (formal e informal) e de liderança. Dinâmica da negociação – planejamento, objetivos, etapas. Simulação de processos de negociação.

ANO	CURSO	DOCENTE	ÁREAS DE INTERESSE	OBJETIVO	EMENTA
2016 2017	Tecnologia da Informação em Governo	Alexandra Cunha	Comunicação, Gestão do Conhecimento;	Levar o participante a ampliar a compreensão sobre o uso de Tecnologia da Informação em governo e os desafios enfrentados por gestores públicos, como elemento essencial para que a tecnologia cumpra as expectativas em relação aos investimentos realizados, à atuação governamental e à participação da sociedade.	TI e governo no Brasil. eGestão Pública. ePolíticas Públicas. e-Democracia, eParticipação, eTransparência. Cidades Inteligentes: superação de novos e de históricos desafios. Governança de TI em governo. Ética e Sistemas de Informação. Discussão de casos de uso de TI em governo.
2017 2018	Territorialidade e Políticas Públicas no Brasil	Antonio Galvão João Mendes	Políticas Públicas;	Ao final, o participante será capaz de analisar o papel e o alcance do tratamento territorial na construção de políticas, programas e projetos; divisar os requerimentos de coordenação horizontal das políticas públicas com relação à dimensão territorial, e apropriar os elementos referenciais que associam a atuação no território com os objetivos fundamentais da República federativa do Brasil, dentre os quais “promover o desenvolvimento nacional” e “reduzir as desigualdades sociais e regionais”.	Contempla os seguintes tópicos principais: Evolução dos conceitos e abordagens nas interpretações da Economia e Geografia; Das políticas de desenvolvimento regional às políticas territoriais: objetivos, estratégias, programas e instrumentos; Configurações espaciais e políticas de desenvolvimento regional e ordenamento territorial no Brasil; A experiência de política regional na União Europeia; Escala da política e a política de escalas; Políticas e território na perspectiva da complexidade e em movimento: atores e instituições; Futuros possíveis da política territorial: inteligência territorial; coesão/desarticulação regional; ciência, tecnologia e inovação; inclusão social e desenvolvimento sustentável.
2018	Visitas Técnicas - Ciclo de Gestão Pública	Andrea Zimmermann	Gestão Pública, Governança e Inovação;	O curso propicia a oportunidade de o participante conhecer uma prática de gestão pública e desenvolver uma análise crítica acerca dos desafios, da prática e das possibilidades de inovação na gestão de pública.	Principais atributos da gestão pública; Desafios da gestão pública; Como inovar na gestão pública. Análise crítica sobre práticas de gestão e seu reflexo na atuação do participante.
2018	Visitas Técnicas - Ciclo de Políticas Públicas	Gabriela Lotta	Políticas Públicas;	Contribuir para a análise da implementação de políticas públicas, considerando ações governamentais federais ou locais para execução de programas na ponta. Contribuir para a conformação de uma visão abrangente e crítica acerca dos desafios e das possibilidades de inovação na gestão de políticas públicas	

Fonte: Elaborado pela autora.

## ANEXOS

## ANEXO 1. Formulário de Avaliação de Reação – jan. a abr. de 2016.



## AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

## PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO – 2016

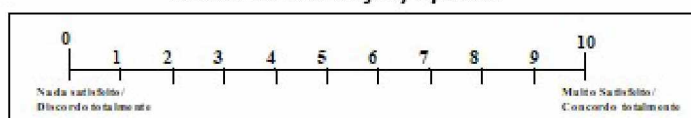
Curso:  
Data:

## Objetivo Geral:

Utilize a escala abaixo, que varia de 0 a 10, para expressar sua satisfação ou opinião em relação aos aspectos gerais do curso, inserindo na coluna "Satisfação"/"Opinião" o valor escolhido (0=Nada Satisfeito/Discordo Totalmente a 10=Muito Satisfeito/Concordo Totalmente). Caso algum item não corresponda à sua experiência educacional marque NA = não se aplica.

Obrigado!

