

**ENAP** *Cadernos*

A Experiência da ENAP  
na Formação Inicial para a  
Carreira de Especialista em  
Políticas Públicas e Gestão  
Governamental – EPPGG:  
1988 a 2006

Volume II

*Elisabete Ferrarezi, Adélia Zimbrão  
e Sônia Naves Amorim*

A Experiência da ENAP na  
Formação Inicial para a Carreira de  
Especialista em Políticas Públicas e  
Gestão Governamental – EPPGG:  
1988 a 2006

Volume II

## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

*Presidente*

Helena Kerr do Amaral

*Diretora de Desenvolvimento Gerencial*

Margaret Baroni

*Diretor de Formação Profissional*

Paulo Carvalho

*Diretora de Comunicação e Pesquisa*

Paula Montagner

*Diretor de Gestão Interna*

Mary Cheng

---

Ferrarezi, Elisabete.

A Experiência da ENAP na Formação Inicial para a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG: 1988 a 2006 / Elisabete Ferrarezi, Adélia Zimbrão e Sônia Naves Amorim. Brasília : ENAP, 2008.

2 v. (Cadernos ENAP, 33)

ISSN: 0104-7078

1. Alta Administração Pública. 2. Escola de Governo. 3. Capacitação Profissional. I. Título. II. Série.

CDU 35.08

---

**Cadernos ENAP** é uma publicação da Fundação Escola Nacional de Administração Pública *Edição:* Paula Montagner – *Coordenação-Geral de editoração:* Livino Silva Neto – *Supervisão de produção gráfica:* Livino Silva Neto – *Editoração eletrônica:* Ana Carla Gualberto Cardoso e Vinícius Aragão Loureiro – *Capa:* Maria Marta da Rocha Vasconcelos – *Revisão:* Clarice Gomes de Oliveira, Luciana Barreto Machado Rezende e Roberto Carlos Araújo – *Ficha catalográfica:* Equipe da Biblioteca ENAP.

© ENAP, 2008

Tiragem: 1.000 exemplares

**ENAP Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 3445 7096 – Fax: (61) 3445 7178

# A Experiência da ENAP na Formação Inicial para a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG: 1988 a 2006

## Volume II

*Elisabete Ferrarezi\**,  
*Adélia Zimbrão e Sonia Naves Amorim*

\*Elisabete Ferrarezi é doutora em Sociologia pela Universidade de Brasília e mestre em Administração Pública pela FGV/SP. Pertence à carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental desde 1996. Atualmente é Coordenadora-Geral de Pesquisa da ENAP. Contato: [elisabete.ferrarezi@enap.gov.br](mailto:elisabete.ferrarezi@enap.gov.br)

Adélia Zimbrão é graduada em Psicologia pela UERJ, especialista (lato sensu) em Sociologia Urbana pela UERJ e Mestre em Administração Pública pela EBAP/FGV (2001). Integra a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, trabalhando atualmente na assessoria da presidência da Fundação Casa de Rui Barbosa. Contato: [adelia.zimbrao@rb.gov.br](mailto:adelia.zimbrao@rb.gov.br)

Sônia Naves David Amorim é graduada em Sociologia e Política e em Administração Pública pela UFMG e mestre em Sociologia do Desenvolvimento pela Universidade de Brasília. Atualmente é assessora técnica da Coordenação-Geral de Pesquisa, da ENAP. Contato: [sonia.amorim@enap.gov.br](mailto:sonia.amorim@enap.gov.br)

Participaram da elaboração da pesquisa: Elisabete Ferrarezi, Adélia Zimbrão, Sônia Naves David Amorim e Lessandra da Silva (Colaboradora – FGV/RJ).



# Sumário

## Volume I

Apresentação	7
Agradecimentos	9
Introdução	11
1. Primeiro momento: 1ª edição do curso de Formação em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 1998 a 1990	15
1.1 - Contexto político-institucional	15
1.2 - Concepção geral e objetivos do curso	22
1.3 - Estrutura curricular e resultados do curso	26
1.4 - Estratégias pedagógicas e avaliação	31
2. Segundo momento: da 2ª à 5ª edição do curso de Formação em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 1996 a 1999	37
2.1 - Contexto político-institucional	37
2.2 - Concepção geral e objetivos dos cursos	42
2.3 - Estrutura curricular e resultados dos cursos	45
2.4 - Estratégias pedagógicas e avaliação	54
3. Terceiro momento: da 6ª à 7ª edição do curso de Formação em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 2001 a 2002	65
3.1 - Contexto político-institucional	65
3.2 - Concepção geral e objetivos dos cursos	67
3.3 - Estrutura curricular e resultados dos cursos	68
3.4 - Estratégias pedagógicas e avaliação	77

## **Volume II**

4. Quarto momento: da 8ª à 11ª edição do curso de Formação em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 2004 a 2006	93
4.1 - Contexto político-institucional	93
4.2 - Concepção geral e objetivos dos cursos	96
4.3 - Estrutura curricular dos cursos implementados no quarto momento	101
4.4 - Estratégias pedagógicas e avaliação	117
5. Considerações finais	133
Notas	143
Referências bibliográficas	151
Anexo I – Quadro resumido dos resultados dos cursos de formação para a carreira de Especialista em Políticas Pública e Gestão Governamental – EPPGG	159
Anexo II – Quadro comparativo das Estruturas Curriculares da 1ª a 11ª edições do Curso de Formação de EPPGG de 1988 a 2006	161
Anexo III – Ementas das disciplinas das onze edições do curso de Formação de EPPGG de 1988 a 2006	171
Anexo IV – Parâmetros e critérios de avaliação dos alunos para os professores	207
Anexo V – Dirigentes da ENAP responsáveis pelas edições do curso de formação inicial para a carreira de EPPGG de 1988 a 2006	213
Anexo VI – Relação de professores e orientadores da 1ª a 11ª edição do curso de EPPGG – 1988 a 2006	215

## **4. Quarto momento: da 8ª à 11ª edição do curso de Formação em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 2004 a 2006**

### **4.1 - Contexto político-institucional**

Os cursos de formação inicial realizados para a 8ª, 9ª, 10ª e 11ª turmas de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental foram desenvolvidos em 2004 e em 2006, no denominado quarto momento. Nesse período, atipicamente, foram realizados dois cursos por ano. Outra turma, a 12ª, foi realizada em 2007, sob a mesma estrutura desse momento, mas não foi abrangida por este estudo.

O quarto momento tem como principal característica estar inserido no período de mudança do governo federal, a partir da eleição do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em que passam a vigorar novas diretrizes e prioridades na agenda.

Como problemas prioritários a serem enfrentados, o governo elege a concentração de renda e de riqueza, a exclusão social e os entraves à geração de emprego e renda, estabelecendo como grandes diretrizes de ação: ampliar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas; fortalecer a implementação de políticas adequadas à diversidade política, econômica, social, cultural e ambiental do país; fortalecer a coordenação de ações intergovernamentais (pacto federativo), visando a elevar a governança da administração pública.

Na percepção de Helena Kerr do Amaral, que assume a presidência da ENAP em 2003, para alcançar governança são necessários “o fortalecimento da inteligência estratégica governamental e a introdução de novas práticas de interlocução e participação (...). Contribuir para fortalecer a capacidade de governo constitui o eixo estruturante das ações da ENAP e para que isso ocorra o perfil dos recursos humanos é fator fundamental” (AMARAL, 2004)<sup>36</sup>.

Segundo a presidente da ENAP:

o governo atual afirma o papel estratégico do funcionalismo e as ações que concretizam esta política são a retomada dos concursos públicos regulares e a política de capacitação, visando dotar esses quadros de capacidade de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Enfatiza que a nova política de gestão de pessoas do governo busca a valorização do servidor, entende a atividade pública como conhecimento-intensiva e o servidor seu principal ativo. Para isso, estão



sendo revistas as políticas de seleção, de remuneração, de avaliação de desempenho e de capacitação” (AMARAL, 2004, p.4).

