



Universidade de Brasília
Curso de Gestão de Políticas Públicas

MARCOS IGLESIAS GARABATO FERNANDES DA SILVA

**PROGRAMA ENAP EM REDE: as capacitações na área de
Desenvolvimento Técnico-Gerencial**

Brasília – DF
2016

MARCOS IGLESIAS GARABATO FERNANDES DA SILVA

**PROGRAMA ENAP EM REDE: as capacitações na área de
Desenvolvimento Técnico-Gerencial**

Relatório de pesquisa a ser apresentado como
trabalho de conclusão da disciplina de
“Residência em Políticas Públicas”.

Professora Orientadora: Dra. Sheila C.
Tolentino Barbosa

Brasília – DF

2016

Ip Iglesias Garabato Fernandes da Silva, Marcos
Programa Enap em Rede: as capacitações na área de
Desenvolvimento Técnico-Gerencial / Marcos Iglesias
Garabato Fernandes da Silva; orientador Sheila C.
Tolentino Barbosa. -- Brasília, 2016.
55 p.

Monografia (Graduação - Gestão de Políticas
Públicas) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. Programas de Capacitação. 2. Escola Nacional de
Administração Pública. 3. Programa Enap em Rede. I.
C. Tolentino Barbosa, Sheila, orient. II. Título.

RESUMO

O presente relatório é resultado de uma pesquisa que trata da análise da implementação do Programa Enap em Rede e nas influências que as mudanças realizadas por esse novo programa sobre a área de Desenvolvimento Técnico-Gerencial da Escola Nacional de Administração Pública. Para que isso fosse possível, foi realizada uma imersão na Coordenação-Geral de Programas de Capacitação da Enap. Essa imersão possibilitou a participação observante e uma análise de conteúdos que somados à pesquisa bibliográfica e documental resultaram no Diagnóstico da Política. O recorte temporal para a análise se dá nos anos de 2012 a 2014 com o Programa de Parceria e o ano de 2015 com o Programa Enap em Rede. O trabalho evidencia temas prioritários por parte da burocracia pública, bem como um caráter de capacitações voltadas para a melhoria no desempenho do trabalho, além de apresentar a necessidade de evolução do programa no âmbito das avaliações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, Josefina Iglesias e Júlio César, e à minha tia, Maria Del Pilar, por me incentivar durante todo o percurso até a universidade e pelo apoio dado em todos os momentos da minha vida. A presença e o amor de vocês foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Aos meus amigos, àqueles que estão comigo desde o colégio e também aos que eu tive a sorte de conhecer durante a jornada nesse curso, obrigado por me aturar nos meus momentos de crise, pelo apoio dado, pelos trabalhos e pelas aulas, e principalmente por terem feito cada segundo dessa graduação melhor do que teria sido se eu não tivesse vocês ao meu lado.

À minha namorada, Tayane Eloi, por ter sido uma companheira que me encorajou nos momentos de dúvida e que me fortaleceu quando eu fraquejei. Sua coragem e vontade me servem de inspiração para o homem que eu desejo ser a cada dia.

À professora Sheila que me ensinou muito durante o meu tempo de cursos, desde a primeira pesquisa no Programa Jovens Talentos pela Ciência até à Residência. Sua disposição para ensinar contribuiu frente à minha posição de aluno e de pesquisador. Também à professora Suylan, pelo ânimo e empenho com todos os alunos de Residência para a construção do relatório e pelo carinho diário com os alunos.

Agradeço à equipe da Coordenação-Geral de Educação à Distância que possibilitou o meu primeiro contato com a Escola Nacional de Administração Pública, bem como o carinho e paixão por essa área da educação, em especial à Natália Teles, Iracema Fujiyama, Guilherme Ferraz, Guilherme Milagres, Thiego Carlos e Eduardo Rossi.

À Coordenação-Geral de Programas de Capacitação e à Diretoria de Desenvolvimento Técnico-Gerencial da Enap que possibilitaram à minha pesquisa e me auxiliaram com as informações necessárias para o projeto.

Por fim, a todos que, de alguma forma, me apoiaram, me incentivaram e possibilitaram que eu estivesse aqui ao longo dos últimos anos.

“Que Deus perdoe essas pessoas ruins.”

(Adriano Leite Ribeiro)

SUMÁRIO

1. Introdução.....	8
2. Referencial Teórico	12
2.1. Profissionalização do setor público	12
2.2. Educação e Treinamento.....	15
2.3. Programas de Capacitação no Setor Público	18
2.4. Implementação de Políticas Públicas.....	22
3. Procedimentos Metodológicos	24
3.1. Pesquisa Documental e Bibliográfica	25
3.2. Observação Participante	25
3.3. Análise de Dados	26
4. Diagnóstico da Política Pública.....	27
4.1. Áreas Temáticas e Cursos.....	27
4.2. Execução do Programa	33
4.3. A Avaliação dos Alunos e o Impacto no Ambiente de Trabalho	37
5. Considerações Finais.....	46
6. Referências Bibliográficas	50
7. Anexos.....	54
7.1. Anexo I – Roteiro da Conversa realizada durante imersão	54
7.2. Anexo II – Sumário utilizado para Análise de Dados.....	54
7.3. Anexo II – Execução do Programa de Parceria 2012	54
7.4. Anexo III – Execução do Programa de Parceria 2013.....	55
7.5. Anexo IV – Execução do Programa de Parceria 2014.....	55
7.6. Anexo V – Execução do Programa Enap em Rede 2015	55

1. Introdução

A Constituição Federal do Brasil de 1988 determina no parágrafo 2º do Artigo 39 que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios mantenham escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. Desse modo, este projeto de Residência em Políticas Públicas tem como objetivo a análise do Programa Enap em Rede que visa promover a capacitação descentralizada de cursos de desenvolvimento técnico e gerencial e que é de competência da Escola Nacional de Administração Pública - Enap.

Vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a Enap foi criada em 1986 e é uma escola de governo responsável por promover, elaborar e executar os programas de capacitações dos servidores executivos federais. Conforme disposto no art. 6º, parágrafo único do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, fica determinado que:

Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no caput, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2015)

A Enap é composta pela Presidência e órgãos colegiados, órgãos de assistência imediata ao Presidente (Gabinete e Assessoria de Cooperação Internacional), órgão seccionais (Diretoria de Gestão Interna e suas Coordenações, Procuradoria Federal e Auditoria Interna) e, finalmente, pelos órgãos específicos singulares (Diretoria de Formação Profissional e Coordenações, Diretoria de Desenvolvimento Gerencial e Coordenações e Diretoria de Comunicação e Pesquisa e Coordenações).

Definido no inciso I, Art. 1º do Regimento Interno da Fundação Escola Nacional de Administração Pública, cabe à Enap “elaborar e executar programas de formação inicial, de aperfeiçoamento de carreiras, de desenvolvimento técnico-gerencial e de capacitação permanente de agentes públicos”. (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Regimento Interno, 2014)

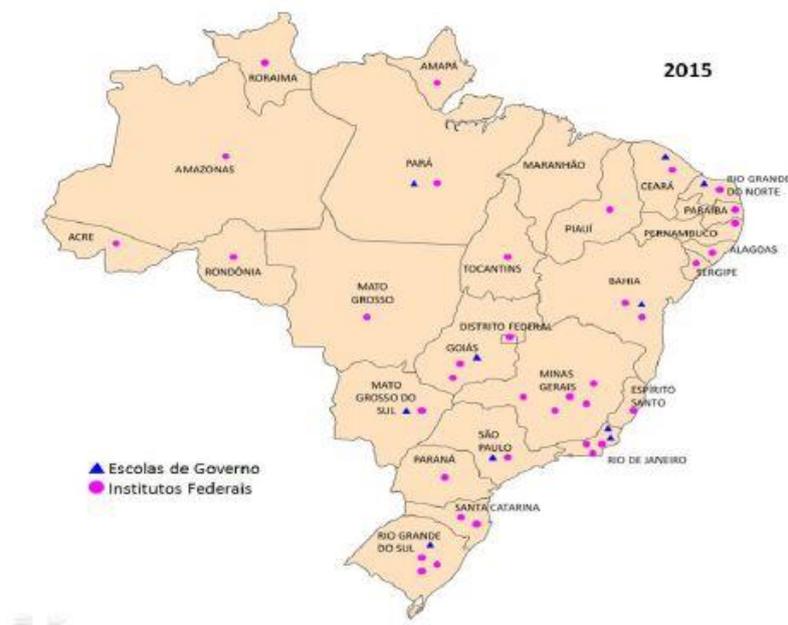
No arcabouço da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e conforme estabelecido em seu regimento interno, a Enap lançou em 2015 o Programa Enap em

Rede, tratando-se de “uma estratégia de oferta descentralizada de capacitações da Enap, por meio de cursos de desenvolvimento técnico e gerencial” (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Programa Enap em Rede, 2015).

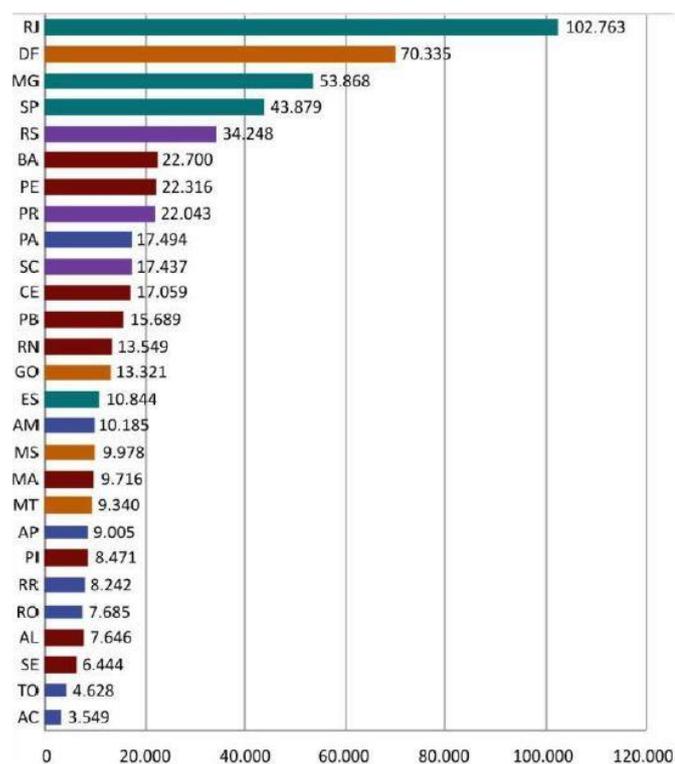
O planejamento, coordenação, controle e avaliação do Programa competem à Coordenação-Geral de Programas de Capacitação da Enap que, conforme o Regimento Interno, é responsável pela “execução de atividades inerentes aos programas de capacitação, inclusive no que se refere à atuação da ENAP em território nacional, por meio de capacitação de agentes públicos” (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Regimento Interno, 2014).

A partir do ano de 2015, o até então Programa de Parcerias passa a ser denominado de Programa Enap em Rede. O Programa visa realizar a capacitação de servidores públicos do Executivo Federal em cursos da Enap sem que haja a necessidade de deslocamento para Brasília. Complementarmente, o Programa também prevê a capacitação de servidores públicos do Executivo estadual e municipal.

Com a alteração do nome, o Programa também teve seu escopo ampliado, a fim de atingir as regiões mais interioranas do país e não somente as capitais e regiões metropolitanas dos estados. Para atingir esse objetivo, a Enap firmou um Acordo de Cooperação Técnica com o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – CONIF, de forma que os Institutos Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – IF’s também passassem a ministrar os cursos (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Documento de Orientações Básicas do Programa Enap em Rede, 2016). Atualmente, o Programa Enap em Rede tem a participação de 37 IF’s e 10 Escolas de Governo distribuídas pelo país, conforme o mapa abaixo:



Essa necessidade deriva do fato de a maior parte dos servidores públicos federais estarem localizados fora do Distrito Federal. Atualmente, dos 572.434 servidores civis públicos federais, 88%, ou seja, 502.099 dos servidores públicos federais atuam fora de Brasília. Conforme publicação da Enap – Série Estudos – Servidores Públicos Federais – Perfil, 2015, a distribuição de servidores civis ativos do Executivo Federal é a seguinte:



Durante entrevista no lançamento do Programa Enap em Rede, o Presidente da Escola Nacional de Administração Pública, Gleisson Rubin, declarou a importância do programa “a Escola não pode prescindir de uma estratégia de atuação em cada um dos estados, na medida em que 88% dos servidores federais atuam fora de Brasília”.

Dessa forma, conforme disposto no Documento de Orientações Básicas sobre o Programa Enap em Rede (2016), ficam assim estabelecidos os Objetivos do Programa:

Proporcionar aos servidores públicos do Executivo Federal lotados em órgãos situados fora do Distrito Federal a oportunidade de participar dos cursos regulares da Enap, bem como capacitar complementarmente servidores públicos do Executivo estadual e municipal; ampliar a atuação da Enap em território nacional mediante a difusão dos cursos de desenvolvimento gerencial; viabilizar, a menor custo, os cursos da Enap às organizações públicas que se encontram fora de Brasília. (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Documento de Orientações Básicas do Programa Enap em Rede, 2016, p. 8)

As aulas acontecem mediante a contratação de docentes que a Enap possui em um banco de colaboradores de servidores federais. As despesas em relação aos docentes são custeadas pela Enap, sendo despesas relacionadas à estrutura responsabilidade da Instituição Integrante do Programa, sendo todas as responsabilidades pela implementação do Programa definidas no Documento de Orientações Básicas do Programa Enap em Rede.

As ações do Programa Enap em Rede representam a dimensão da unidade de análise escolhida para o desenvolvimento desse projeto.

O número de capacitações, as áreas temáticas e a percepção dos servidores capacitados serão analisadas a fim de avaliar a evolução do Programa Enap em Rede em relação ao Programa de Parcerias.