## Escala de Satisfação/Opinião

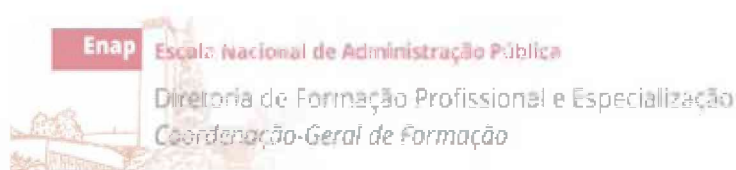


<b>DESEMPENHO DO PROFESSOR</b>		
1	Domínio dos conteúdos abordados.	
2	Segurança ao transmitir os conteúdos.	
3	Clareza ao transmitir conteúdos.	
4	Objetividade na condução das aulas.	
5	Cumprimento da ementa proposta para o curso.	
6	Uso de estratégias de ensino adequadas para transmitir os conteúdos (aula expositiva, exercícios, estudos de caso, simulações etc.).	
7	Incentivo à participação dos alunos.	
8	Respostas adequadas aos questionamentos dos alunos.	
<b>AVALIAÇÃO DO CURSO</b>		<b>Satisfação</b>
9	Encadeamento dos temas durante o curso.	
10	Conteúdos propostos pelo curso para o alcance de seus objetivos.	
11	Material de leitura suficiente e adequado para o desenvolvimento do curso.	
12	A carga horária foi suficiente para desenvolver o conteúdo programático proposto no planejamento. Se assinalar menos que 7, especificar: ( ) insuficiente ( ) excessiva	
<b>RESULTADOS E APLICABILIDADE</b>		<b>Opinião</b>
13	Acredito que os assuntos abordados são relevantes para minha atividade profissional.	
14	Assimilei os conteúdos transmitidos.	
15	Adquiri novos conhecimentos.	
16	Sou capaz de reconhecer situações de trabalho em que poderei aplicar os conhecimentos adquiridos.	

Espaço para observações e contribuições:

Utilize o verso

## ANEXO 2. Formulário de Avaliação de Reação – maio. de 2016 a dez. de 2018.

**AVALIAÇÃO DE REAÇÃO****PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO PARA CARREIRAS**

Curso:

Data:



Objetivo Geral do Curso:

|

Prezado (a) participante

É importante para a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) conhecer sua opinião sobre o curso que acaba de ser realizado, visando ao aprimoramento de nossos eventos de aprendizagem. Leia cada questão, escolha o número da escala abaixo que melhor expressa a sua opinião e assinale um "X" no espaço correspondente. Caso o item não se aplique ao curso, assinale NA (não se aplica). Agradecemos a sua colaboração!

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se aplica (NA)

Qual é a sua carreira? \_\_\_\_\_

Qual é o seu órgão de exercício? \_\_\_\_\_

Você ocupa algum cargo comissionado, qual? \_\_\_\_\_

Qual era a sua expectativa em relação ao curso, quando você se inscreveu? \_\_\_\_\_

Sua expectativa foi atendida?  Sim  Parcialmente  Não

Justifique: \_\_\_\_\_

DESEMPENHO DO PROFESSOR –		1	2	3	4	5	NA
1	Demonstrou domínio dos conteúdos abordados.						
2	Apresentou os conteúdos com clareza.						
3	Cumpriu o programa proposto para o curso.						
4	Usou estratégias didáticas adequadas para facilitar a aprendizagem dos conteúdos.						
5	Incentivou a participação da turma.						
6	Considerou o ponto de vista dos alunos para o desenvolvimento das reflexões.						
7	Esclareceu adequadamente a dúvidas e questionamentos dos participantes em atividades individuais e coletivas.						

<b>AVALIAÇÃO DO PROGRAMA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
8	A sequência dos temas do curso contribuiu para minha aprendizagem.						
9	Os conteúdos do curso contribuíram para o alcance dos objetivos propostos.						
10	Compreendi os conteúdos apresentados no curso.						
11	O material didático foi adequado para o desenvolvimento do curso.						
12	A avaliação de aprendizagem proposta correspondeu ao conteúdo ministrado.						
<b>AVALIAÇÃO DA CARGA HORÁRIA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
13	A carga horária foi adequada para o desenvolvimento dos conteúdos do curso.						
<b>CONTRIBUIÇÃO DA TURMA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
14	A turma apresentou contribuições relevantes para o processo de aprendizagem.						
15	O perfil da turma favoreceu a aprendizagem e a troca de experiências.						
<b>INFRAESTRUTURA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
16	As instalações disponibilizadas para o curso foram adequadas.						
<b>OUTROS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
17	Percebo situações de trabalho em que poderei aplicar os conhecimentos adquiridos.						
18	Tenho interesse em fazer um novo módulo, mais aprofundado deste curso.						

Considerando todos os aspectos avaliados, qual **NOTA** você dá ao curso, em uma escala de 0 a 10?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Justifique caso tenha assinalado abaixo de 3 em qualquer item acima.

---

Você tem sugestões para a melhoria deste curso?

---

Quais são os temas que você tem interesse em aprofundar?

---



---

Outros comentários

---



---