Nesse contexto, a ENAP assume o:

papel estratégico de formação de quadros dirigentes, buscando dotar o Estado brasileiro de técnicos capazes de assumir postos de alta responsabilidade. Iniciativa, inovação, criatividade são atributos que queremos para estes servidores. Diferente, evidentemente, da formação para realidades estáveis e mesmo para os parâmetros desenhados em muitas carreiras existentes (AMARAL, 2004, p.4).

Essas prioridades transpareceram no planejamento estratégico 2003/2006 da ENAP, quando se definiu como sua missão institucional

desenvolver competências dos servidores para aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas, colaborando na implementação de uma administração pública eficiente, democrática e transparente (ENAP, Catálogo, 2006).

A concepção da ENAP como Escola de Governo distingue-se dos centros acadêmicos tradicionais, e também das escolas corporativas:

[...] já que tem como prioridade o desenvolvimento e a capacitação para o exercício nos diversos setores do Estado e como foco principal os aspectos comuns e transversais ligados à ação pública, não se concentrando nos aspectos específicos de uma organização (ENAP, 2005, p.2).

A ENAP assume a articulação de uma política inovadora de capacitação dos serviços públicos, que deveria concentrar seus produtos em torno de algumas competências: desenvolvimento de relações pessoais e interpessoais; competências institucionais e organizacionais e macrocontexto (AMARAL, 2004). A Escola passa a desenvolver e realizar programas de capacitação com base em competências e passa também a apoiar a implementação da gestão por competências em organizações do governo federal.

A direção da ENAP participou da elaboração do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, fixando diretrizes e instrumentos para viabilizar o desenvolvimento permanente dos servidores públicos federais e atribuindo às escolas de governo um papel fundamental neste processo<sup>37</sup>. A ENAP, junto com a Secretaria de Gestão e de Recursos Humanos, compõe o Comitê Gestor da Política.

Em 2003, 2005 e 2006 foram realizados três concursos, que dão lugar a duas turmas de formação inicial para a carreira em 2004 e duas em 2006<sup>38</sup>.

A 8ª edição do curso, que ocorreu no primeiro semestre de 2004, foi formada a partir da convocação dos classificados no concurso para EPPGG de 2003, que possibilitava a inscrição no concurso nas seguintes áreas: economia ou infraestrutura ou políticas sociais. O curso teve duração de cerca de três meses e meio, com carga horária total de 440 horas, ministradas em regime de tempo integral.

A 9ª edição, realizada no segundo semestre de 2004, decorreu da convocação de 42 novos alunos, candidatos classificados e não convocados na primeira turma do concurso público de 2003. Houve uma ampliação de 50% das vagas previstas no edital<sup>39</sup>. Manteve-se a convocação por áreas como na 8ª edição (economia ou infra-estrutura ou políticas sociais). A execução do curso se deu em 13 semanas, com carga horária total de 450 horas, ministradas em regime de tempo integral, com jornada diária de trabalho de oito horas.

O concurso que deu origem às 10ª e 11ª turmas do curso de EPPGG foi realizado em 2005 e contou com 150 vagas, assim distribuídas: 75 para a área de “Estado e Gestão Pública” e 75 para a área de “Regulação”. No planejamento da ENAP ficou decidido que, apesar do recrutamento e seleção da primeira fase ter convocado candidatos para uma área até então nunca prevista pelas edições anteriores – Regulação –, os cursos não seriam diferentes, apenas receberiam reforço na área de regulação.

A justificativa para a realização de um curso único se baseou na concepção de que para cumprir a principal característica da carreira – caráter generalista e transversal – o foco não deveria estar no esgotamento de temáticas muito particulares que os gestores pudessem encontrar nos diferentes ministérios, mas sim prepará-los para exercer atividades gerenciais múltiplas.

Chegou-se a cogitar a formação de duas turmas mistas, ou seja, com alunos classificados nas duas áreas. Porém, optou-se pela formação de duas classes que seriam constituídas com base na distribuição entre as duas áreas, contando com o mesmo regulamento, programa e estrutura curricular. Além disso, uma sala com 150 alunos poderia ser pouco eficaz para o processo de aprendizagem.

Os cursos realizados para as 10ª e 11ª turmas foram efetuados no primeiro semestre de 2006, com início respectivamente em 15 de fevereiro e em 2 de março, ou seja, com uma diferença de aproximadamente quinze dias. A carga horária total foi a mesma da 9ª edição.

Destaca-se, também, que o quarto momento assinalou o fortalecimento da carreira de EPPGG e a maior precisão de sua área de atuação, problema recorrente desde a turma de 1988.

Em 2004, pelo Decreto nº 5.176 – de 10 de agosto de 2004, foram revogados os Decretos nº 98.895/90 e nº 98.976/90. Deu-se uma nova regulamentação à carreira e foram restauradas as atribuições finalísticas dos EPPGG nos seguintes termos:

Aos titulares dos cargos de provimento efetivo da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG compete o exercício de atividades de gestão governamental nos aspectos técnicos relativos à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem assim de direção e assessoramento em escalões superiores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em graus variados de complexidade, responsabilidade e autonomia” (Art. 1º do Decreto nº 5176/2004).

#### **4.2 - Concepção geral e objetivos dos cursos**

O quarto momento marca uma inflexão na formação inicial de EPPGG, propiciada pela reformulação ampla do curso, a partir de avaliação das experiências anteriores e pela introdução de novos processos de trabalho. O objetivo era adaptar o curso às mudanças ocorridas na gestão pública, em função das mudanças no papel do Estado, considerando a complexidade da sociedade contemporânea, a democratização e a necessidade de fortalecimento das instituições, além das exigências de um profissional que tenha capacidade de analisar, decidir e buscar resultados em prol do cidadão, amparado pela ética pública. A revisão também tinha o propósito de resolver ou atenuar os principais e recorrentes problemas apontados pelos alunos e coordenadores da formação nos momentos anteriores.

O desenho, a estrutura e os conteúdos das edições que compõem o quarto momento resultaram desse esforço de reelaboração desenvolvido pela Coordenação de Formação de Carreiras da Diretoria de Formação Profissional (DFP), em 2003, no início do Governo Lula, contando com a participação de ex-alunos, professores e técnicos envolvidos em outras turmas, como também de representantes da Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, órgão gestor da carreira.

O processo compreendeu uma primeira fase de pesquisa e análise dos relatórios e avaliações de reação referentes às experiências dos cursos anteriores realizados pela ENAP e uma segunda fase de elaboração do novo formato e debate das necessidades das atribuições do cargo e das orientações do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A segunda fase foi desenvolvida a partir das “Oficinas de planejamento e desenvolvimento de conteúdos para os cursos de formação para as carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e de Analista de Planejamento e Orçamento”, realizadas com a equipe técnica da DFP e sob orientação acadêmica de alguns professores com atuação freqüente no curso de formação. As oficinas tiveram como princípios orientadores a adequação dos conteúdos e da carga horária aos objetivos da capacitação; o encadeamento das disciplinas organizadas por quatro eixos estruturantes; e a adoção de estratégias didáticas adequadas aos objetivos do curso (ENAP, 2004).

A concepção norteadora dos cursos de formação desse quarto momento considerava que, tendo em vista a característica basilar da carreira – natureza generalista e transversal –, a formação não esgotaria as temáticas específicas com as quais os gestores se defrontariam nas diferentes áreas do Governo Federal, mas deveria ter como objetivo “prepará-los a pensar estrategicamente para a busca de resolução de problemas e para exercer atividades gerenciais e de assessoria, com base nos marcos teóricos, conhecimentos e instrumentos necessários ao exercício do cargo, considerando as múltiplas possibilidades de entrada na Administração Pública”<sup>40</sup> (ENAP, 2004).