De que forma as mudanças realizadas a partir da implementação do Enap em Rede influenciaram nas capacitações na área de Desenvolvimento Técnico-Gerencial?

A análise tem o intuito de verificar de que forma as mudanças realizadas pelo Programa Enap em Rede, em relação ao Programa de Parcerias, têm influenciado nas capacitações de Desenvolvimento Técnico-Gerencial. O foco se dará nas mudanças estruturais, resultados e avaliações do programa com base no número de capacitações, na

percepção dos servidores capacitados em relação ao seu trabalho e as áreas temáticas, de forma que possam evidenciar um direcionamento para os servidores– conforme previsto no inciso X, art. 3º, do Decreto 5.707 que define como Diretriz “avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação”.

A Enap, no papel de Escola de Governo do Ministério do Planejamento e como responsável pela capacitação continuada de servidores federais, tem como objetivo, através de seu novo programa, expandir seu alcance por meio de capacitações descentralizadas em todos os Estados.

O objetivo geral do presente trabalho será de averiguar de que forma os resultados do Programa Enap em Rede influenciam as capacitações de cursos de Desenvolvimento Técnico e Gerencial em relação ao Programa de Parcerias.

Além disso, seguem como objetivos específicos: identificar se houve um aumento no número de capacitações do Programa Enap em Rede em relação ao Programa de Parcerias; Verificar os resultados das capacitações em cursos de Desenvolvimento Técnico e Gerencial para os servidores e em seu ambiente de trabalho; e Compreender de que forma as áreas temáticas e os cursos do Programa Enap em Rede representam um direcionamento da burocracia pública.

2. Referencial Teórico

2.1. Profissionalização do setor público

Durante o período autoritário brasileiro optou-se pela expansão da administração pública indireta, de forma que esses órgãos pudessem exercer de forma não limitada e rígida as atribuições do Estado. Entretanto, o crescimento da administração indireta, e sua independência tiveram uma redução e uma pausa no momento em que foi promulgada a Constituição de 88. A forte descentralização e conseqüentemente sua grande autonomia da Administração permitiu que acontecessem certos abusos que motivaram a contenção promovida pela constituição de 1988, sendo essas características de combate a afirmação de benefícios corporativistas e patrimonialistas e também ao clientelismo (BRESSER, 1998, p. 10).

Após a estratégia de limitar a autonomia da Administração Pública o governo passa a ser formado por órgãos que não mais correspondem à função de agilidade e

descentralização que antes era capaz de exercer por meio da Administração Indireta. Com uma estrutura de Estado inchada e ainda com a ausência de descentralização surge a necessidade de adotar a implementação de nova agenda reformista focada na redução da estrutura estatal e dos mecanismos que a Administração dispõe para governar. Dessa forma, “os governos têm empreendido esforços para modernizar e agilizar a administração pública” (KETTL, 2005, p. 75).

Durante a redemocratização do país, o Brasil enfrentou práticas clientelistas o que causava uma desconfiança nos administradores públicos (Pacheco, 2000). De acordo com Ferreira (1996) o Estado sofria com os resquícios de corrupção e clientelismo e que uma reforma do aparelho do Estado deveria, necessariamente, passar para um modelo de administração pública burocrática.

Para Pacheco (2000), corpos permanentes de carreira constituíam, naquele momento, a principal estratégia de modernização ou reforma do setor público. A criação da Escola Nacional de Administração Pública – Enap, durante o ano de 1986, surge justamente como resposta à essa estratégia de profissionalização do setor público, um retorno à “criação de uma burocracia profissional e permanente” (Pacheco, 2000, p. 37). Dessa forma, a profissionalização do setor público era característica fundamental para a redemocratização do país e a consolidação como um emergente na América Latina:

O desafio da profissionalização da Administração Pública faz parte de uma agenda positiva mais ampla, que inclui a consolidação do Estado democrático, a estabilização macroeconômica, a integração competitiva do país no comércio internacional e a ocupação pelo Brasil do lugar que lhe cabe na nova ordem mundial e, em particular, no continente latino-americano. (FARIAS; GAETANI, 2002, p. 1)

As tentativas de profissionalização remontam desde a década de 30 até os dias atuais. Isso se deve inclusive ao fato de que, conforme Farias e Gaetani (2002), a profissionalização compreende uma série de desafios sendo eles: histórico, inescapável, permanente e contemporâneo. O período entre as décadas de 30 a 60 ficou marcado pelas constantes tentativas de implementação da meritocracia no serviço público – sem sucesso, visto que até 1967 somente dez por cento do Executivo era composto por servidores que entraram através de concurso público – além dos esforços da Fundação Getúlio Vargas em estabelecer a administração pública como programa no ensino superior do país (FARIAS; GAETANI, 2002). De 1967 até o ano de 1988 ocorreu a citada expansão da administração indireta, quando novamente voltamos ao ponto de necessidade de

modernização e profissionalização do setor público a fim de garantir a consolidação do Estado democrático brasileiro.

Entretanto, a redemocratização do país com a Constituição Federal de 88, a fim de combater as práticas patrimonialistas e clientelistas que estavam acentuadas, acabou por dificultar também a própria profissionalização. Isso ocorreu porque durante a primeira metade dos anos 90 a Enap, assim como outras instituições públicas, não tinham uma definição de projeto institucional claro, sofreu com as trocas de direção e mais ainda com a ausência de uma proposta clara de reforma do Estado (PACHECO, 2000).

Portanto, apesar de ter feito parte da agenda do Executivo, a profissionalização da administração pública só se tornou prioridade a partir de 1995 (FARIAS; GAETANI, 2002). Nesse âmbito, uma das principais frentes se dá pela realização da capacitação do corpo de servidores do Estado, conforme Farias e Gaetani sobre as principais linhas de atuação do governo com vistas a profissionalização do Executivo:

As principais linhas de atuação do governo com vistas a profissionalização do Executivo incluem [...] a realização de investimentos sistemáticos e em larga escala em recursos humanos através da promoção de programas de capacitação orientados para dirigentes, quadros de carreira e empregados públicos em geral [...]. (FARIAS; GAETANI, 2002, p. 1)

Exatamente por isso a Enap só passa a ter expressão e atuar de fato a partir de 1995. Isso ocorre porque durante a primeira metade dos anos 90 a Enap, assim como outras instituições públicas, não tinham uma definição de projeto institucional claro, além de sofrer com as trocas de direção (PACHECO, 2000). Dessa forma, a Escola atingia níveis de 2000 treinamentos/ano em relação às atividades de capacitação e reciclagem e não realizou a formação inicial para carreiras do Estado devido à não realização de concursos de ingresso para administração pública federal (PACHECO, 2000).

A reforma da administração pública passa a ser uma das agendas prioritárias do país então no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, de 1995 até 1998, justificada inclusive pela criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Durante esse período, passava pela Enap a ideia de que servidores capacitados trariam a modernização e agilidade necessária para retomar uma reforma política. Durante esse período a Enap passou a capacitar diferentes segmentos do serviço público, conforme descreve Pacheco (2000):

Adotou o conceito de “educação continuada” e aplicou-o capacitação de diversos segmentos de funcionários (das áreas administrativas, gerentes operacionais e intermediários) [...]. (PACHECO, 2000, p. 39)

Por ter assumido esse papel, o Estado compreende que hoje a profissionalização do setor público é um processo constante que deve ser feita de forma contínua. Essa profissionalização deve ser capaz de favorecer uma série de princípios, de acordo com Farias e Gaetani (2002):

Primeiro, há que assegurar a institucionalização da preocupação com o foco em resultados, em substituição à excessiva preocupação com procedimentos. Segundo, conteúdos são renováveis e devem ser adaptados para atender novas necessidades. Terceiro, precisamos aprender desenvolver programas de capacitação que possibilitem uma mudança de atitude do público alvo na direção de seu próprio auto-desenvolvimento. Quarto, profissionais motivados a buscar pro-ativamente o atendimento de suas necessidades de capacitação precisam de dispor de estruturas que favoreçam o aprendizado contínuo, uma realidade do mundo atual. Quinto, estruturas e pessoas precisam trabalhar com a perspectiva de adaptação permanente em função do fato de que o ambiente de incessantes mudanças exige constante readaptação. Sexto, o desafio de perseguir sistematicamente ganhos de produtividade crescente é o caminho consensual para o desenvolvimento. Finalmente, há que fomentar o desenvolvimento e a criação de redes de ensino e aprendizado que possibilite o aprendizado em comunidades de profissionais afins. (FARIAS; GAETANI, 2002, p. 8)

2.2. Educação e Treinamento

Com relação à adaptação que as estruturas e pessoas precisam realizar em relações às frequentes mudanças, citadas por Farias e Gaetani, Magalhães (2010) também trata a respeito e ainda faz um paralelo sobre o quanto isso evidencia a necessidade da qualificação pessoal.

As mudanças que estão ocorrendo com frequência, diversidade, profundidade e rapidez cada vez maiores têm contribuído para uma preocupação generalizada de diversos setores da sociedade quanto à qualificação pessoal. Impõe-se cada vez mais pensar que a questão da qualificação de pessoas é objeto de interesse de diversos segmentos sociais e não apenas de escolas e empresas. (MAGALHAES, 2010, p. 61)

A educação pode ser separada em diferentes tipos, mas tratando da educação profissional é preciso conceituar outros termos a fim de ter uma maior compreensão quanto aos programas de capacitação. Atualmente, as ações de capacitação realizadas pelas organizações estão inseridas na área de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação), conforme Silva (2008).

O conceito de treinamento pode ser tratado como os conhecimentos que serão revertidos para o aprimoramento da prática nas funções que serão desempenhadas no ambiente de trabalho. O treinamento é definido por Magalhães (2010, p. 62) como “qualquer ação sistematizada, que busca oferecer, ao indivíduo, conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas no cargo que ocupa. ”, e conforme GIL (2001, p. 121) “o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização”.

Enquanto isso, o conceito de desenvolvimento é mais abrangente de forma que são ações voltadas para o desenvolvimento individual, sem que haja necessariamente uma relação com o trabalho, mas sim ao crescimento dos próprios alvos da capacitação (SILVA, 2008).

Finalmente, o conceito de educação – que foi inserido posteriormente como área abrangente de programas de capacitação visto que anteriormente a sigla era formada por T&D – é mais amplo e engloba todas as ações instrucionais (SILVA, 2008).

Silva (2008) utiliza conceitos de ações educacionais de outros autores como Vargas e Abbad (2006), anteriormente baseados em Sallorenzo (2000) e Zerbini (2003) para adaptar a ordem lógica das estratégias de aprendizagem e o impacto no trabalho, conforme a *Figura 1* abaixo:



Figura 1 – Ações de Indução de Aprendizagem em Ambientes Organizacionais (Silva, 2008, adaptado de Vargas e Abbad, 2006)

As ações de treinamento costumam ser associadas para funcionários e de desenvolvimento para gerentes apesar de, conforme conceituado, essa não ser uma associação correta, conforme Silva:

[...] é comum que sejam consideradas ações de treinamento aquelas que são realizadas para os funcionários e ações de desenvolvimento as que são feitas para os gerentes. Essa lógica perversa que ainda predomina em muitas organizações no Brasil e no mundo é contrária ao próprio papel libertador e humano da educação. Além disso, essa prática demonstra que as organizações não estão preparadas para a sociedade do conhecimento, uma vez que ações de desenvolvimento – voltadas para o crescimento pessoal – ainda costumam ser destinadas apenas para aqueles que ocupam funções de liderança, desconsiderando os paradigmas que sustentam a chamada “sociedade do conhecimento”, a qual pressupõe a quebra da segregação entre concepção e execução. (SILVA, 2008, p. 22)

Silva (2008) ainda conclui de que qualquer que seja a ação educacional o objetivo será de obter resultados para os indivíduos, grupos/equipes e para as organizações. Dessa forma, programas de capacitação estão inseridos na área de TD&E e são voltados para ações educacionais que visam a melhoria no desempenho no trabalho e também o crescimento individual dos capacitados.

2.3. Programas de Capacitação no Setor Público

Atualmente, além de as mudanças acontecerem de forma muito dinâmica, as instituições públicas possuem características bastante particulares. A compreensão dessas características é fundamental para que os programas de capacitação apresentem resultados. Para Gaetani (1998):

As instituições públicas constituem um arquipélago bastante heterogêneo sob diversos critérios de análise (competência técnica, qualidade da infra-estrutura, senso de missão, capacidade de resposta ao comando do governo e/ou às aspirações sociais, atendimento das necessidades sociais, conexões com o setor produtivo, comportamento estratégico, orientação para resultados etc.). (GAETANI, 1998, p. 5)

É necessário que exista ainda uma preocupação com o alinhamento dos programas de capacitação com as necessidades do Estado, pois é necessário que além de atentos às organizações também estejam de acordo com as orientações do Estado. Para Gil (2007) a fim de identificar as carências e necessidades do treinamento é necessário realizar o Diagnóstico de Necessidades de Treinamento (DNT) – uma pesquisa em três níveis: análise organizacional – para identificar os níveis de eficiência e eficácia na organização e indicar as formas de treinamento que poderão contribuir para melhora, análise das tarefas – identificação das atividades desempenhadas, e análise dos recursos humanos – determinar os níveis de conhecimentos e habilidades dos treinandos.

Gaetani (1998) apresenta ainda alguns fatores que devem ser observados para garantir que haja essa adequabilidade de necessidades com aquilo que é ofertado pelos programas no setor público: a instrumentalidade dos conteúdos – se refere à necessidade de que os conteúdos possam ser aplicados na prática; participação na “calibragem” da oferta frente a demanda – o ajuste entre necessidades e disponibilidade dos cursos que devem ser definidas em diálogo entre contratantes; marco teórico e/ou ideológico dos programas de capacitação – trata do alinhamento entre os conteúdos e as necessidades presentes e futuras do setor público; impacto sobre os gastos públicos – impactos que os programas podem causar na redução de gastos; clareza das necessidades das clientelas – evitar a presença de cursos e conteúdos defasados e descolados da realidade, aqui representadas por alunos, sociedade, dirigentes e políticos e a instituição; flexibilização para adequação do formato ao perfil e às necessidades da clientela – o tempo disponível

por parte dos alunos seja compatível com o tempo disponível que a organização pode ceder, garantindo o aproveitamento; etc.

Após identificar esses pontos, Gil (2007) descreve a fase seguinte como a de planejamento. Para o autor, a partir das informações obtidas torna-se possível definir um corpo de ação e nesse momento devem ser definidos os objetivos gerais e específicos, público-alvo, conteúdo, carga-horária, período de realização, materiais e equipamentos, custos, apoio administrativo, estratégias de ensino, recursos instrucionais, avaliação etc.

O planejamento realizado será responsável pela condução do restante das estratégias e programas de capacitação. Os objetivos definidos irão nortear os conteúdos, sendo que esses conteúdos deverão ter: validade, significação, flexibilidade, utilidade e adequação ao nível dos treinandos (GIL, 2007), sendo que tudo isso vai em concordância com os fatores observados anteriormente por Gaetani.

Gaetani (1998) ainda elenca o conjunto de conteúdos e comentários que relacionam a sua importância na perspectiva de desenvolvimento do Estado e suas competências, sendo eles: Políticas Públicas, devido à necessidade de o contingente do serviço público ter a perspectiva de realizar análises no âmbito de todo o ciclo da política pública e de compreender de forma econômica, institucional e social; Administração e Gestão Pública, conforme já citado, que houve a intenção por parte da Fundação Getúlio Vargas de ampliar o tema no nível superior e preencher as lacunas deixadas pela ausência de estudo nessa área; a temática de Planejamento Governamental com conteúdos que precisam ser atualizados com conhecimentos de reforma previdenciária, reforma administrativa e reforma social, garantindo até um maior apoio nas próprias reformas; Economia do Setor Público e assuntos como execução orçamentária e financeira, endividamento interno e externo, modernização da arrecadação, proteção do consumidor, e a economia nas áreas de saúde, emprego, meio ambiente, etc.; Elaboração, Análise e Avaliação de Projetos com a viabilização de ações específicas; Negociação e Gestão de Conflitos, sendo esses entre os poderes, sociedade civil e Estado, setor produtivo privado e outros que fazem parte do regime democrático; Indicadores de Desempenho tratando da avaliação sobre resultados no trabalho; Metodologias de Apropriação e Recuperação de Custos – adoção de sistemas de redução e controle da contabilidade pública; Marketing Público e Institucional – estratégias de comunicação social do Estado; Integração e Confeção de Redes para alavancar decisões, disseminação de informações, além da velocidade às ações governamentais.

Além dessas, em Gaetani (1998) o autor ainda indica: Modelagem Organizacional e a necessidade de trabalhar com gestão flexível; O Setor Público Não Estatal – discussão do terceiro setor na implementação das políticas públicas; Descentralização e Relações Intergovernamentais – descentralização de competências entre entes da Federação nos mais diversos setores; Métodos Quantitativos e Bases de Dados – análises estatísticas das bases de dados nacionais, na vida econômica e social, possibilitando melhores diagnósticos; Tecnologias de Gestão – implementação de técnicas de gestão administrativas utilizadas pela área empresarial como análise de sistemas, administração por objetivos, planejamento estratégico, etc.; e também Direito Administrativo e Processo Legislativo – compreensão de projetos de lei, decretos que estão cada vez mais também sobre a alçada de servidores do Executivo que devem ter o conhecimento sobre esse tema, melhorando, inclusive, o diálogo e interação com o Poder Legislativo.

Entretanto, ainda que a percepção sobre os fatores e que os conteúdos estejam pautados e alinhados com o Estado, é necessário que haja a avaliação da qualidade das ações de capacitação realizadas. Silva ainda ressalta essa importância: “[...]é necessário investigar em que medida um treinamento produziu ou não resultados, bem como as possíveis variáveis que explicam o sucesso ou o fracasso das ações[...]” (SILVA, 2008, p. 23).

Nesse sentido, Gaetani (1998) aponta que ainda são poucos os estudos sobre a avaliação dos programas de capacitação e Gil (2007) reafirma:

A avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento. Por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser relegada a segundo plano, quando não deliberadamente rejeitada. Entretanto, só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos. (GIL, 2007, p. 139)

Entretanto, Silva (2008) apresenta um modelo de pesquisa de avaliação criado em 1976 por Kirkpatrick que continua sendo um dos mais utilizados para as pesquisas até hoje. De acordo com Silva (2008) esse modelo permite que a pesquisa realize a avaliação em quatro níveis sendo esses: reações, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados – sendo os dois primeiros de resultado imediato e os dois últimos a longo prazo.

O autor Silva (2008, p. 24) apresenta ainda o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), elaborado por Borges-Andrade em 82 – que busca obter informações para avaliar um programa já desenvolvido além de analisar a capacidade de o programa produzir resultados.

Gil (2007) apresenta também alguns instrumentos que possibilitam a avaliação dos programas de capacitação. O autor cita: as avaliações de reação – realizadas ao final de cada sessão ou treinamento mediante questionários ou depoimentos, em que se avalia a “percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade etc.” (GIL, 2007, p.140); avaliações de aprendizagem – realizadas durante ou logo após o término mediante testes objetivos ou de questões abertas, em que se avalia “em que medida o participante, em decorrência do treinamento, aprendeu o que foi proposto” (GIL, 2007, p. 140); comportamento no cargo – realizada um tempo após o treinamento por meio de depoimentos de entrevistas e questionários do superior imediato ou do treinando, de autodiários, diário do observador ou amostragem de atividades em espaços de tempo selecionados ao acaso.

Além desses instrumentos que permitem a avaliação dos programas de capacitação, a avaliação, segundo Gaetani (1998), é realizada indiretamente de outras formas, tais como: Níveis da Demanda – a demanda pelo curso por parte dos funcionários públicos normalmente indica a qualidade, reconhecimento, aceitação e popularidade; A Força da Marca – a reputação da instituição que oferece os cursos; Sustentabilidade e Continuidade – cursos que se repetem tendem a permanecer, demonstrando inclusive qualidade; Vinculação com Sistemas de Carreiras – programas vinculados à política de carreira costumam ter melhores performances; O Perfil (de ingresso e egresso) e a Trajetória dos Alunos – representam a qualidade dos insumos e produtos do curso e também o desenvolvimento profissional posterior, nesse caso cabe ressaltar que as pesquisas de acompanhamento de egressos não é uma prática habitual.

Por último, os programas de capacitação enfrentam alguns problemas. O autor Gaetani (1998) elenca alguns a fim de fomentar o debate e possibilitar a criação de alternativas de como superá-los: A disponibilidade de recursos – gastos com aperfeiçoamento no setor público são vistos como despesas e não investimentos; Timing – é fundamental que os cursos tenham um calendário de conhecimento prévio ou que seja negociado com a instituição cliente o momento ideal para realização do mesmo, de preferência uma combinação dos dois; Coerência – cursos com um forte embasamento bibliográfico e bons professores de modo que tenham conteúdos úteis para as organizações públicas e que se vendam sozinhos, não são cursos específicos para as necessidades da instituição, mas sim para um nivelamento; e Teoria x Prática – a teoria algumas vezes pode acabar sendo vista como inútil pelo aluno, é necessário equilibrar a

tensão de modo que o aluno perceba a importância dos fundamentos para a realização da prática, tão quanto utilizar situações práticas no decorrer dos cursos.

2.4. Implementação de Políticas Públicas

A fim de analisar a implementação do Programa Enap em Rede, primeiro é necessário estabelecer conceitos para análises da implementação de políticas públicas. A política pública, para Souza (2006), faz parte de um campo multidisciplinar que em resumo trata-se da ação do governo e ainda pode-se resumir como um “campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação” (SOUZA, 2006, p. 26). Dessa forma foram elaboradas diferentes teorias, os modelos, a fim de analisar as políticas públicas.

Conforme Silva e Melo (2000), na visão clássica as políticas públicas são constituídas por fases, conhecidas como ciclo das políticas públicas. Os autores Lima e D’Ascenzi (2013) citam que esse modelo considera as fases resumidamente como: formulação, implementação e avaliação, enquanto que Souza (2006) define o ciclo como definição de agenda, identificação de alternativas, avaliação das opções, seleção das opções, implementação e avaliação.

Para Souza (2006), a política pública é um ciclo de processo dinâmico e em concordância Saravia (2006) define a política pública como um ciclo que passa por vários estágios que, “em cada um deles, os atores, as coalizões, os processos e as ênfases são diferentes” (SARAVIA, 2006, p. 32).

Entre as etapas do ciclo, a implementação é a etapa em que ocorre a ação da política pública, de modo que nesse momento serão utilizadas as estruturas administrativas do Estado e seus recursos humanos para que seja realizada a ação. Para Silva e Melo (2000):

A implementação corresponde à execução de atividades que permitem que ações sejam implementadas com vistas à obtenção de metas definidas no processo de formulação das políticas. (SILVA; MELO, 2000, p. 4)

Saravia (2006) ainda detalha a implementação:

A implementação, constituída pelo planejamento e organização do aparelho administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para executar uma política. Trata-se da preparação para pôr em

prática a política pública, a elaboração de todos os planos, programas e projetos que permitirão executá-la. (SARAVIA, 2006, p. 34)

Entretanto, conforme Silva e Melo (2000), a visão clássica de ciclo de políticas públicas considera as etapas como contínuas – sendo a implementação uma etapa após a formulação e sem que haja uma retroalimentação. Nesse sentido, os autores indicam que esse tipo de implementação é compreendida como *top-down*. Ou seja, nesse caso, a formulação e a implementação da política são pensadas de forma separadas sem a participação dos executores da política.

Esse modelo organizacional de implementação pode acarretar em alguns problemas, como a incompatibilidade entre o pensado e o possível de ser executado, havendo uma defasagem e contraposição entre teoria e prática. Por esse motivo, surge em contraposição, o modelo de implementação do tipo *bottom-up*. Conforme Barbosa (2010) a política também é influenciada pelos níveis mais baixos da hierarquia dos cursos de implementação:

O modelo bottom-up sugere que não são apenas decisões nos níveis mais altos da hierarquia organizacional que determinam o curso da implementação, mas também os níveis mais baixos desta hierarquia que estão próximos ao público-alvo das políticas, por meio do exercício de discricionariedades ocasionadas pelas lacunas na legislação, ou até mesmo pela interpretação e aplicação das regras definidas. (BARBOSA, 2010, p. 11)

A implementação de políticas públicas não se limita somente a esses modelos e, nesse sentido, os autores Lima e D’Ascenzi (2013) citam a abordagem de *coalizões de defesa*. Essa abordagem leva em consideração a participação de várias organizações e diferentes atores, sejam de cunho público ou privado, na política. Segundo Sabatier (1986, apud Lima e D’Ascenzi, 2013) esse conceito permite trabalhar com fatores tanto de *top-down* quanto de *bottom-up*. Além disso, esse conceito considera o fato de existirem atores em organizações diferentes:

A definição de coalizões de defesa considera que há articulação entre atores inseridos em diferentes instituições. [...] O conceito permite trabalhar com a participação de atores externos às organizações públicas, fator geralmente negligenciado nas abordagens *top-down* e *bottom-up*. (LIMA; D’ASCENZI, 2013, p. 108)

Nesse sentido o autor Saravia (2006) indica a relevância das instituições na implementação das políticas públicas, visto que são responsáveis diretamente pela estruturação da política:

Em toda política pública, as instituições desempenham um papel decisivo. Com efeito, delas emanam ou elas condicionam as principais decisões. Sua estrutura, seus quadros e sua cultura organizacional são elementos que configuram a política. As instituições impregnam as ações com seu estilo específico de atuação. (SARAVIA, 2006, p. 37)

Embasado nisso, Saraiva (2006) ressalta a importância de compreender as organizações visto que as organizações são responsáveis por estruturar, modelar e influenciar com tanto peso quanto classes e grupos de interesse.

3. Procedimentos Metodológicos

O método de pesquisa funciona como um direcionador das ações a serem realizadas, embasadas de teoria, que resultem no alcance dos objetivos definidos. Minayo (2001) apresenta a metodologia como um conjunto de teorias e técnicas que possibilitam a construção e análise da realidade, enquanto que Oliveira (2007) resume o método de pesquisa como o caminho escolhido para atingir os objetivos estabelecidos na elaboração do projeto de pesquisa. Deslandes (2001) estabelece ainda que o método científico permite a reconstrução da realidade através da união do teórico e do empírico.

Para atingir os objetivos estabelecidos neste trabalho foi realizada a imersão na Coordenação-Geral de Programas da Escola Nacional de Administração Pública. A imersão teve início no final de 2015 e contou com visitas ao local. A instituição foi bastante receptiva e colaborativa para a realização da pesquisa e das visitas. Conforme Deslandes (2001) a aproximação com o campo de observação é fundamental para a melhor definição dos instrumentos de investigação. Nessa mesma linha de pensamento, Neto (2001) ressalta a importância do contato com o campo de pesquisa:

[...] o trabalho de campo se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo. (NETO, 2001, p. 51)

Durante a imersão foram utilizados diferentes procedimentos de pesquisa de forma a garantir a obtenção dos objetivos definidos anteriormente, sendo esses: pesquisa documental e bibliográfica, observação participante, análise de dados.