Os temas propostos para a formação se basearam, assim, nas competências genéricas da carreira consideradas fundamentais pela ENAP, o que exigiu que se trabalhasse com múltiplas competências. Também não era objetivo, nem seria possível, para uma carreira horizontal, conforme Ferrarezi e Zimbrão (2006, p. 71), “desenvolver todas as competências necessárias à consecução de objetivos estratégicos das várias organizações em que os EPPGG trabalham, tendo que se concentrar em habilidades e conhecimentos que sejam úteis e válidos para a maioria das situações”.

A idealização do novo curso, partiu, dessa maneira, das competências do núcleo comum da carreira para o desempenho da gestão governamental, bem como para a elaboração, implementação e avaliação de programas, projetos e políticas. A fim de desenvolver esse conjunto de funções, partiu-se de alguns pressupostos sobre competências esperadas relativas ao EPPGG<sup>41</sup>:

[...] deve possuir visão ampla, sistêmica e integrada dos problemas sócio-econômicos e político-administrativos da Administração Pública Federal, e das relações desta com a sociedade. O EPPGG atua em áreas diversificadas, de forma matricial, com mobilidade institucional e deve estar apto para enfrentar os desafios do setor público (capacidade de analisar e decidir). Espera-se que esse profissional seja capaz de assimilar criticamente e se adaptar às mudanças, que auxilie e promova inovações organizacionais e técnicas de gestão eficazes e eficientes, tendo sempre em vista a promoção dos direitos do cidadão e o compromisso com o alcance de resultados na administração pública (capacidade de buscar resultados). A expectativa é que esse profissional contribua para a formação de uma burocracia competente, compatível com os desafios da democracia e da promoção do desenvolvimento, e conduza as relações e as atividades profissionais dentro de princípios éticos (valores da ética pública) (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2006, p.71).

Os principais desafios dessa mudança consistiam em responder à necessidade do perfil generalista, da combinação equilibrada entre aprendizagem (curso de formação) e seleção (primeira fase do concurso público), entre teoria e

aplicação e novas práticas pedagógicas. Também incluíam mudar a imagem negativa que parte dos egressos do curso tinha da Escola, em função da experiência anterior (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2006).

Essas experiências repercutem negativamente nas turmas seguintes em função de um processo de assimilação de um sentimento em relação ao curso pelo que se ouve dele, isto é, o estabelecimento de crenças vicariantes (ENAP, 2008).

A tensão que caracterizou as outras edições do curso derivou, em grande parte, da sobrecarga de trabalho e do estímulo à competição entre os alunos, que geravam muita ansiedade e atritos com a direção da Escola.

Partiu-se do pressuposto que a tensão é inerente a um concurso público, permanecendo durante todo o tempo de realização da formação inicial devido a fatores como a alta exigência em relação aos conhecimentos e às habilidades requeridos, à avaliação de desempenho e ao próprio processo seletivo. Como não poderia ser evitada, “era preciso, ao menos, lidar de forma diferente com essa situação” (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2006, p. 70). Nesse sentido, a coordenação investiu em novas formas de gestão, na negociação de conflitos, na construção da interlocução e da confiança, na criação de um ambiente tranqüilo e cooperativo que conferisse ênfase à aprendizagem, e na uniformização de regras e critérios para aferição objetiva de aprendizagem. Em vez de incentivar a competição entre os alunos, uma vez que as vagas de alocação não dependiam mais da classificação, investiu-se nas habilidades para se trabalhar em grupos de forma cooperativa.

O alinhamento dos professores com o programa e a coerência interna dos temas eram também objetivos a serem perseguidos na reformulação. Por fim, também deveriam ser modificadas a excessiva carga horária de aulas e a sobrecarga de leitura e ênfase em conteúdos estritamente acadêmicos, dando ênfase à diretriz da ENAP de ser uma escola de aplicação e reflexão sobre a prática.

A revisão propunha-se, assim, a modificar o curso tanto nos aspectos que envolvem a estrutura e organização das disciplinas, quanto naqueles relacionados à didática, metodologias de ensino-aprendizagem e formas de avaliação, procurando alcançar uma nova concepção pedagógica voltada para a dialogicidade e o fortalecimento das relações de confiança com os discentes.

Entre as principais mudanças verificadas nas edições que compõem esse quarto momento destacam-se:

a) a readequação dos conteúdos e da carga horária aos objetivos de capacitação singular, que alia formação profissional e concurso público;

b) novo encadeamento das disciplinas, que passam a ser organizadas por eixos estruturantes que integram os conteúdos a serem debatidos e os articula em função dos objetivos gerais do curso e de um tema gerador: “principais temas e problemas relacionados ao Governo Federal, tendo por referência para esta organização a promoção da equidade e do desenvolvimento humano e social sustentáveis” (ENAP, 2004);

c) novas estratégias didáticas que privilegiam a exposição dialogada e participação do corpo discente de forma ativa, criando ambiente favorável ao desenvolvimento da aprendizagem.

O resultado foi a elaboração da proposta de programa curricular com enfoque profissionalizante, com 600 horas/aula, distribuídas entre atividades didáticas ordenadas em quatro eixos: Eixo 1 – Estado, Sociedade e Democracia; Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento; Eixo 3 – Administração Pública, e Eixo 4 – Políticas Públicas (ENAP, 2004).

Era intenção da direção da Escola que houvesse estágio ou oficinas de políticas públicas, nos moldes que ocorreram no terceiro momento, supervisionado pela ENAP. Entretanto, havia, naquele contexto, uma grande demanda por parte dos ministérios pelos gestores, sendo que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) tinha urgência no fortalecimento de quadros na administração pública e priorizou a entrada o mais breve possível desses novos EPPGG. Assim, na negociação entre ENAP, SEGES e Secretaria Executiva do MP, o curso teve sua carga horária reduzida de 600 para 440 horas. Esse corte implicou a supressão das Oficinas de Políticas Públicas Setoriais propostas no programa inicial, que foram substituídas por um período de estágio, elaborado e supervisionado pela Secretaria de Gestão, após a posse dos candidatos no cargo (ENAP, 2004).

No plano pedagógico, a Coordenação de Formação de Carreiras assumiu um papel ativo, estabelecendo como linhas de trabalho, a serem objeto de monitoramento e avaliação:

- elaboração, pela coordenação, do programa de formação detalhado, chegando às ementas e aos objetivos de aprendizagem, a fim de orientar e alinhar o plano de aula, que deveria ser desenvolvido pelo professor, à proposta da ENAP;

- obrigatoriedade de utilização pelos professores de critérios padronizados, estabelecidos pela coordenação, para todas as avaliações de aprendizagem;

- incentivo a estratégias didáticas que privilegiam um ensino mais dinâmico e aplicado, com o uso de oficinas para exercitar algumas situações de transposição e aplicação do conhecimento, casos, trabalhos orientados, com tempo destinado à leitura obrigatória e realização de trabalhos, durante a carga horária diária;

- estabelecimento de processos de trabalho para a equipe de coordenação e secretaria escolar, com padrões para o atendimento ao aluno, e para a relação com professores, que devem cumprir com as obrigações estipuladas: envio antecipado de plano de aula e bibliografia, exercícios, casos e avaliações de aprendizagem para análise da coordenação e ajustes de acordo com o Programa; utilização de critérios de avaliações definidos; utilização das orientações didáticas e metodológicas básicas emanadas pela ENAP;

- acompanhamento, sempre que possível, das aulas por um coordenador de curso, a fim de permitir diálogo com o professor sobre a necessidade ou não de alterações na programação ou na metodologia e para estabelecer vínculo com os alunos;

- intensa comunicação da coordenação com os alunos (via internet e em sala de aula) a fim de garantir que as informações e eventuais mudanças cheguem a todos e para estabelecer canal direto para ouvir as reivindicações, reclamações, sugestões e dúvidas;

- realização de três tipos de avaliação de reação: por disciplina, por eixo (que trata da opinião do participante sobre programação, apoio ao desenvolvimento do curso, aplicabilidade e utilidade dos cursos, resultados e desempenho do instrutor); e avaliação final (aborda a satisfação geral quanto a três aspectos: programação, coordenação e apoio, e resultados esperados e aplicabilidade, além de uma dinâmica de grupo em que os alunos discutem os principais aspectos, positivos e negativos)<sup>42</sup>.