3.1. Pesquisa Documental e Bibliográfica

Fonseca (2002) defende que qualquer trabalho científico inicia por uma pesquisa bibliográfica de forma que o pesquisador passa a conhecer aquilo que já foi estudado sobre o assunto. Para o mesmo autor, a pesquisa documental muito se assemelha à pesquisa bibliográfica diferenciando-se somente com relação às fontes. Os autores Sá-Silva, Almeida e Guindani (2015) coadunam com essa posição de similaridade e completam:

O elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. (SÁ-SILVA; DE ALMEIDA; GUINDANI, 2015, p. 6)

Nesse caso, conforme Sá-Silva, Almeida e Guindani (2015) as fontes secundárias se tratam das informações já trabalhadas por outros pesquisadores enquanto as fontes primárias seriam os dados e informações que ainda serão analisados. Dessa forma podemos compreender a pesquisa bibliográfica referente à textos e artigos científicos, e a pesquisa documental como os dados a serem analisados como resultados, relatórios, referentes àquilo que se procura analisar.

Para responder à pergunta e aos objetivos definidos foram utilizados dados referentes aos relatórios de gestão, relatórios de avaliação, regimento interno, documento de orientações gerais e apresentações do programa, vídeos e entrevistas concedidas, além de artigos e referencial teórico que pudessem abordar os temas necessários para facilitar a compreensão e análise do programa.

3.2. Observação Participante

Neto (2001) define a técnica de observação participante como o contato direto do pesquisador com o fenômeno observado a fim de obter informações sobre a realidade em seu próprio contexto. A observação participante se traduz nas visitas realizadas durante o

período de imersão e compreende à observação das rotinas e das percepções dos servidores quanto ao programa.

Para manter um registro de todas as atividades realizadas durante as visitas, foram registrados diários de campo. Dessa forma todas as informações coletadas, assim como as percepções e diálogos foram registrados visto que também podem servir como instrumento para a construção da resposta à pesquisa. Neto (2001) defende o diário de campo como um instrumento de suma importância e que pode auxiliar na construção de detalhes, além da descrição e análise do objeto estudado.

Durante a imersão foi realizada uma conversa com a Coordenadora-Geral de Programas de Capacitação, com a Coordenadora do Programa Enap em Rede e com o Coordenador-Geral de Projetos de Capacitação orientada por roteiro em Anexo.

3.3. Análise de Dados

A análise de dados pode ser traduzida como a produção de conhecimento realizada através interpretação de dados de forma que as informações sejam sintetizadas, possibilitando a inferência (SÁ SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2015). No caso do presente trabalho a análise acontecerá pautada tanto nos dados primários, quanto nos dados secundários.

Os dados primários descritos nas conversas informais realizadas durante a imersão, além dos relatórios e dados obtidos através da pesquisa documental e os secundários sendo o referencial levantado por meio da pesquisa bibliográfica.

A fim de facilitar a análise, utilizei de um sumário para categorizar e organizar as informações, conforme *Anexo I*. A organização do sumário foi feita conforme a organização do Diagnóstico da Política Pública.

Em um primeiro momento, listei os cursos, bem como a descrição de cada um, para realizar uma análise de conteúdo com o objetivo de classificar cada um dos cursos conforme os conceitos de Ações Educacionais de Silva (2008). Em seguida, categorizei as informações referentes às Necessidades de Treinamento e ao Diagnóstico de Necessidades, com base Gil (2007) e Gaetani (1998), para verificar se houve um momento de diagnóstico – para isso foram levantadas as informações do documento de Referenciais orientadores da proposta educacionais da Enap, do documento de Orientações Básicas do Programa Enap em Rede, do documento de Orientações Básicas do Programa de Parcerias e das informações verbais colhidas do Coordenador-Geral de Projetos de Capacitação e

da Coordenadora do Programa Enap em Rede, colhidas durante a imersão e que estavam descritas no diário de campo.

Os resultados dos Programas – apresentados nos Relatórios Gerais disponibilizados pela Enap – foram organizados a fim de evidenciar as capacitações por área temática. O intuito dessa análise era de verificar a ênfase das capacitações em algum tema e, ainda, verificar se isso, de alguma forma, representaria um direcionamento da burocracia pública. Esses dados primários foram analisados também com base no Conjunto de Conteúdos apresentados por Gaetani (1998).

Finalmente, a última categoria do Sumário, referente à Avaliação, reuniu informações dos documentos de Orientações Básicas dos Programas de Parceria e Enap em Rede, do documento de Referenciais orientadores da proposta educacional da Enap e dos Relatórios Gerais dos anos de 2011 até 2015. A partir desses dados foi realizada uma análise de conteúdo com os conceitos apresentados por Silva (2008) – Modelos de Avaliação, Gil (2007) – Instrumentos para Avaliação, e Gaetani (1998) – Avaliação Indireta.

4. Diagnóstico da Política Pública

O presente diagnóstico irá analisar execução do Programa Enap em Rede por meio das Áreas Temáticas e dos Cursos, da Execução do Programa e do Impacto no Ambiente de Trabalho a fim de verificar a influência desse programa no âmbito do Desenvolvimento Técnico-Gerencial.

4.1. Áreas Temáticas e Cursos

A área de Desenvolvimento Técnico-Gerencial da Enap é composta por programas e cursos que visam transmitir conhecimentos, métodos e técnicas de forma que possa otimizar o desempenho dos servidores e aprimorar os processos de trabalho levando em conta os valores que orientam o exercício da função pública (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Desenvolvimento Técnico-Gerencial).

Para analisar as estratégias de aprendizagem e o impacto, os cursos e programas no trabalho devem ser classificados quanto Ações de Aprendizagem. O autor Silva (2008) trabalha com os seguintes conceitos, conforme *Quadro 1*:

Ações de Indução de Aprendizagem em Ambientes Organizacionais (SILVA, 2008)	Ações Educacionais	Descrição
	Informação	Ações educacionais de curta duração (aulas, manuais, roteiros, etc.).
	Instrução	Orientações, baseadas em objetivos instrucionais, realizadas geralmente com apoio de manuais, cartilhas, roteiros etc.
	Treinamento	Ações educacionais de curta e média duração (cursos, oficinas etc.).
	Desenvolvimento	Ações educacionais de apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, auto-gestão de carreira e similares (oficinas, cursos, etc.).
	Educação	Programas de média e longa duração (Cursos Técnicos Profissionalizantes, Graduação, Especialização, Mestrados Profissional e Acadêmico, Doutorado).

Quadro 1 - Ações de Indução de Aprendizagem em Ambientes Organizacionais (Fonte: adaptado de Silva, 2008)

A área de Desenvolvimento Técnico-Gerencial da Enap divide os cursos entre as seguintes áreas temáticas: Comunicação e Liderança; Desenvolvimento de Gerente; Desenvolvimento de Pessoas; Educação, Inovação e Docência; Ética, Cidadania, Direitos Humanos e Meio Ambiente; Gestão da Tecnologia da Informação; Gestão de Processos; Gestão de Projetos Urbanos; Gestão do Conhecimento; Gestão Orçamentária e Financeira; Logística Pública; e Planejamento e Gestão. Os cursos realizados dentro dessa área da Enap são de curta e média duração e são voltados para o aperfeiçoamento da execução do trabalho – descrição da ação educacional de treinamento – e com base nos valores e atitudes que devem balizar toda atuação na função pública – descrição do conceito de ação educacional de desenvolvimento.

Entretanto, o Programa Enap em Rede não executou turmas de cursos em algumas áreas temáticas, sendo que os cursos realizados faziam parte somente das temáticas de: Desenvolvimento de Pessoas; Gestão de Processos; Gestão Orçamentária e Financeira; Logística Pública; e Planejamento e Gestão. Com base na análise de conteúdo feita sobre a descrição dos objetivos de aprendizagem dos cursos realizados através do Enap em Rede, todos os cursos realizados foram classificados como ação educacional de treinamento.

Durante a análise de conteúdo foi possível verificar que todos os cursos realizados no âmbito do Programa Enap em Rede são ações voltadas para que os servidores utilizem dos conhecimentos para melhorar o desempenho na realização do serviço. Isso porque o uso de termos como “aplicar” e também de sentenças que evidenciam a utilização dos

conceitos para a implementação durante o trabalho foram identificadas nos objetivos de aprendizagem dos cursos. Nesse sentido é possível estabelecer uma ligação clara entre esses cursos e o conceito de treinamento apresentado por Magalhães (2010, p. 62) “oferecer, ao indivíduo, conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas no cargo que ocupa. ”. A área de Desenvolvimento de Pessoas talvez seja a que mais se aproxima da ação de desenvolvimento, pois estimula a compreensão e a análise não somente de instrumentos, mas também relacionados à orientação profissional, qualidade de vida e auto-gestão da carreira – assim como trata Silva (2008), entretanto não como o ponto principal do curso.

Essa característica de cursos como ação educacional de treinamento é uma característica herdada desde o Programa de Parcerias em 2013. O Programa anterior realizou cursos nas temáticas de Comunicação e Liderança e de Desenvolvimento de Gerentes somente até o ano de 2012. Essas duas temáticas são bastante congruentes com o conceito de desenvolvimento apresentado por Silva (2008) em que ocorre um maior desenvolvimento individual sem que necessariamente haja uma relação com a atividade exercida no trabalho.

Com relação às Áreas Temáticas e cursos, a fim de garantir que as áreas temáticas e os cursos estejam de acordo com as reais necessidades de capacitação, Gil (2007) aponta a necessidade de se realizar um Diagnóstico de Necessidades de Treinamento – DNT, que seria uma pesquisa em três níveis: organização, tarefas e recursos humanos, conforme *Quadro 2*:

Diagnóstico de Necessidades de Treinamento (GIL, 2007)	Nível	Descrição
	Análise Organizacional	Consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação.
	Análise de Tarefas	Consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz.
	Análise de Recursos Humanos	Consiste na identificação, junto aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.

Quadro 2 - Diagnóstico de Necessidades de Treinamento (Fonte: adaptado de GIL, 2007)

Com relação ao nível de Análise Organizacional apresentado pelo autor que consiste na necessidade de identificar o desempenho das organizações para determinar quais as ações de treinamento seriam mais efetivas, não foi verificado nenhum nível de

pesquisa das organizações. A estrutura do Programa Enap em Rede é caracterizada pela disponibilização do catálogo dos cursos por parte da Enap de modo que as organizações participantes que selecionam os cursos e enviam para aprovação da Enap através da Elaboração do Plano de Trabalho, conforme consta no Documento de Orientações Básicas do Programa Enap em Rede:

Definir os cursos presenciais que farão parte da programação anual do Programa Enap em Rede, bem como os cursos e turmas que serão disponibilizados para a instituição que aderiram ao Programa (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Documento de Orientações Básicas do Programa Enap em Rede, 2016, p. 14)

O Programa Enap em Rede manteve a mesma estrutura do Programa de Parcerias em que a Enap apenas analisa a solicitação feita pelas instituições diretamente no Plano de Trabalho.

Sobre o nível de Análise de Tarefas em que o autor determina que os treinamentos devem levar em consideração as atividades e tarefas executadas, assim como os requisitos para um desempenho eficaz. Nesse caso, a identificação das necessidades é feita do alto escalão da burocracia. De acordo com o atual Coordenador-Geral de Projetos de Capacitação (informação verbal), que faz parte do quadro de funcionários da Enap desde a criação do Programa de Parcerias, as Áreas Temáticas que determinam os temas e conteúdos que devem ser abordados pelos cursos são definidos partindo de três pontos: sistemas estruturantes, políticas setoriais e políticas de gestão.

As Áreas Temáticas são definidas através dos Sistemas Estruturantes, das Políticas Setoriais e das Políticas de Gestão. Os sistemas estruturantes são definidos pelo próprio Estado (orçamento, logística, finanças) e independente do contexto político. A maioria dos cursos de catálogo da Enap e, principalmente, da CGProg são baseados nos sistemas estruturantes. Os cursos desenvolvidos devido às políticas setoriais variam, visto que nem sempre existem demanda e são definidas pelo próprio Estado em momentos pontuais. Os cursos de Políticas de Gestão são voltados para algo mais fixo e que tende a ficar dentro da máquina pública. (Informação verbal)

No documento de Planejamento Estratégico 2012-2015 (2012), do Ministério do Planejamento, os sistemas estruturantes são definidos como: Planejamento, Orçamento, Pessoal, Administração de Recursos da Informação, Logística e Organização Administrativa. Dessa forma, as Áreas Temáticas e, conseqüentemente, os cursos da Enap se baseiam nos sistemas estabelecidos pelo Governo Federal.

Os cursos de Políticas Setoriais são cursos voltados à demanda de determinados setores como a saúde, educação. São exemplos cursos do catálogo da Enap como Um Por Todos, Todos Por Um - voltado para professores, e o curso de Promoção à Saúde do Servidor - voltado para profissionais de RH na implementação de programas de saúde do servidor nos órgãos. Esses dois cursos são realizados pela Coordenação-Geral de Educação à Distância.

Políticas de Gestão são demandas voltadas ao nível mais alto da burocracia entre gestores, dirigentes. São demandas específicas, normalmente realizadas pela CGProj que realiza esse tipo de demanda pontual. Um exemplo é um curso para dirigentes (foram convidados Ministros, Secretários e Diretores de alguns órgãos) que se tratava de um curso em Harvard – realizado devido a cooperação internacional da Enap com a Universidade Americana. Nesse sentido, a Coordenadora do Enap em Rede (Informação verbal) ainda informou que, na prática, uma das principais diferenças observadas entre as duas coordenações é a de que a CGProj realiza essa demanda de cursos para a alta burocracia, como dirigentes e até ministros.

Finalmente, com relação ao nível de Análise de Recursos Humanos, a identificação dos níveis de conhecimentos dos empregados não é realizada pela Enap. Nesse ponto, o Programa Enap em Rede tem uma mudança que o difere do Programa de Parcerias. A composição das turmas no Programa de Parcerias deveria ser feita sempre com 50% de servidores federais e o restante distribuído entre os demais servidores, todos selecionados levando em conta ordem de inscrição, área de atuação, cargo e atividades tendo em vista o público do curso e solicitação de pré-inscrição no site da Enap. O Programa Enap em Rede mantém a mesma fórmula para as Escolas de Governo Estaduais e Municipais, entretanto, para os Institutos Federais e para as Escolas de Governo Federais o programa garante 50% das vagas para os servidores da própria instituição e os outros 50% para servidores federais de outros órgãos – também para estaduais e municipais se ainda houver vagas.