Os resultados de cada disciplina são encaminhados aos professores como feedback de suas atividades (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2006, p. 73).

A partir desse esforço inicial, a Coordenação de Formação passou a realizar, anualmente, oficinas com a participação de vários atores/instituições que atuam diretamente/indiretamente no processo de formação de EPPGG, com objetivo de avaliar e aprimorar o curso de formação.

Verifica-se que, nas edições após 2004, os objetivos específicos são ampliados. Percebe-se ênfase no favorecimento de habilidades voltadas para solução de problemas, tomadas de decisões, bem como na proposta de desenvolver no aluno a capacidade em promover redes e parcerias entre organizações governamentais, da sociedade civil e do setor privado. Também se nota a introdução de objetivos voltados para o desenvolvimento da capacidade de trabalho em equipe.

Os objetivos dos cursos de formação do quarto momento não apresentam diferenças, com alterações apenas na forma de redação, o que forneceu coerência à formação dessas turmas.

Considerou-se como objetivo geral selecionar e preparar quadros de alta gerência para o ingresso na Administração Pública Federal, em conformidade com a política estabelecida pelo órgão supervisor da carreira, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O objetivo geral da aprendizagem era “após o Curso, o aluno deve estar apto a utilizar marcos teóricos e instrumentos necessários ao desempenho das atividades inerentes ao cargo, considerando suas múltiplas dimensões”.

Como objetivos específicos foram relacionados:

- Favorecer o desenvolvimento da capacidade de o aluno trabalhar os conhecimentos de forma multidisciplinar e interdisciplinar, visando à identificação de problemas prioritários e de alternativas de solução para a tomada de decisões.

- Proporcionar oportunidades de conhecimento e aplicação de instrumentos compatíveis com a gestão estratégica das organizações públicas e com as funções de coordenação, controle e avaliação de resultados.
- Desenvolver habilidades necessárias ao uso dos principais instrumentos relacionados ao ciclo de políticas públicas.
- Fomentar habilidades do aluno para promoção de redes e parcerias entre diferentes níveis de organizações governamentais, da sociedade e do setor privado, visando potencializar o impacto das políticas públicas e programas governamentais.
- Favorecer a capacidade de trabalhar em equipe.
- Proporcionar o debate atual sobre os temas estratégicos na administração pública para a promoção do desenvolvimento.
- Incentivar a adoção de atitudes éticas compatíveis com o desempenho da função pública (ENAP, 2004).

### **4.3 - Estrutura curricular dos cursos implementados no quarto momento**

A estrutura dos cursos de formação manteve-se praticamente inalterada nas edições do quarto momento, com disciplinas distribuídas em torno dos quatro eixos temáticos, sofrendo pequenas alterações no que tange à carga horária total (de 440 para 450 horas-aula), seqüência e carga horária das disciplinas. Comparativamente às edições anteriores, do segundo e terceiro momento, evidencia-se ruptura com a organização baseada em disciplinas, adotando-se uma prática mais próxima das edições que se organizaram por blocos temáticos, o que revela uma preocupação com a organicidade dos conteúdos.

O arranjo programático em quatro eixos, integrados entre si, e cujos temas também dialogam internamente, buscou conferir coerência lógica e seqüencial ao Programa: “A própria idéia de ‘eixo’ traduz a expectativa de que o curso tenha uma linha principal claramente definida, que se divide em partes equilibradas, e que as articula em função de uma direção. No caso, o foco foi promoção da equidade e do desenvolvimento humano e social sustentável” (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2006, p.73).

Os eixos tratam dos principais temas e problemas relacionados ao Governo Federal, enfatizando conhecimentos, marcos analíticos, informações e tecnologias de gestão aplicáveis ao setor público, incentivando o desenvolvimento de competências que permitam pensar, agir e interagir estrategicamente, visando à busca de resolução de problemas e dos melhores resultados: “A intenção é de que o curso possa propiciar ao novo integrante, o acesso a informações de forma que este tenha maior familiaridade com a situação de trabalho na Administração Pública, com a sua estrutura organizacional e modo de funcionamento” (ENAP, 2004).



Tomando por base as diretrizes voltadas para aplicabilidade dos conceitos às atividades profissionais, complementaridade e equilíbrio entre referenciais teóricos e instrumentos, cada eixo programático foi desenvolvido por meio de disciplinas focadas nos marcos teóricos, nos instrumentos de análise e gestão e por meio de oficinas e atividades complementares (ENAP, 2006).

As disciplinas focalizadas em “Marcos teóricos” aludem ao desenvolvimento das principais teorias relativas a cada eixo programático, já “Instrumentos de análise e de gestão” se refere ao conhecimento dos sistemas e das ferramentas básicas relacionadas às políticas públicas e à gestão do Governo Federal. Os Seminários são atividades complementares voltadas ao debate de temas inovadores ou polêmicos, à disseminação de novos referenciais e propostas, e à consolidação ou ampliação dos conteúdos e práticas desenvolvidos nos eixos programáticos.

Para cada eixo foram ainda definidos os objetivos específicos e ementas e, para cada disciplina, os objetivos de aprendizagem. Com base nos objetivos específicos de cada disciplina, foi exigido do professor o esforço e a dedicação no planejamento e detalhamento da disciplina, imprescindíveis para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para cada eixo.

Os objetivos gerais dos eixos foram assim definidos:

#### *Eixo 1 – Estado, Sociedade e Democracia*

Refletir sobre as transformações do Estado contemporâneo e as mudanças nas relações entre o Estado e a sociedade, o sistema político brasileiro, a estrutura e o funcionamento do Estado brasileiro, a organização política da sociedade no processo de construção e fortalecimento da democracia e da expansão da cidadania.

#### *Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento*

Situar o debate econômico atual e as perspectivas da economia brasileira, refletir sobre condicionantes, possibilidades e dificuldades para a atuação do Estado e a formulação das políticas públicas, e refletir sobre as teorias e evidências associadas ao debate sobre o desenvolvimento.

#### *Eixo 3 – Administração Pública*

Desenvolver os marcos teóricos necessários a uma compreensão crítica da Administração Pública contemporânea, conhecer sua organização e principais sistemas, fornecer instrumentos operacionais básicos para a atuação na Administração Pública.

#### *Eixo 4 – Políticas Públicas*

Conhecer e refletir sobre os principais marcos teóricos da análise das políticas públicas, e propiciar a utilização dos instrumentos básicos necessários ao desenho, à implementação e à avaliação das políticas públicas.