O Programa Enap em Rede ao garantir vagas para as próprias instituições permite que essas instituições selecionem os cursos com base nos níveis de conhecimentos dos próprios servidores. Isso levando em conta de que essas instituições façam essa identificação de conhecimento e habilidade de seus servidores.

O autor Gaetani (1998) trata ainda da Adequabilidade das Necessidades especificamente para o setor público – apontando os fatores que devem ser levados em

consideração para que esses cursos estejam adequados com as reais necessidades, conforme *Quadro 3*, similar ao feito por Gil (2007) com o DNT.

	Fatores	Descrição
Adequabilidade das Necessidades (GAETANI, 1998)	Instrumentabilidade dos conteúdos	Se refere à necessidade de que os conteúdos possam ser aplicados na prática
	Participação na “calibragem” da oferta frente a demanda	O ajuste entre necessidades e disponibilidade dos cursos que devem ser definidas em diálogo entre contratantes
	Marco teórico e/ou ideológico dos programas de capacitação	Trata do alinhamento entre os conteúdos e as necessidades presentes e futuras do setor público
	Impacto sobre os gastos públicos	Impactos que os programas podem causar na redução de gastos
	Clareza das necessidades das clientelas	Evitar a presença de cursos e conteúdos defasados e descolados da realidade, aqui representadas por alunos, sociedade, dirigentes e políticos e a instituição
	Flexibilização para adequação do formato ao perfil e às necessidades da clientela	O tempo disponível por parte dos alunos seja compatível com o tempo disponível que a organização pode ceder, garantindo o aproveitamento

Quadro 3 - Adequabilidade das Necessidades no Setor Público (Fonte: adaptado de Gaetani, 1998)

Quanto ao fator da Instrumentabilidade dos conteúdos apresentado pelo autor e a necessidade de que esses conteúdos possam ser postos em prática, a Enap trabalha com o conceito de “ensino de aplicação” de modo que muitas de suas ações educacionais se tratam de Treinamentos - voltados para a melhoria do desempenho do processo de trabalho.

Desde sua criação, a ENAP orientava-se pelo que se convencionou, à época, como “ensino de aplicação”. O ensino de aplicação é um modo de estruturar os processos de ensino-aprendizagem que incorpora à intervenção didática a prática e a vivência profissional dos participantes, considerando-os como agentes principais de sua aprendizagem. Uma vez que o servidor público é um ser adulto que traz consigo importante repertório de aquisições anteriores, os processos de capacitação e formação profissional não podem se reduzir à transmissão de conhecimentos, envolvendo operações de aprofundamento, revisão de informações, de conhecimentos e de valores. (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Referenciais orientadores da proposta educacional da Enap, 2010, p. 21)

Avançando para o fator de Participação na “calibragem” da oferta, conforme descrito anteriormente, os Programas de Parceria e Enap em Rede utilizam do Plano de Trabalho de forma que as instituições selecionam os cursos no catálogo da Enap no início do ano. Isso se classifica como uma “calibragem” entre oferta e demanda, visto que as instituições que fazem a seleção daqueles cursos nos quais desejam oferecer a capacitação

para os servidores dentre os oferecidos pela Enap. Quanto ao fator de Marco teórico e/ou ideológico dos programas de capacitação, o alinhamento é garantido devido ao fato de as Áreas Temáticas da Enap estarem de acordo com os sistemas estruturantes estabelecidos pelo Governo Federal.

O impacto nos gastos públicos, um dos fatores que facilitam a continuação e apoio aos Programas de Capacitação, somente é tratado no Programa Enap em Rede. Conforme consta no Documento de Orientações Básicas do Programa Enap em Rede (2016, p. 8) um dos objetivos do Programa é reduzir o custo. Isso devido ao fato de que com a descentralização da oferta os órgãos não precisam enviar os servidores para Brasília ou para os locais onde acontecia o Programa de Parcerias para que façam a capacitação.

Além disso, em conversa com a Coordenadora do Programa Enap em Rede (informação verbal) foi dito que uma das frentes de trabalho da CGProg é a atualização constante dos conteúdos o que se caracteriza pelo fator de Clareza das necessidades da clientela. Essa é uma frente de trabalho da Coordenação e acontece concomitantemente ao Programa Enap em Rede, assim como ao Programa de Parcerias.

O último fator apresentado foi o de Flexibilização para adequação do formato ao perfil e às necessidades da clientela que se refere à necessidade de que o tempo disponível por parte dos alunos seja compatível com a realização do curso. Em ambos os Programas existe a presença mínima de no mínimo 80% para que o aluno obtenha o certificado de conclusão, entretanto não há em nenhum momento responsabilização por parte da Enap quanto a flexibilização de horário e isso fica a depender das instituições dos servidores.

4.2. Execução do Programa

O Programa de Parcerias teve início em 1996 e somente em 2015 foi substituído pelo Programa Enap em Rede. Entretanto, o recorte para análise da Execução dos programas será entre os anos de 2012 até 2015. Isso se deve ao fato de em 2011 o Programa ter passado por uma avaliação e por mudanças para o ano seguinte devido à redução na participação dos servidores federais nas turmas realizadas, conforme o documento Programa de Parcerias – Estudo II: Balanço da Execução em 2011 e Diretrizes para o ano 2012:

Além da considerável participação na meta física, outra tendência verificada foi a progressiva diminuição da participação de servidores federais nas turmas organizadas pelas instituições parceiras, caindo 17,87% entre 2003 e 2011 [...]

Portanto, o peso relativo do Programa de Parcerias no total de capacitações presenciais realizadas pela ENAP e a queda na participação dos servidores federais nas turmas ofertadas justificam a realização do presente balanço [...] (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Programa de Parcerias – Estudo II: Balanço da Execução em 2011 e Diretrizes para o ano 2012, 2011, p. 8)

Dessa forma, serão analisados os números referentes à capacitação de servidores nos anos de 2012, 2013 e 2014 (Programa de Parcerias) e 2015 (Programa Enap em Rede). Por meio dessa análise a intenção será a de verificar o crescimento ou redução em determinada Área Temática na tentativa de identificar algum direcionamento do serviço público na especialização de algum tema. Segue abaixo a *Tabela 1* que totaliza o desempenho em cada um dos anos a fim de facilitar a análise (os dados individuais de cada ano estão disponíveis no Anexo):

Resultados das capacitações dos Programas de Parceria e Enap em Rede distribuídos por Área Temática					
Área Temática	Número de capacitações por ano				
	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Programa de Desenvolvimento de Gestores de Tecnologia da Informação	228	128	-	-	356
Programa de Compras Públicas	-	-	328	-	328
Logística Pública	666	378	109	944	2097
Desenvolvimento de Pessoas	1084	813	87	216	2200
Gestão Orçamentária e Financeira	18	-	-	234	252
Outros/Avulso	638	41	-	36	715
Comunicação e Liderança	677	-	-	-	677
Planejamento e Gestão	-	409	88	455	952
Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Servidores - DGOS	144	-	-	-	144
TOTAL	3455	1769	612	1885	7721

Tabela 1 - Resultados das capacitações dos Programas de Parceria e Enap em Rede por Área Temática (Fonte: elaborado pelo autor com base nos Relatórios Gerais de 2012, 2013, 2014 e 2015)

Através dos dados apresentados na *Tabela 1* é possível verificar a diferença clara em algumas áreas temáticas. É importante ressaltar que alguns cursos mudaram de Área Temática ao longo dos anos e que o ano de 2014 ficou marcado por um grande contingenciamento no Orçamento da Diretoria de Desenvolvimento Técnico-Gerencial.

O Programa de Parcerias no ano de 2012 realizou capacitações praticamente em todas as áreas temáticas e isso se deve ao motivo de que o Programa de Compras Públicas ter sido criado somente no ano de 2014 e de a área temática de Planejamento e Gestão ainda não existir. Nesse caso, os cursos que já existiam como Gerenciamento de Projetos,

Planejamento na Administração Pública com uso do BSC, Gestão de Convênios para Concedentes e Didática para Facilitadores de Aprendizagem foram classificados como Outros/Avulsos.

Entretanto, é possível observar uma maior concentração de capacitações nos cursos de Logística Pública, Desenvolvimento de Pessoas, Comunicação e Liderança e Outros/Avulso que representam cursos adicionados posteriormente na temática de Planejamento e Gestão. Além disso, nesse ano foi o único ano em que aconteceu a capacitação de Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Servidores através do Programa de Parcerias – passou a ser realizado em outras modalidades de turmas presenciais, assim como o Programa de Desenvolvimento de Gestores de Tecnologia da Informação após o ano de 2013. Outra característica é a redução da área temática de Desenvolvimento de Pessoas e do corte na temática de Comunicação e Liderança o que evidencia o caráter de ação educacional de treinamento que o Programa Enap em Rede tem atualmente.

O ano de 2013 foi marcado pelo primeiro contingenciamento do Orçamento da Enap, comprometendo a execução do Programa de Parcerias naquele ano (Relatório Geral 2013, 2014). Além disso, esse ano ficou marcado pela transferência dos cursos Liderança: Reflexão e Ação, Liderança Dinâmica no Serviço Público: o servidor como líder e Didática para Facilitadores de Aprendizagem – que faziam parte da temática de Comunicação e Liderança – para a Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. Essa situação evidencia o que foi dito por Silva (2008) em que é comum que ações de desenvolvimento sejam associadas somente para gerentes – público-alvo da CGProj – e que essa lógica perversa é muito enraizada nas organizações brasileiras. Durante esse ano foi estruturada a temática de Planejamento e Gestão com a reorganização dos cursos existentes e da criação de novos cursos, entre eles: “Elaboração de Projetos” e “A Previdência Social dos Servidores Públicos: Regime Próprio e Regime de Previdência Complementar”.

Novamente em 2014 a Enap foi afetada por contingenciamento orçamentário, dessa vez logo no começo do ano. A execução de turmas foi muito afetada, sendo que somente 612 capacitações foram realizadas através do Programa de Parcerias. Durante esse ano a concentração de capacitações ficou por conta do Programa de Compras Públicas que teve um alto número de capacitações devido à articulação com o BID, SLTI, CONSAD e Escolas Estaduais de Governo – além disso, no período de execução desse programa a Enap recebeu uma elevação do limite orçamentário (FUNDAÇÃO ESCOLA

NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Relatório Geral 2014, 2015). Além disso, foram realizados cursos somente nas temáticas de Desenvolvimento de Pessoas, Logística Pública e Planejamento e Gestão.

O ano de 2015 ficou marcado pela implementação do Programa Enap em Rede. Mantendo em muito a estrutura de seu antecessor, o programa procurou aumentar o seu alcance com a inclusão dos Institutos Federais. O Programa teve uma execução altíssima na capacitação de cursos de Logística Pública, mesmo em relação ao ano de 2012, além de ter voltado a realizar capacitações na temática de Gestão Orçamentária e Financeira. A área de Planejamento e Gestão permaneceu constante se comparado ao ano de 2013 e a temática com menor número de capacitações continuou sendo os de Desenvolvimento de Pessoas.

Em todos os anos a realização de cursos na temática de Planejamento e Gestão foi muito constante, até mesmo em 2012 ano em que esses cursos eram classificados como “Outros/Avulso”. Além disso, no decorrer da execução de 2012 até 2015 foi observada uma redução na temática de Desenvolvimento de Pessoas e uma concentração de capacitações temática de Logística Pública.

Gaetani (1998) lista uma série de conteúdos que devem ser tratados nas capacitações no setor público. Desse conjunto de conteúdos o Programa Enap em Rede deixa de tratar de: Políticas Públicas; Negociação e Gestão de Conflitos; Marketing Público e Institucional – abordado apenas no ano de 2012 no Programa de Parcerias; Integração e Confeção de Redes; Setor Público não Estatal; Descentralização e Relações Intergovernamentais; Métodos Quantitativos e Bases de Dados; e Direito Administrativo e Processo Legislativo, conforme *Quadro 4* abaixo:

	Conteúdo	Descrição	Correspondente Enap em Rede
Conjunto de Conteúdos (GAETANI, 1998)	Políticas Públicas	Devido à necessidade de o contingente do serviço público ter a perspectiva de realizar análises no âmbito de todo o ciclo da política pública e de compreender de forma econômica, institucional e social	-
	Administração e Gestão Pública	Houve a intenção por parte da Fundação Getúlio Vargas de ampliar o tema no nível superior e preencher as lacunas deixadas pela ausência de estudo nessa área	Planejamento e Gestão
	Planejamento Governamental	Conteúdos que precisam ser atualizados com conhecimentos de reforma previdenciária, reforma administrativa e reforma social, garantindo até um maior apoio nas próprias reformas	Planejamento e Gestão

Economia do Setor Público	Assuntos como execução orçamentária e financeira, endividamento interno e externo, modernização da arrecadação, proteção do consumidor, e a economia nas áreas de saúde, emprego, meio ambiente, etc.	Gestão Orçamentária e Financeira
Elaboração, Análise e Avaliação de Projetos	Viabilização de ações específicas	Planejamento e Gestão
Negociação e Gestão de Conflitos	Entre os poderes, sociedade civil e Estado, setor produtivo privado e outros que fazem parte do regime democrático	-
Indicadores de Desempenho	Avaliação sobre resultados no trabalho	Desenvolvimento de Pessoas
Metodologias de Apropriação e Recuperação de Custos	Sistemas de redução e controle da contabilidade pública	Logística Pública
Marketing Público e Institucional	Estratégias de comunicação social do Estado	-
Integração e Confeção de Redes	Alavancar decisões, disseminação de informações, além da velocidade às ações governamentais	-
Modelagem Organizacional	Necessidade de trabalhar com gestão flexível	Desenvolvimento de Pessoas
Setor Público Não Estatal	Discussão do terceiro setor na implementação das políticas públicas	-
Descentralização e Relações Intergovernamentais	Descentralização de competências entre entes da Federação nos mais diversos setores	-
Métodos Quantitativos e Bases de Dados	Análises estatísticas das bases de dados nacionais, na vida econômica e social, possibilitando melhores diagnósticos	-
Tecnologias de Gestão	Implementação de técnicas de gestão administrativas utilizadas pela área empresarial como análise de sistemas, administração por objetivos, planejamento estratégico, etc.	Gestão de Processos, Planejamento e Gestão
Direito Administrativo e Processo Legislativo	Compreensão de projetos de lei, decretos que estão cada vez mais também sobre a alçada de servidores do Executivo que devem ter o conhecimento sobre esse tema, melhorando, inclusive, o diálogo e interação com o Poder Legislativo	-

Quadro 4 - Conjunto de Conteúdos e correspondência com a Enap (Fonte: elaborado pelo autor com base nos conceitos de Gaetani, 1998)

4.3. A Avaliação dos Alunos e o Impacto no Ambiente de Trabalho

A Enap se baseia nos dois modelos de avaliação citados por Silva (2008): o modelo de avaliação criado por Kirkpatrick, em 1976, e o MAIS, criado por Borges-Andrade em 1982.