Não foram feitas mudanças significativas nesses objetivos dos cursos que compõem esse quarto momento. O curso é iniciado com um bloco de “Atividades introdutórias”, experiência essa bem sucedida que foi feita nos outros momentos, cujos objetivos são integrar os participantes do curso, aproximá-los da realidade da Administração Pública, por meio de palestras e encontros com dirigentes e com EPPGG em exercício, e informá-los sobre as principais diretrizes e políticas para a Administração Pública Federal. A carga horária destinada às atividades introdutórias não teve variação significativa (entre 20 e 24 horas). As atividades realizadas também não tiveram grandes alterações, sendo constituídas, de modo geral, por apresentação do curso, dos discentes, das equipes e dos serviços da ENAP, por meio de dinâmicas integrativas, bem como por integrantes da carreira de EPPGG que falaram sobre sua experiência nos órgãos federais.

A Coordenação de Formação da ENAP realizou acompanhamento contínuo e avaliação dos eixos. Os mais bem avaliados na percepção dos alunos da 9ª edição, foram os eixos 1 (Estado, Sociedade e Democracia) e 3 (Administração Pública). O primeiro eixo, de conteúdo essencialmente conceitual, porém de introdução aos conteúdos do setor público, obteve média 8,97, com baixo desvio-padrão, e o terceiro eixo, com muitas atividades teórico-práticas, além de forte orientação para o desempenho de equipes, obteve média 8,65, também com baixo desvio-padrão. Ressalte-se que as avaliações dos professores do eixo 1 foram as mais elevadas, o que pode ter influenciado positivamente este resultado (ENAP, 2004).

O eixo 4 (Políticas Públicas), no final do curso, tentou aliar os enfoques mais teóricos com oficinas, mas mesmo assim teve um decréscimo em relação às avaliações melhor posicionadas ( $M = 8,50$ ;  $DP < 1$ ) (ENAP, 2004).

Por fim, o eixo 2 (Economia e Desenvolvimento) obteve o escore mais baixo ( $M = 8,25$ ;  $DP < 1$ ). Esse eixo, além de compor um conjunto de matérias relacionadas à Economia, historicamente de difícil desempenho, obteve os menores escores em relação aos professores, obedecendo ao padrão de percepção dos momentos anteriores (ENAP, 2004).

Os quadros a seguir apresentam a estrutura curricular das edições da 8ª, 9ª, 10ª e 11ª turmas do curso de formação desse quarto momento, com detalhamento de cada um dos quatro Eixos e suas disciplinas(D) e Seminários(S), numerados de acordo com a sua ordem de apresentação:

## Eixo 1 – Estado, Sociedade e Democracia

2004 (8ª turma) (50h)

### Marcos analíticos e conhecimentos

#### D1.1 – O Estado contemporâneo e suas transformações (14h)

• As concepções e as funções do Estado moderno. • Estado do bem-estar social: as novas funções do Estado. • A crítica neoliberal e o debate contemporâneo acerca dos papéis do Estado.

#### D1.2 – Democracia e cidadania no Brasil (16h)

• O modelo clássico de extensão da cidadania: direitos civis, políticos e sociais. • O percurso histórico dos direitos no Brasil: A Era Vargas e a emergência da cidadania regulada. O período 46-64 e a extensão dos direitos políticos. Os direitos sociais e políticos sob a ditadura e os direitos a partir da redemocratização. Perspectivas da cidadania no Brasil do século XXI.

#### D1.3 – Sistema político brasileiro (20h)

• Os efeitos da forma de governo e das leis partidárias e eleitorais sobre a governabilidade. • Padrões de representação de interesses e processo decisório no Brasil. • As relações entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. • Federalismo e relações intergovernamentais.

2004 (9ª turma) (52h)

### Marcos analíticos e conhecimentos

#### D1.1 – O Estado contemporâneo e suas transformações (14h)

• As concepções e as funções do Estado moderno. • Estado do bem-estar social: as novas funções do Estado. • A crítica neoliberal e o debate contemporâneo acerca dos papéis do Estado.

#### D1.2 – Democracia e cidadania no Brasil (16h)

• O modelo clássico de extensão da cidadania: direitos civis, políticos e sociais. • O percurso histórico dos direitos no Brasil: A Era Vargas e a emergência da cidadania regulada. O período 46-64 e a extensão dos direitos políticos. Os direitos sociais e políticos sob a ditadura e os direitos a partir da redemocratização. Perspectivas da cidadania no Brasil do século XXI.

#### D1.3 – Sistema político brasileiro (20h)

• Os efeitos da forma de governo e das leis partidárias e eleitorais sobre a governabilidade. • Padrões de representação de interesses e processo decisório no Brasil. • As relações entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. • Federalismo e relações intergovernamentais.

**2-Seminários (2h)**  
Ética e cultura política na administração pública.

2006 (10ª turma) (52h)

### Marcos analíticos

#### D1.1 – O Estado contemporâneo e suas transformações (14h)

• As concepções e as funções do Estado moderno. • Estado do bem-estar social: as novas funções do Estado. • A crítica neoliberal e o debate contemporâneo acerca dos papéis do Estado.

#### D1.2 – Democracia e cidadania no Brasil (16h)

• O modelo clássico de extensão da cidadania: direitos civis, políticos e sociais. • O percurso histórico dos direitos no Brasil: A Era Vargas e a emergência da cidadania regulada. O período 46-64 e a extensão dos direitos políticos. Os direitos sociais e políticos sob a ditadura e os direitos a partir da redemocratização. Perspectivas da cidadania no Brasil do século XXI.

#### D1.3 – Sistema político brasileiro (20h)

• Os efeitos da forma de governo e das leis partidárias e eleitorais sobre a governabilidade. • Padrões de representação de interesses e processo decisório no Brasil. • As relações entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. • Federalismo e relações intergovernamentais.

**2-Seminários (2h)**  
“Ética Política no Estado Brasileiro”.

2006 (11ª turma) (52h)

### Marcos analíticos

#### D1.1 – O Estado contemporâneo e suas transformações (14h)

• As concepções e as funções do Estado moderno. • Estado do bem-estar social: as novas funções do Estado. • A crítica neoliberal e o debate contemporâneo acerca dos papéis do Estado.

#### D1.2 – Democracia e cidadania no Brasil (16h)

• O modelo clássico de extensão da cidadania: direitos civis, políticos e sociais. • O percurso histórico dos direitos no Brasil: A Era Vargas e a emergência da cidadania regulada. O período 46-64 e a extensão dos direitos políticos. Os direitos sociais e políticos sob a ditadura e os direitos a partir da redemocratização. Perspectivas da cidadania no Brasil do século XXI.

#### D1.3 – Sistema político brasileiro (20h)

• Os efeitos da forma de governo e das leis partidárias e eleitorais sobre a governabilidade. • Padrões de representação de interesses e processo decisório no Brasil. • As relações entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. • Federalismo e relações intergovernamentais.

**2-Seminários (2h)**  
“Ética Política no Estado Brasileiro”.

O eixo 1 foi o melhor avaliado pelos alunos, o que justificou a ausência de modificações. As disciplinas estão mais focalizadas em marcos analíticos e conhecimentos e na realização de seminários.

## Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento

**2004 (8ª turma) 80h**

**Marcos analíticos e conhecimentos**

**D2.1 – Economia internacional (12h)**

- Globalização: Estado e mercado, padrões de concorrência, regulamentação.
- Desequilíbrios macroeconômicos.
- Padrões de especialização; integração econômica (blocos econômicos).
- Multilateralismo (instituições financeiras multilaterais).

**D2.2 – Economia brasileira (28h)**

- O desenvolvimento brasileiro nas décadas de 50 a 70. • Crise dos anos 80 e 90: estagnação, inflação e políticas de estabilização; reestruturação produtiva; inserção internacional e abertura comercial.
- Crescimento e distribuição de renda; pobreza e desigualdade.
- O desafio do desenvolvimento: teorias e evidências.