As iniciativas de avaliação das atividades educacionais da ENAP baseiam-se em modelos ancorados na literatura nacional e internacional, especialmente aquele proposto por Kirkpatrick, em 1976, segundo o qual a avaliação deve ocorrer em quatro níveis: reação, aprendizagem, mudança de comportamento e resultados para a organização. (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Referenciais orientadores da proposta educacional da Enap, 2010, p. 25)

O MAIS é citado de maneira mais breve, conforme abaixo:

Outra referência importante nos processos avaliativos realizados na ENAP tem como fundamento o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) elaborado por Borges-Andrade. Esse é um modelo genérico de avaliação construído a partir da teoria da efetividade dos eventos de aprendizagem. O MAIS abrange questões sobre insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente dos eventos de aprendizagem. (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Referenciais orientadores da proposta educacional da Enap, 2010, p. 27)

Contudo, é o modelo de Kirkpatrick que baliza as ações de avaliação e os instrumentos utilizados pela Enap para avaliação de seus cursos e programas. Esse modelo utiliza de quatro níveis para realizar a avaliação: de reação, de aprendizagem, de comportamento no cargo, de efeitos na organização.

O primeiro nível, de reação, refere-se aos sentimentos e às opiniões do participante a respeito da atividade formativa. Para avaliar esse nível, é necessário definir quais as reações que são esperadas com a atividade. O segundo nível, de aprendizagem, determina a quantidade e o nível de conhecimentos que foram adquiridos pelos participantes. O terceiro nível, que alcançaria o comportamento no cargo, visa averiguar se a pessoa está aplicando em seu trabalho o que foi aprendido no curso. Os efeitos na organização procuram averiguar o quanto as mudanças de comportamento no posto de trabalho afetaram a organização como um todo, constituindo o quarto nível de avaliação. (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Referenciais orientadores da proposta educacional da Enap, 2010, p. 25)

Gil (2007) cita os Instrumentos para Avaliação, ou seja, quais os mecanismos utilizar para a realização da avaliação nos níveis identificados por Kirkpatrick, conforme *Quadro 5*:

	Instrumentos	Descrição
Instrumentos para Avaliação (GIL, 2007)	Avaliação de Reação	Realizadas ao final de cada sessão ou treinamento mediante questionários ou depoimentos, em que se avalia a “percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade etc.” (GIL, 2007, p.140)

	Avaliação de Aprendizagem	Realizadas durante ou logo após o término mediante testes objetivos ou de questões abertas, em que se avalia “em que medida o participante, em decorrência do treinamento, aprendeu o que foi proposto” (GIL, 2007, p. 140)
	Avaliação de Comportamento no Cargo	Realizada um tempo após o treinamento por meio de depoimentos de entrevistas e questionários do superior imediato ou do treinando, de autodiários, diário do observador ou amostragem de atividades em espaços de tempo selecionados ao acaso

Quadro 5 - Instrumentos para Avaliação (Fonte: adaptado de Gil, 2007)

Nesse caso, a Avaliação de Reação atenderia ao primeiro nível, a Avaliação de Aprendizagem ao segundo nível e a Avaliação de Comportamento no Cargo são responsáveis para a construção do terceiro e quarto nível.

Entretanto, tanto o Programa Enap em Rede, quanto o Programa de Parcerias utilizam somente a Avaliação de Reação como instrumento para avaliação dos programas. Nos dois programas os alunos preenchem o Formulário de Avaliação de Satisfação com o Curso Presencial quanto auto avaliação, Planejamento e coordenação do curso, desempenho do docente e o apoio logístico prestado pela instituição integrante.

Conforme o documento de Referenciais orientadores da proposta educacional da Enap (2010), a Enap utiliza da Avaliação de Aprendizagem nos cursos de Formação Inicial em Carreiras, em que a aprovação é necessária para progressão e promoção na carreira. Enquanto que a Avaliação de Comportamento no Cargo, a própria Enap identifica que esse processo é pouco utilizado pelas organizações de ensino, mas que iniciou a sondagens em alguns cursos por meio de questionários eletrônicos alguns meses após as ações educacionais – essas sondagens, porém, não foram aplicadas aos cursos do Programa de Parcerias e nem ao Programa Enap em Rede.

Os dados foram selecionados com base no Relatório de Avaliação de Reação 2015 da Coordenação-Geral de Programas de Capacitação em que foram selecionadas algumas perguntas específicas. A intenção é analisar os conteúdos e a capacidade de o aluno aplicar os conteúdos em seu ambiente de trabalho. Seguem abaixo os gráficos referentes aos índices de satisfação dos Programas de Parceria e Enap em Rede:

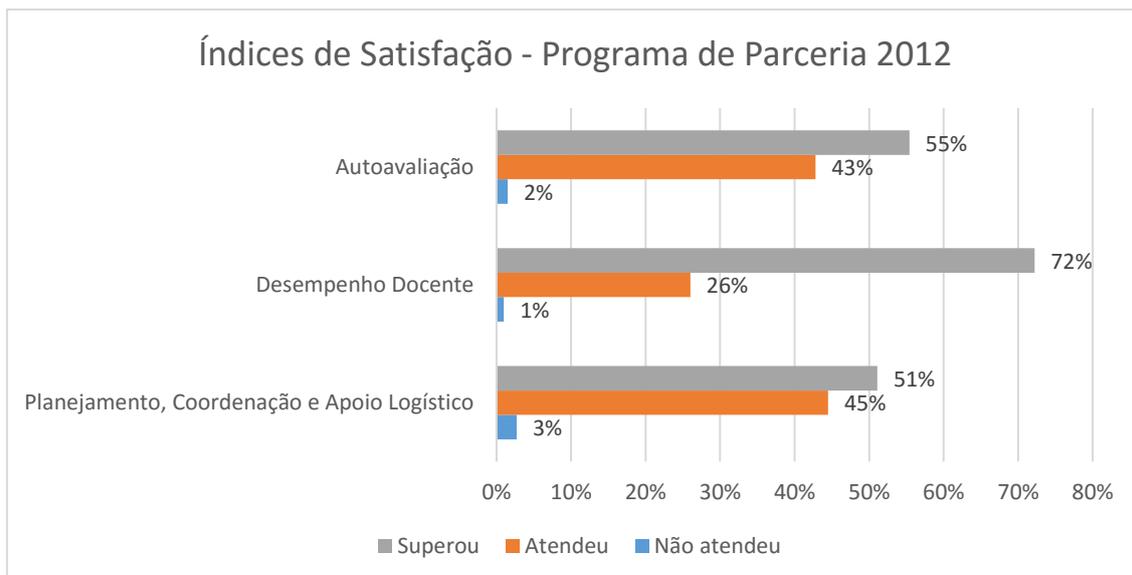


Gráfico 1 - Resultado dos Índices de Satisfação do Programa de Parceria 2012 (Fonte: Programa de Parceria - slides resultados jan a set 2012)

No caso da Avaliação de Satisfação do Programa de Parceria de 2012, os dados recebidos já estavam compilados de forma que não é possível analisar especificamente algumas perguntas. A auto avaliação trata justamente da capacidade de o aluno aplicar os conteúdos aprendidos no trabalho e o Planejamento em relação aos conteúdos. A média de satisfação em relação a esses pontos é bastante elevada, tendo atendido ou superado a expectativa do aluno em 98% e 96%, respectivamente.

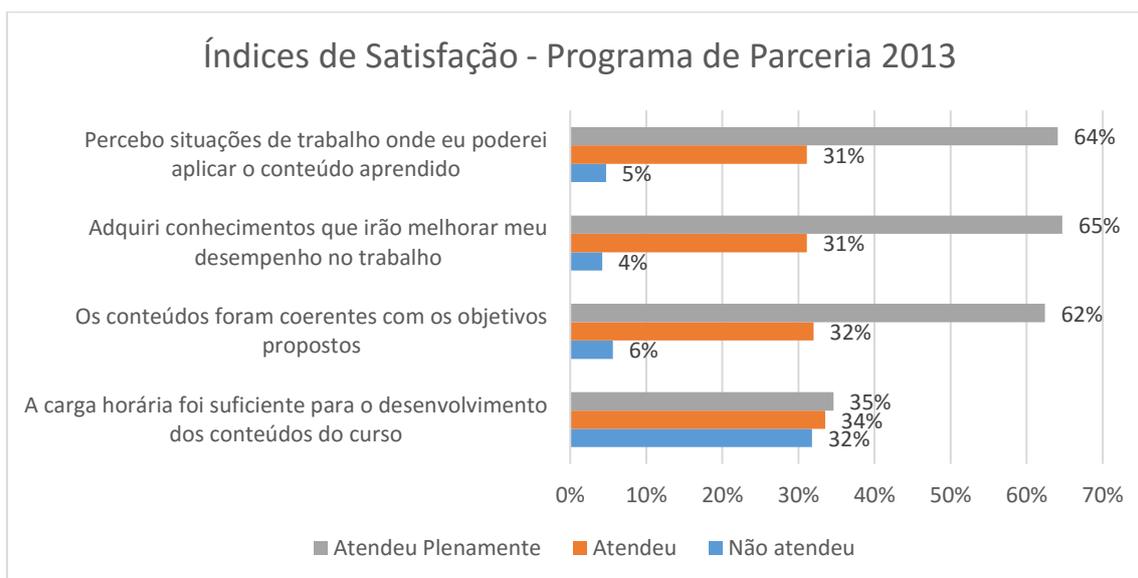


Gráfico 2 - Resultado dos Índices de Satisfação do Programa de Parceria 2013 (Fonte: elaborado pelo autor adaptado do documento Programa de Parceria Relatório - Avaliação de Satisfação 2013)

A partir do ano de 2013 a análise foi feita sobre quatro perguntas específicas. Duas voltadas ao desempenho no trabalho e as outras duas sobre o conteúdo do curso. Quanto a aplicabilidade dos conhecimentos nos processos de trabalho – característica principal do treinamento – as turmas do Programa de Parcerias, no geral, atingiram um ótimo percentual de satisfação.

Tanto no item “Percebo situações de trabalho onde eu poderei aplicar o conteúdo aprendido” “Adquiri conhecimentos que irão melhorar meu desempenho no trabalho” o percentual foi superior aos 90%, sendo 95% e 96%, respectivamente. O mesmo se repete quanto ao item “Os conteúdos foram coerentes com os objetivos propostos”. Somente quando a pergunta foi em relação à carga horária é que os alunos demonstraram um alto nível de insatisfação, não sendo atendidos quanto à suficiência da carga horária para o desenvolvimento dos conteúdos do curso.

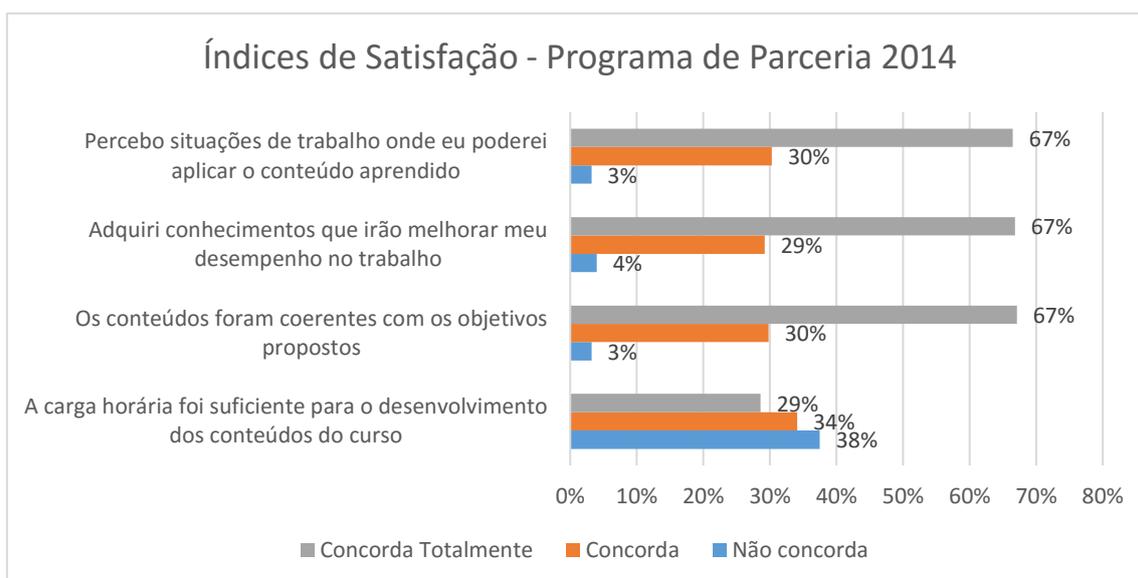


Gráfico 3 - Resultado dos Índices de Satisfação do Programa de Parceria 2014 (Fonte: elaborado pelo autor adaptado do documento Programa de Parceria Relatório - Avaliação de Satisfação 2014)

Os índices de satisfação do Programa de Parceria 2014 são muito semelhantes aos de 2013. Entretanto, os números de insatisfação quanto à carga horária foram ainda superiores, atingindo um total de 38% dos respondentes. A aplicabilidade dos conteúdos continua evidente no âmbito da execução do programa.

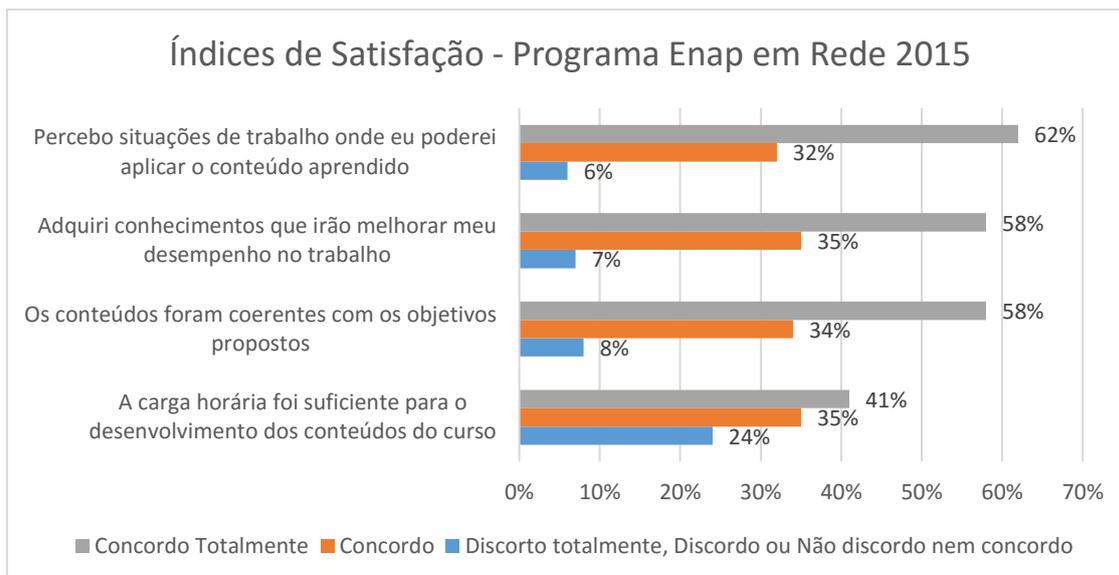


Gráfico 4 - Resultado dos Índices de Satisfação do Programa de Parceria 2015 (Fonte: elaborado pelo autor adaptado do documento Relatório Avaliação de Reação - 2015)

Com a alteração do Programa de Parcerias para o Programa Enap em Rede os índices de satisfação ainda permaneceram estáveis, comprovando que o Programa manteve em muito a estrutura do anterior. Os itens “Percebo situações de trabalho onde eu poderei aplicar o conteúdo aprendido” “Adquiri conhecimentos que irão melhorar meu desempenho no trabalho” superaram os 90%, com 94% e 93%, respectivamente. Entretanto, a insatisfação sobre a carga horária permanece com um alto índice – o menor se comparado com os anos de 2014 e 2013. Esse é um fato que pode ser explicado pela não identificação por parte da Enap para a necessidade de flexibilização da carga horária com a disponibilidade dos alunos – conforme verificado anteriormente.

Gaetani (1998) explicou que, além do uso dos instrumentos de avaliação, é possível realizar uma avaliação indireta evidenciada de diferentes maneiras:

	Tipo	Descrição
Avaliação Indireta (GAETANI, 1998)	Níveis da Demanda	Demanda pelo curso por parte dos funcionários públicos normalmente indica a qualidade, reconhecimento, aceitação e popularidade
	Força da Marca	Reputação da instituição que oferece os cursos
	Sustentabilidade e Continuidade	Cursos que se repetem tendem a permanecer, demonstrando inclusive qualidade
	Vinculação com Sistema de Carreiras	Programas vinculados à política de carreira costumam ter melhores performances
	Perfil e Trajetória dos Alunos	Qualidade dos insumos e produtos do curso e também o desenvolvimento profissional posterior

Quadro 6 - Tipos de Avaliação Indireta (adaptado de Gaetani, 1998)

Conforme verificado anteriormente, não há avaliação de Perfil e Trajetória dos Alunos, visto que não há nenhuma avaliação posterior à realização dos cursos nos Programas de Parceria e Enap em Rede. Além disso, a Enap realiza a Vinculação com Sistema de Carreiras, mas não através dos cursos desses programas, que são cursos de curta duração.

A Força da Marca é presente no caso dos cursos realizados no âmbito do Programa de Parceria e do Programa Enap em Rede. Esse é inclusive um dos objetivos desses programas ao utilizar da descentralização para executar as turmas – todos os docentes passam pela seleção de edital e se aprovados passam a compor o banco de colaboradores da Enap.

Além disso, a Sustentabilidade e Continuidade são verificados tanto pelo alto índice de satisfação com a aplicabilidade dos conteúdos, quanto pelo tempo de duração dos próprios programas – o Programa de Parceria é realizado desde 1996.

Finalmente, os Níveis de Demanda são analisados através do Índice de Atratividade que a Enap utiliza em seus Programas. Esse índice busca verificar o nível de procura pelos cursos ofertados. Os índices de atratividade são calculados com base na soma das médias de alunos concluintes, não concluintes, inscrições canceladas e inscrições indeferidas por Área Temática. Seguem abaixo:

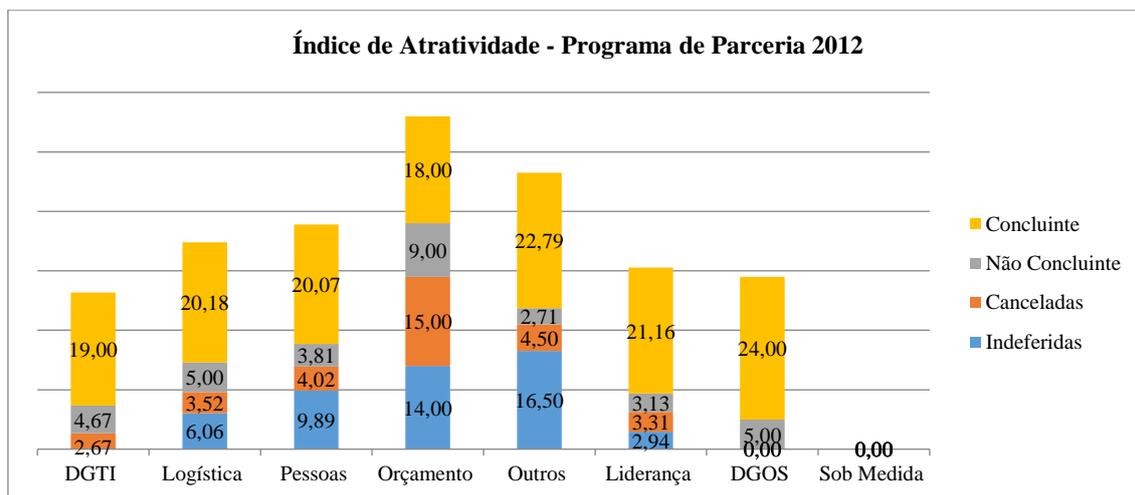


Gráfico 5 - Resultado do Índice de Atratividade (Fonte: Relatório Geral 2012, 2013)

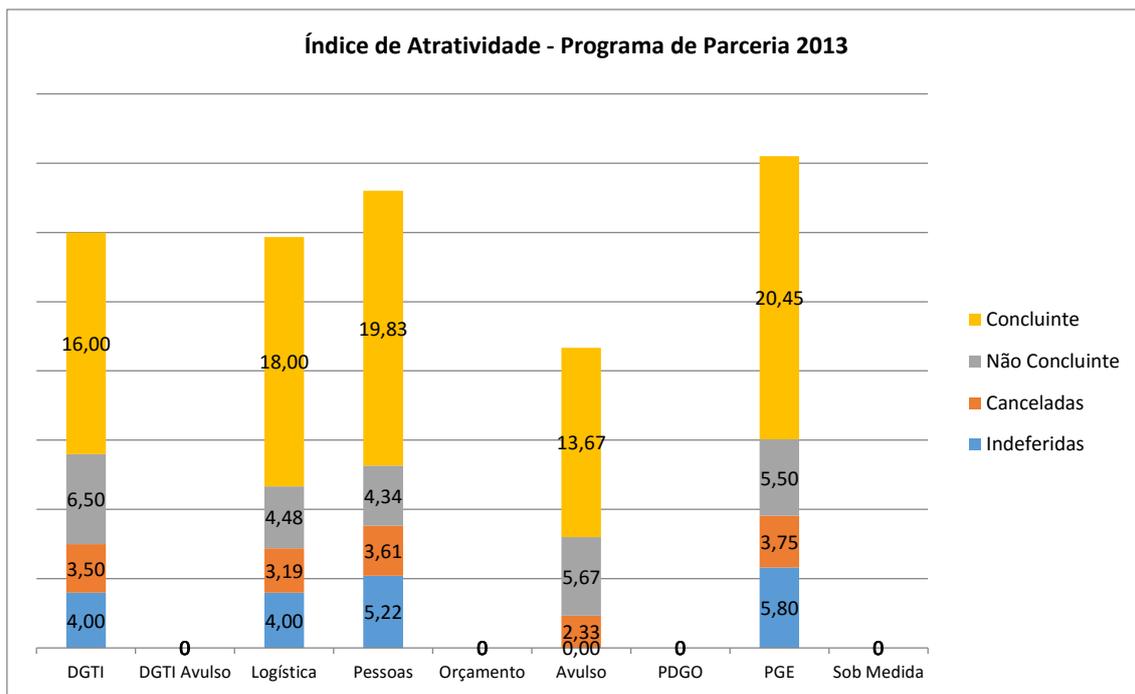


Gráfico 6 - Resultado do Índice de Atratividade (Fonte: Relatório Geral 2013, 2014)

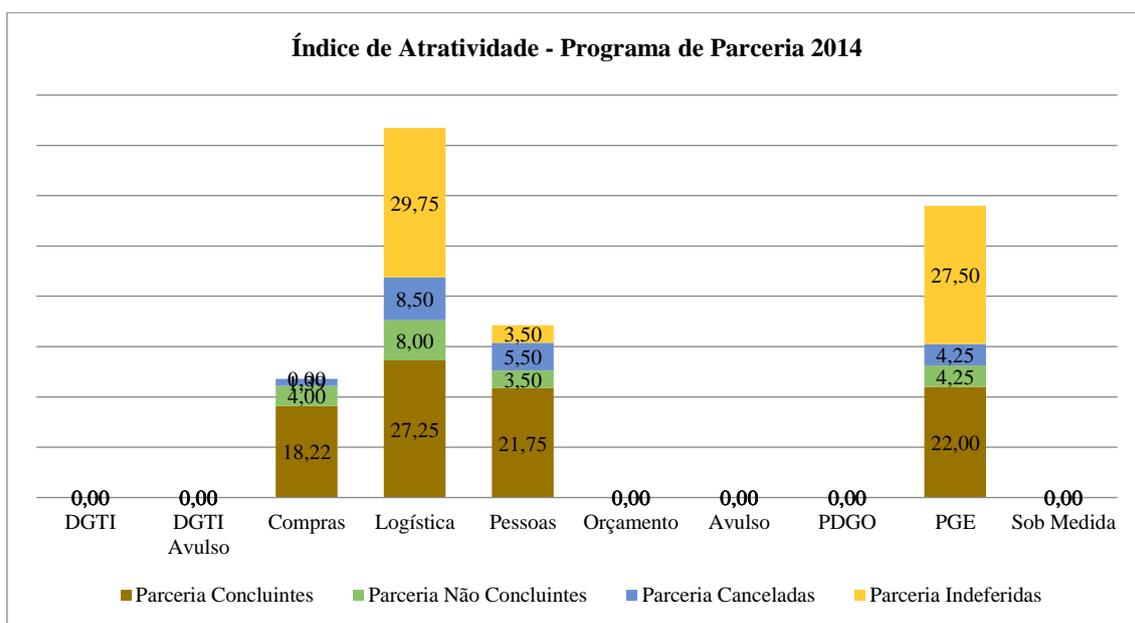


Gráfico 7 - Resultado do Índice de Atratividade (Fonte: Relatório Geral 2014, 2015)

Percebe-se um crescimento no número de inscrições indeferidas o que evidencia um aumento na procura pelos cursos, principalmente nas temáticas de Logística Pública e de Planejamento e Gestão. A Enap ressalta no documento de Referenciais Orientadores da Proposta Educacional da Enap (2010), entretanto, que o índice de atratividade depende ainda da divulgação de turmas por parte das instituições parceiras e integrantes do

programa, além do tempo de permanência da turma no site eletrônico da Enap e da localização geográfica.

O Índice de Atratividade de 2015, referente ao Programa Enap em Rede não foi disponibilizado pela Enap a tempo da finalização do trabalho.

5. Considerações Finais

O presente trabalho pretendeu responder de que forma as mudanças realizadas a partir da implementação do Programa Enap em Rede influenciaram nas capacitações na área de Desenvolvimento Técnico-Gerencial. Para isso foram observadas as áreas temáticas e os cursos realizados através do programa, além dos números referentes à execução do programa e também o impacto das capacitações no ambiente de trabalho evidenciado pela avaliação dos cursos.