**2004 (9ª turma) 82h**

**Marcos analíticos e conhecimentos**

**D2.1 – Economia internacional (16h)**

- Globalização: Estado e mercado, padrões de concorrência, regulamentação.
- Desequilíbrios macroeconômicos.
- Padrões de especialização; integração econômica (blocos econômicos).
- Multilateralismo (instituições financeiras multilaterais).

**D2.2 – Economia brasileira (28h)**

- O desenvolvimento brasileiro nas décadas de 50 a 70. • Crise dos anos 80 e 90: estagnação, inflação e políticas de estabilização; reestruturação produtiva; inserção internacional e abertura comercial.
- Crescimento e distribuição de renda; pobreza e desigualdade.
- O desafio do desenvolvimento: teorias e evidências.

**2006 (10ª turma) 82h**

**Marcos analíticos**

**D2.2 – Economia internacional (16h)**

- Noções sobre teoria do comércio exterior.
- Vantagens e desvantagens do comércio exterior.
- Noções sobre balanço de pagamentos e taxa de câmbio.
- Noções de macroeconomia de economia aberta.
- Globalização: Estado e mercado, padrões de concorrência, regulamentação.
- Padrões de especialização; integração econômica (blocos econômicos).
- Multilateralismo (instituições financeiras multilaterais).

**D2.1 – Economia brasileira (32h)**

- Antecedentes históricos: economia agroexportadora, processo de substituição de importações, o desenvolvimento brasileiro nas décadas de 50 a 70. • Crise dos anos 80 e 90: estagnação, inflação e políticas de estabilização.
- Reestruturação produtiva; inserção internacional e abertura comercial.
- O Plano Real e a estabilização da economia. Mudanças na forma de intervenção do Estado na Economia Brasileira.
- Análise da situação atual: desenvolvimento econômico, distribuição de renda, pobreza e desigualdade.

**2006 (11ª turma) 82h**

**Marcos analíticos**

**D2.2 – Economia internacional (16h)**

- Noções sobre teoria do comércio exterior.
- Vantagens e desvantagens do comércio exterior.
- Noções sobre balanço de pagamentos e taxa de câmbio.
- Noções de macroeconomia de economia aberta.
- Globalização: Estado e mercado, padrões de concorrência, regulamentação.
- Padrões de especialização; integração econômica (blocos econômicos).
- Multilateralismo (instituições financeiras multilaterais).

**D2.1 – Economia brasileira (32h)**

- Antecedentes históricos: economia agroexportadora, processo de substituição de importações, o desenvolvimento brasileiro nas décadas de 50 a 70. • Crise dos anos 80 e 90: estagnação, inflação e políticas de estabilização.
- Reestruturação produtiva; inserção internacional e abertura comercial.
- O Plano Real e a estabilização da economia. Mudanças na forma de intervenção do Estado na Economia Brasileira.
- Análise da situação atual: desenvolvimento econômico, distribuição de renda, pobreza e desigualdade.

## Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento(continuação)

### D2.3 – Economia do setor público (32h)

- Bens públicos; externalidades; escolha pública.
- Padrões de intervenção do Estado; instrumentos do aparelho de Estado.
- Operação da política econômica: planejamento, orçamento, política fiscal, gestão da moeda e do crédito, política comercial, endividamento externo, controle de preços; política industrial, agropecuária e tecnológica.
- Fluxos financeiros, comerciais e de serviços. Investimentos diretos.
- Finanças públicas: Conceito e classificação dos gastos e receitas públicos; sistema tributário brasileiro; carga tributária no Brasil; federalismo fiscal.
- Outras formas de financiamento do setor público: parcerias público-privada, concessões etc.
- Fundamentos econômicos da nova atuação do Estado: marcos regulatórios, defesa da concorrência, setores regulados.

### Seminários (8h)

- S2.1 Paradigmas do desenvolvimento.
- S2.2 Agências reguladoras e defesa da concorrência.
- S2.3 Mercado de trabalho no Brasil.
- S2.4 Reforma tributária.

### D2.3 – Economia do setor público (32h)

- Bens públicos; externalidades; escolha pública.
- Padrões de intervenção do Estado; instrumentos do aparelho de Estado.
- Operação da política econômica: planejamento, orçamento, política fiscal, gestão da moeda e do crédito, política comercial, endividamento externo, controle de preços; política industrial, agropecuária e tecnológica.
- Fluxos financeiros, comerciais e de serviços. Investimentos diretos.
- Finanças públicas: Conceito e classificação dos gastos e receitas públicos; sistema tributário brasileiro; carga tributária no Brasil; federalismo fiscal.
- Outras formas de financiamento do setor público: parcerias público-privada, concessões etc.
- Fundamentos econômicos da nova atuação do Estado: marcos regulatórios, defesa da concorrência, setores regulados.

### Seminários (6h)

- S2.1 Paradigmas do desenvolvimento.
- S2.2 Agências reguladoras, defesa da concorrência e direitos do consumidor.
- S2.3 Reforma tributária.

### D2.3 – Economia do setor público (16h)

- A necessidade do Estado.
- Externalidades e Bens públicos.
- Padrões de intervenção do Estado; instrumentos do aparelho de Estado; equidade e eficiência.
- O financiamento do Setor Público.
- Sistema Tributário Brasileiro.
- Política econômica: Fiscal, monetária e cambial.
- D2.4 – Economia da regulação (16h)
- Motivação para a regulação.
- Regulação e política antitruste: conceitos e histórico.
- Teorias da regulação: análise normativa, teoria da captura e teoria econômica da regulação.
- Monopólio natural, leilão de franquia e regulação.
- Regulação de mercados potencialmente competitivos.
- Defesa da concorrência e legislação antitruste
- Análises setoriais da regulação: setores de energia, telecomunicações, transportes, petróleo e saúde.
- Sistema Brasileiro de defesa da concorrência: SEAE, CADE e SDE.

### Seminários (2h)

- “Parcerias Público Privadas”.

### D2.3 – Economia do setor público (16h)

- A necessidade do Estado.
- Externalidades e Bens públicos.
- Padrões de intervenção do Estado; instrumentos do aparelho de Estado; equidade e eficiência.
- O financiamento do Setor Público.
- Sistema Tributário Brasileiro.
- Política econômica: Fiscal, monetária e cambial.
- D2.4 – Economia da regulação (16h)
- Motivação para a regulação.
- Regulação e política antitruste: conceitos e histórico.
- Teorias da regulação: análise normativa, teoria da captura e teoria econômica da regulação.
- Monopólio natural, leilão de franquia e regulação.
- Regulação de mercados potencialmente competitivos.
- Defesa da concorrência e legislação antitruste
- Análises setoriais da regulação: setores de energia, telecomunicações, transportes, petróleo e saúde.
- Sistema Brasileiro de defesa da concorrência: SEAE, CADE e SDE.

### Seminários (2h)

- “Parcerias Público Privadas”.

O quadro a seguir apresenta o Eixo 2 da estrutura curricular das turmas que compõem o quarto momento, congregando disciplinas (D), seminários(S) que demonstram relação com o tema.

Nesse eixo 2, da 9ª e 10ª edições verificam-se algumas alterações na carga horária, seqüência das disciplinas, mudanças de conteúdo com supressão de temas e inclusão de disciplinas, em função da avaliação dos alunos dos cursos precedentes. A maioria das críticas refere-se à pouca aplicabilidade do eixo. Além disso, as disciplinas partiram do pressuposto de que os alunos têm conhecimento

prévio em economia. A maioria dos professores desse eixo também não obteve bons escores de avaliação, quando comparados aos dos outros eixos. Alguns conteúdos foram remanejados, bem como outros suprimidos ou acrescentados.

As alterações feitas nessas duas edições também decorreram das avaliações terem demonstrado que havia sobreposição entre algumas disciplinas, como “Planejamento e Gestão Financeira e Orçamentária” e “Economia do Setor Público”. Essas mudanças foram feitas com base no processo de avaliação, que considerou a percepção de alunos, professores, gestores, SEGES e equipe da ENAP.

A disciplina “Economia Internacional” foi reorganizada nas 10ª e 11ª edições do curso. Percebe-se a introdução de novos conteúdos, mas sem grandes alterações na carga horária, além da alternância na seqüência: nas duas primeiras edições do quarto momento, ela é a disciplina inicial do eixo II; nas seguintes, é a segunda.

Em relação à disciplina “Economia Brasileira”, nas 10ª e 11ª turmas passa a ser oferecida antes de “Economia Internacional” e são acrescentados novos conteúdos. Nessas mesmas edições, nota-se a supressão de alguns conteúdos da disciplina “Economia do Setor Público”, e redução da carga horária, passando a ter metade (16h) do que nas duas edições anteriores do quarto momento. Também se observa a introdução da disciplina “Economia da Regulação” nas edições da 10ª e 11ª turmas, com carga horária de 16 horas, uma demanda da SEGES, já que na primeira fase do concurso havia uma área específica para regulação.

### **Eixo 3 – Administração Pública**

<p><b>2004 (8ª turma) 142h</b>  <b>Marcos analíticos e conhecimentos</b>  <b>D3.2 – O debate contemporâneo da gestão pública (20h)</b>            • A importância da burocracia clássica.            • As insuficiências do paradigma burocrático.            • As características da Nova Gestão Pública.            • Contratualização e <i>accountability</i> dos serviços públicos.            • Tendências internacionais de gestão pública.</p>	<p><b>2004 (9ª turma) 150h</b>  <b>Marcos analíticos e conhecimentos</b>  <b>D3.1 – O debate contemporâneo da gestão pública (20h)</b>            • A importância da burocracia clássica.            • As insuficiências do paradigma burocrático.            • As características da Nova Gestão Pública.            • Contratualização e <i>accountability</i> dos serviços públicos.            • Tendências internacionais de gestão pública.</p>	<p><b>2006 (10ª turma) 152h</b>  <b>Marcos analíticos</b>  <b>D3.1 – Desenvolvimento da Administração Pública (16h).</b>            • A natureza da administração pública e suas principais formas históricas.            • As causas e tendências das reformas do final do século XX.            • Burocracia e Nova Gestão Pública no panorama internacional.            • O atual debate internacional em gestão pública.</p>	<p><b>2006 (11ª turma) 152h</b>  <b>Marcos analíticos</b>  <b>D3.1 – Desenvolvimento da Administração Pública (16h).</b>            • A natureza da administração pública e suas principais formas históricas.            • As causas e tendências das reformas do final do século XX.            • Burocracia e Nova Gestão Pública no panorama internacional.            • O atual debate internacional em gestão pública.</p>
---	---	--	--

## Eixo 3 – Administração Pública (continuação)

### D3.3 – Administração Pública brasileira (20h)

- Transformações da administração pública no Brasil: do DASP aos dias atuais.
- Formatos organizacionais da administração pública federal.
- Principais problemas desafios da Administração Pública Federal.
- Experiências recentes de inovação na gestão pública brasileira.

### D3.4 – Direito administrativo (8h)

- Princípios gerais do Direito Público.
- Fundamentos legais da Administração Pública brasileira: principais parâmetros constitucionais e infraconstitucionais.
- Competências constitucionais do Poder Executivo Federal.

### D3.5 – Gestão dos serviços públicos (16h)

- Modalidades de prestação: execução centralizada ou descentralizada.
- Modalidades de delegação a particulares.
- Formas de supervisão e contratualização de resultados.
- Gestão de parcerias com organizações da sociedade civil: as formas legais de ajuste (convênios – IN 1, e termo de parceria – Lei 9790/99).
- Parceria Público Privada (PPP).

### D3.2 – Administração Pública brasileira (20h)

- Transformações da administração pública no Brasil: do DASP aos dias atuais.
- Formatos organizacionais da administração pública federal.
- Principais problemas desafios da Administração Pública Federal.
- Experiências recentes de inovação na gestão pública brasileira.

### D3.3 – Direito administrativo e serviços públicos (24h)

- Princípios gerais do Direito Público.
- Fundamentos legais da Administração Pública brasileira: principais parâmetros constitucionais e infraconstitucionais.
- Modalidades de prestação: execução centralizada ou descentralizada.
- Modalidades de delegação a particulares.
- Formas de supervisão e contratualização de resultados.
- Gestão de parcerias com organizações da sociedade civil: as formas legais de ajuste (convênios – IN 1, e termo de parceria – Lei 9790/99).
- Parceria Público Privada (PPP).

### D3.2 – Administração Pública brasileira (20h)

- Transformações da administração pública no Brasil: do DASP aos dias atuais.
- Ciclos, memória e cumulatividade de grandes reformas da administração pública brasileira: Reformas Constitucionais e Infra-Constitucionais; Mudanças de Regime e Reformas Administrativas. Gestão Pública no Brasil contemporâneo: recursos humanos, modelagem organizacional, auditorias e controle, e gestão de tecnologia.

### D3.3 – Fundamentos do Direito Público (20h)

- Princípios gerais do Direito Público.
- Fundamentos constitucionais da Administração Pública brasileira: principais parâmetros constitucionais e infraconstitucionais.
- Visão panorâmica e instrumental do texto constitucional: direitos e garantias individuais, direitos sociais, serviço público e atividade econômica, ordem econômica, ordem social, controles da administração.
- O interesse público. Disposições fundamentais do Art. 37 da CF.
- Funções da Administração Pública: função ordenadora ou poder de polícia, interventora, prestadora de serviços, e de fomento.
- Modalidades de serviços públicos. Conceitos legais do poder concedente. Concessão, permissão e autorização. Lei 9784/99, Lei do Processo Administrativo: princípios, direitos dos administrados, interessados, dever de decisão, recurso, sanções e direito de defesa.
- Formas de controles na Administração Pública: controle administrativo, fiscalização financeira e orçamentária, Poder Judiciário, Ministério Público, Poder Legislativo, TCU. Lei 8429/92, Lei da Improbidade Administrativa: conceito legal de improbidade, enriquecimento ilícito, prejuízo ao erário, atentado contra os princípios da Administração Pública, penalidades, processo.

### D3.2 – Administração Pública brasileira (20h)

- Transformações da administração pública no Brasil: do DASP aos dias atuais.
- Ciclos, memória e cumulatividade de grandes reformas da administração pública brasileira: Reformas Constitucionais e Infra-Constitucionais; Mudanças de Regime e Reformas Administrativas. Gestão Pública no Brasil contemporâneo: recursos humanos, modelagem organizacional, auditorias e controle, e gestão de tecnologia.

### D3.3 – Fundamentos do Direito Público (20h)

- Princípios gerais do Direito Público.
- Fundamentos constitucionais da Administração Pública brasileira: principais parâmetros constitucionais e infraconstitucionais.
- Visão panorâmica e instrumental do texto constitucional: direitos e garantias individuais, direitos sociais, serviço público e atividade econômica, ordem econômica, ordem social, controles da administração.
- O interesse público. Disposições fundamentais do Art. 37 da CF.
- Funções da Administração Pública: função ordenadora ou poder de polícia, interventora, prestadora de serviços, e de fomento.
- Modalidades de serviços públicos. Conceitos legais do poder concedente. Concessão, permissão e autorização. Lei 9784/99, Lei do Processo Administrativo: princípios, direitos dos administrados, interessados, dever de decisão, recurso, sanções e direito de defesa.
- Formas de controles na Administração Pública: controle administrativo, fiscalização financeira e orçamentária, Poder Judiciário, Ministério Público, Poder Legislativo, TCU. Lei 8429/92, Lei da Improbidade Administrativa: conceito legal de improbidade, enriquecimento ilícito, prejuízo ao erário, atentado contra os princípios da Administração Pública, penalidades, processo.