Em um primeiro momento, ao analisar as Áreas Temáticas da Enap, é possível verificar que, conforme Silva (2008), existem cursos que podem ser classificados tanto como ações educacionais de treinamento, quanto ações educacionais de desenvolvimento. Entretanto, o Programa Enap em Rede tem um caráter de treinamento por apresentar um conjunto de cursos que visam a melhoria nos processos de trabalho. Isso é uma herança do Programa de Parcerias que já vinha adotando esse caráter desde o ano de 2013 quando a área temática de Comunicação e Liderança passou a ser de responsabilidade da Coordenação-Geral de Projetos.

Ainda sobre as áreas temáticas e sobre o Diagnóstico de Necessidades de Treinamento, em Gil (2007), conclui-se que as mudanças no Programa Enap em Rede não alteraram essa etapa. Em ambos os programas não compete à Enap a responsabilidade de realizar o DNT, visto que a Análise Organizacional e a Análise de Recursos Humanos que ficam sob responsabilidade das próprias organizações ao solicitarem os cursos e dos servidores ao se inscreverem nas turmas. A Análise de Tarefas também não é realizada pela Enap, isso devido ao fato de que as áreas temáticas que determinam os cursos são uma decisão do Ministério do Planejamento que elenca através dos sistemas estruturantes quais são os pontos de interesse que devem ser de conhecimento da burocracia pública. Levando em consideração os Programas de Parceria e Enap em Rede, conclui-se que a identificação das atividades e requisitos necessários para as capacitações em relação às organizações se caracterizam como implementação *top-down*.

O autor Gaetani (1998) apresenta outros fatores que devem ser observados para garantir a Adequabilidade das Necessidades. Novamente aqui, percebe-se uma grande semelhança entre os dois programas e somente uma alteração que deriva da implementação do Enap em Rede. Há um reflexo, assim como no DNT, de que o equilíbrio entre a demanda por parte das organizações e a oferta da Enap fica sob

responsabilidade das organizações que devem fazer seu próprio diagnóstico para determinar em quais cursos deve participar. O marco teórico dos cursos, o alinhamento entre o conteúdo e as necessidades pode ser novamente identificado como parte da determinação do Ministério do Planejamento, porém aqui ressalta-se a preocupação da Enap na atualização dos conteúdos e na preocupação de que os mesmos possam ser aplicados na prática. A principal diferença entre os programas se deve ao impacto nos gastos públicos que é um dos objetivos do programa Enap em Rede. Entretanto, esse impacto nos gastos públicos não é mensurável, pois se trata da economia que os outros órgãos teriam ao encaminhar os alunos para realizar cursos em Brasília de modo que não afeta o orçamento da Enap.

Sobre o orçamento, essa preocupação com o impacto nos gastos públicos não é suficiente para salvar o Enap em Rede da principal dificuldade enfrentada também pelo Parceria: o contingenciamento orçamentário. Percebe-se na execução que o Programa de Parceria sofreu em diversos momentos com o contingenciamento orçamentário acarretando em diversos cancelamentos das turmas. A inclusão de novas instituições no Enap em Rede não necessariamente poderá garantir a capacitação de mais servidores, visto que a execução exige a mesma estrutura orçamentária do programa anterior em que o pagamento dos professores é realizado pela Enap.

Com relação à Execução cabe ainda ressaltar que houve um equilíbrio nas capacitações em cada área temática, tanto o Programa de Parcerias quanto o Enap em Rede tiveram uma concentração nas capacitações de Planejamento e Gestão e de Logística Pública. O Programa Enap em Rede pode ainda estruturar a temática de Gestão Orçamentária e Financeira realizando novamente capacitações nessa temática. Entretanto, devido ao caráter de treinamento, houve uma redução considerável das capacitações em Desenvolvimento de Pessoas, bem como na não responsabilidade desses programas realizarem capacitações em cursos de Comunicação e Liderança.

Essa característica de ênfase nessas áreas temáticas demonstra uma preocupação na gestão das organizações e reformas administrativas – Planejamento e Gestão – e, principalmente no último ano do Programa de Parceria e com a criação do Enap em Rede, uma preocupação com compras, licitações, fiscalização de contratos no setor público – Logística Pública. O retorno das capacitações na temática de Gestão Orçamentária e Financeira ressalta também essa preocupação e importância dos gastos públicos por parte do serviço público como um todo. Essa concentração representa ainda a ênfase que o Estado tem dado à importância de controle e cuidado com os gastos, visto que essa é uma

pauta presente nas reivindicações por parte da população, assim como é fundamental em períodos de crise econômica pelos quais o país está passando. Isso também evidencia uma maior preocupação com essas áreas de gastos justamente em um momento que o Brasil passa a se encontrar em situação de crise econômica.

Entretanto, ao não realizar cursos de Comunicação e Liderança tanto o Programa de Parceria quanto o Programa Enap em Rede ressaltam o caráter de treinamento e reforçam a ideia de que as ações de desenvolvimento são voltadas somente para gerentes indo contra a ideia de que o conhecimento deve ser voltado para a quebra entre concepção e execução e do papel libertador e humano da educação, conforme apresenta Silva (2008).

Além dos conteúdos abordados, é possível ainda que o Programa Enap em Rede passe a tratar de alguns outros conjuntos de conteúdos sugeridos por Gaetani (1998) como importantes para o setor público: Políticas Públicas; Negociação e Gestão de Conflitos; Marketing Público e Institucional; Integração e Confecção de Redes; Setor Público não Estatal; Descentralização e Relações Intergovernamentais; Métodos Quantitativos e Bases de Dados; e Direito Administrativo e Processo Legislativo. A maioria desses conteúdos é abordado no âmbito do trabalho tanto da CGProg em outros programas de capacitação, como no trabalho das outras coordenações da Escola, entretanto, é importante levando-se em conta o intuito de descentralização que esses outros conteúdos possam ser levados até os servidores localizados em outras regiões.

Finalmente sobre a etapa de Avaliação e os Impactos no Ambiente de Trabalho, verifica-se que tanto o Programa de Parceria, quanto o Enap em Rede realizam a avaliação somente através da Avaliação de Reação. Esse tipo de avaliação atende somente ao primeiro nível que trata da percepção do aluno em relação ao conteúdo do treinamento. Entretanto, nenhum dos programas aborda os outros dois níveis: em que medida aprendeu o conteúdo e o desempenho no trabalho após a capacitação.

Em todos os casos, através da Avaliação de Reação – realizada logo após o término do curso, a percepção dos alunos de que os conteúdos irão melhorar o desempenho no trabalho e de que o aluno percebe situações em que poderá aplicar o conteúdo aprendido são muito altas, passando dos 90%. Entretanto, entende-se que seria muito importante realizar os outros níveis de avaliação para que de fato pudesse evidenciar a influência das capacitações na melhoria dos processos de trabalho.

Gaetani (1998) apresenta alguns outros tipos de Avaliação Indireta que podem auxiliar na avaliação dos programas de capacitação. O Programa Enap em Rede, assim como seu antecessor, é reforçado pela Força da Marca, pela Sustentabilidade e

Continuidade do programa e pelos Níveis de Demanda. Esses pontos evidenciam a importância dos programas, bem como a sua capacidade em produzir resultados. Entretanto, não existe a Vinculação com Sistema de Carreiras – utilizada em outras coordenações da Enap – e também não há a avaliação de Perfil e Trajetória dos Alunos, conforme observado anteriormente.

6. Referências Bibliográficas

BARBOSA, Sheila Cristina Tolentino. **Implementação de Programas Públicos Federais: caráter da coordenação interorganizacional**. 2010. 203 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB. Universidade de Brasília, Brasília, 2010. – Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8411/3/2010_SheilaCristinaToletinoBarbosa.pdf> Acesso em: 20/05/2016

BRESSER, Luiz Carlos. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Lua-nova revista de cultura e política, n° 45, p. 49-95, 1998. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/A_reforma_do_Estado_dos_anos_90.pdf> Acesso em: 17/10/2015.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Desenvolvimento Técnico-Gerencial. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/web/pt-br/desenvolvimento-tecnico-e-gerencial>>. Acesso em: 26/09/2015.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Documento de Orientações Básicas do Programa Enap em Rede**. 2016. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/52930/0/Orienta%C3%A7%C3%B5es+b%C3%A1sicas+Enap+em+Rede/58cfd84f-f555-4698-a32a-a77d45e9fc81>>. Acesso em: 12/03/2016.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Referenciais orientadores da proposta educacional da Enap**. 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/52930/570855/Referencias_Educacionais_ENAP_s em.pdf/85593c98-0b98-418f-9dca-85d41e646de8>. Acesso em: 04/06/2016.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Programa de Parcerias – Estudo II: Balanço da Execução em 2011 e Diretrizes para o ano 2012.** 2011.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Relatório Geral 2012.** 2013.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Relatório Geral 2013.** 2014.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Relatório Geral 2015.** 2016.

FARIAS, P. C. L. de; GAETANI, F. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório.** In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7. Anales... Lisboa, 8-11 out. 2002. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/rh/05gaetanirh.pdf>>. Acesso em: 19/05/2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GAETANI, F. **Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses.** Brasília: Enap, 1998. (Texto para Discussão, n. 27). Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/811/Texto%20para%20discuss%C3%A3o%2027.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 18/05/2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** / Antônio Carlos Gil. – 1. Ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

KETTL, D. F. **A revolução global: reforma da administração no setor público.** In: Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005, pp. 75-122.

LIMA, Luciana Leite; D'ASCENZI, Luciano. **Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas.** Rev. Sociol. Polit., Curitiba, v. 21, n. 48, p. 101-110, Dec. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782013000400006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20/05/2016.

MAGALHAES, Elenice Maria de et al. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, Feb. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18/05/2016.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público.** In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1ed. São Paulo: Edições Fundap, 2005. Disponível em: <http://www.academia.edu/4712624/MARCONI_N._._Pol%C3%ADticas_Integradas_de_Recursos_Humanos_para_o_Setor_P%C3%BAblico._In_Evelyn_Levy_Pedro_An%C3%ADbal_Drago._Org._._Gest%C3%A3o_P%C3%BAblica_no_Brasil_Contempor%C3%A2neo._Gest%C3%A3o_P%C3%BAblica_no_Brasil_Contempor%C3%A2neo._1ed.S%C3%A3o_Paulo_Edi%C3%A7%C3%B5es_Fundap_2005> Acesso em: 18/05/2016.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Planejamento Estratégico 2012-2015.** 2012. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/publicacoes/130314_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 03/06/2015.

NETO, Otávio Cruz. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

SARAVIA, Enrique. **Introdução à Teoria da Política Pública**. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. Políticas Públicas, coletânea. Brasília: ENAP, 2006. p. 21-42. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1254/cppv1_0101_saravia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 20/05/2016

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, v. 1, n. 1, 2015.

SILVA, Pedro Luiz Barros; MELO, Marcus André Barreto. **O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos**. Campinas: NEPP: Unicamp, 2000. (Caderno, 48). Disponível em: <https://governancaegestao.files.wordpress.com/2008/05/teresa-aula_22.pdf> Acesso em: 20/05/2016.

SILVA, Wanderley. **O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público**. 2008. 167 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/3980>> Acesso em: 15/05/2016.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, n. 16, p. 20-45, Dec. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20/05/2016.

7. Anexos

7.1. Anexo I – Roteiro da Conversa realizada durante imersão

Sobre a Enap

A missão, os valores e a visão da Enap são os mesmos do Relatório de Gestão 2014? De que forma o Programa Enap está inserido nesse contexto.

Diferenças entre a CGProg e CGProj.

Quais outros programas e projetos são desenvolvidos pela CGProg? (Apenas a caráter informativo)

Como são definidas as áreas temáticas dos cursos de Desenvolvimento Técnico-Gerencial?

Sobre o Programa Enap em Rede

O que motivou a necessidade da alteração do Programa de Parcerias para o Programa Enap em Rede?

Quais as principais diferenças entre os dois Programas? (Adesão das instituições, seleção de docentes, critérios de avaliação)

7.2. Anexo II – Sumário utilizado para Análise de Dados

	Categoria	Documento	Assunto	Descrição	Conclusão do autor
Sumário					

7.3. Anexo II – Execução do Programa de Parceria 2012

Execução Programa de Parcerias 2012				
PROGRAMA	PARCERIA		TOTAL	
	Turma	Aluno	Turma	Aluno
DGTI	12	228	28	544

Logística Pública	33	666	111	2228
Desenvolvimento de Pessoas	54	1.084	156	3.051
Gestão Orçamentária e Financeira	1	18	7	145
Outros/Avulso	28	638	100	2274
Comunicação e Liderança	32	677	101	2060
Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Servidores - DGOS	6	144	69	1636
Total geral	166	3.455	572	11.938

7.4. Anexo III – Execução do Programa de Parceria 2013

Execução Programa de Parcerias 2013				
PROGRAMA	PARCERIA		TOTAL GERAL	
	Turma	Aluno	Turma	Aluno
DGTI	8	128	28	560
Logística Pública	21	378	56	1203
Desenvolvimento de Pessoas	41	813	82	1600
Outros/Avulso	3	41	17	294
Planejamento e Gestão	20	409	34	680
Total	93	1.769	217	4.337

7.5. Anexo IV – Execução do Programa de Parceria 2014

Execução Programa de Parcerias 2014				
Programas	PARCERIA		TOTAL	
	Turma	Aluno	Turma	Aluno
Compras	18	328	18	328
Logística Pública	4	109	77	1666
Desenvolvimento de Pessoas	4	87	31	622
Planejamento e Gestão	4	88	38	808
Total	30	612	164	3424

7.6. Anexo V – Execução do Programa Enap em Rede 2015

Execução Enap em Rede 2015				
Programas	Enap em Rede		Total	
	Turmas	Aluno	Turmas	Aluno
Logística Pública	48	944	147	3108
Desenvolvimento de Pessoas	10	216	40	746
Gestão Orçamentária e Financeira	14	234	39	821
Outros/Avulso	1	36	26	554
Planejamento e Gestão	23	455	69	1416
Total	96	1885	321	6645