## Eixo 3 – Administração Pública (continuação)

### D3.1 – Teorias das organizações aplicadas ao setor público (8h)

- As principais teorias das organizações e as múltiplas abordagens para o fenômeno no setor público.
- O impacto dos desenhos institucionais e da cultura organizacional em processos e modernização administrativa.

### D3.6 – Sistemas de gestão da informação (8h)

- Lógica e importância dos sistemas de gestão. Novas tecnologias.
- Principais sistemas informatizados: SIAPE, SIDOR, SIGPLAN, SIORG, SIAFI e outros.

### D3.7 – Gestão de pessoas no setor público (12h)

- Aspectos administrativos e legais:
- Formas de contratação;
- Política previdenciária do setor público federal;
- Negociação coletiva e democratização das relações de trabalho no setor público;
- Macrofunção de recursos humanos no Governo Federal. SIAPE.- Aspectos gerenciais:• Direção e gerência no setor público. Cargos de livre nomeação, carreiras, estruturas de cargos e profissionalização na Administração Federal.
- Mecanismos de avaliação de desempenho. Política de qualificação e valorização profissional dos servidores. Compromisso, motivação, comunicação e liderança.

### D3.4 – Modelos de gestão e arquitetura organizacional (8h)

- Argumento contingencial: ajustamento entre estrutura e estratégia.
- Uma metodologia de alinhamento ao modelo de gestão. • A definição e implementação de formas orgânicas e matriciais.

### D3.6 – Sistemas gerenciais de informação (8h)

- Lógica e importância dos sistemas de gestão. Novas tecnologias.
- Principais sistemas informatizados: SIAPE, SIDOR, SIGPLAN, SIORG, SIAFI e outros.

### D3.5 – Gestão de pessoas no setor público (12h)

- Aspectos administrativos e legais:
- Formas de contratação;
- Política previdenciária do setor público federal;
- Negociação coletiva e democratização das relações de trabalho no setor público;
- Macrofunção de recursos humanos no Governo Federal. SIAPE.- Aspectos gerenciais:• Direção e gerência no setor público. Cargos de livre nomeação, carreiras, estruturas de cargos e profissionalização na Administração Federal.
- Mecanismos de avaliação de desempenho. Política de qualificação e valorização profissional dos servidores. Compromisso, motivação, comunicação e liderança.

### D3.4 – Modelos de gestão e arquitetura organizacional (20h)

- Teorias da organização para a administração pública.
- Desenho administrativo em organizações de governo: conceitos, formas e modelos. • Novos desenhos institucionais da administração pública federal. • Mudanças e inovações nas instituições públicas.
- Modelos de gestão em organizações públicas: complexidade, adaptação e especificidades.
- Acompanhamento e avaliação da gestão pública: contratualização de resultados e *accountability* do serviço público.

### D3.5 – Gestão de pessoas no setor público (16h)

- Aspectos administrativos e legais:
- Fundamentos principais da legislação de recursos humanos na Administração Pública Federal (contratação de pessoal e política previdenciária; Direção e Gerência no setor público. Cargos de livre nomeação, carreiras, estruturas de cargos e profissionalização) macrofunção de recursos humanos no Governo Federal. SIAPE.- Aspectos gerenciais:• Análise e inserção no contexto de trabalho: cultura organizacional, relações de poder, crises, comunicação, cooperação e conflitos.
- Autodesenvolvimento: trilha de aprendizagem; autogestão; desenvolvimento da habilidade de liderança situacional e da capacidade de ser agente transformador da realidade.

### D3.4 – Modelos de gestão e arquitetura organizacional (20h)

- Teorias da organização para a administração pública.
- Desenho administrativo em organizações de governo: conceitos, formas e modelos. • Novos desenhos institucionais da administração pública federal. • Mudanças e inovações nas instituições públicas.
- Modelos de gestão em organizações públicas: complexidade, adaptação e especificidades.
- Acompanhamento e avaliação da gestão pública: contratualização de resultados e *accountability* do serviço público.

### D3.5 – Gestão de pessoas no setor público (16h)

- Aspectos administrativos e legais:
- Fundamentos principais da legislação de recursos humanos na Administração Pública Federal (contratação de pessoal e política previdenciária; Direção e Gerência no setor público. Cargos de livre nomeação, carreiras, estruturas de cargos e profissionalização) macrofunção de recursos humanos no Governo Federal. SIAPE.- Aspectos gerenciais:• Análise e inserção no contexto de trabalho: cultura organizacional, relações de poder, crises, comunicação, cooperação e conflitos.
- Autodesenvolvimento: trilha de aprendizagem; autogestão; desenvolvimento da habilidade de liderança situacional e da capacidade de ser agente transformador da realidade.



### **Eixo 3 – Administração Pública (continuação)**

#### **D3.8 – Gestão de contratos e licitação (12h)**

- Conceito, finalidades e objeto da licitação. Lei 8666 e principais modalidades.
- Formalização e execução do contrato. Alterações possíveis. Principais contratos administrativos.

#### **D3.7 – Gestão de contratos e licitação (16h)**

- Conceito, finalidades e objeto da licitação. Lei 8666 e principais modalidades.
- Formalização e execução do contrato. Alterações possíveis. Principais contratos administrativos.

#### **D3.6 – Gestão de contratos, convênios e termos de parceria (24h)**

- Gênese da Lei nº 8666/93. Competência legislativa. Finalidades. Princípios. Dispensa e inexigibilidade de licitação. Modalidades licitatórias. Fases. Tipos. Registro de preços. Revogação e anulação do certame. Recursos administrativos.
- Pregão. Lei nº 10.520/02. Principais diferenças em relação às modalidades tradicionais.
- Características do contrato administrativo. A gestão e a fiscalização do contrato. Alterações possíveis. Cláusulas exorbitantes. O futuro das licitações públicas. Formas de parceria. PPP.
- O papel das diferentes organizações da sociedade civil na gestão da coisa pública (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP (lei 9.790/99), Organizações Sociais – OS (Lei 9.637/98), Organizações Não Governamentais – ONGs). Formas legais de ajustes: convênios (IN nº 1), Termos de Parceria (Lei 9.790/99 e Decreto 3.100) e contratos de gestão.
- Excepcionalidades: licitações regidas por acordos internacionais (licitações para aplicação de recursos de empréstimos ou doações internacionais aprovados pelo Senado Federal). Objetivos, formas de licitação, limites de aprovação, controles.
- Casuísticas sobre aspectos práticos.

#### **D3.6 – Gestão de contratos, convênios e termos de parceria (24h)**

- Gênese da Lei nº 8666/93. Competência legislativa. Finalidades. Princípios. Dispensa e inexigibilidade de licitação. Modalidades licitatórias. Fases. Tipos. Registro de preços. Revogação e anulação do certame. Recursos administrativos.
- Pregão. Lei nº 10.520/02. Principais diferenças em relação às modalidades tradicionais.
- Características do contrato administrativo. A gestão e a fiscalização do contrato. Alterações possíveis. Cláusulas exorbitantes. O futuro das licitações públicas. Formas de parceria. PPP.
- O papel das diferentes organizações da sociedade civil na gestão da coisa pública (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, Organizações Sociais – OS (Lei 9.637/98), Organizações Não Governamentais – ONGs). Formas legais de ajustes: convênios (IN nº 1), Termos de Parceria (Lei 9.790/99 e Decreto 3.100) e contratos de gestão.
- Excepcionalidades: licitações regidas por acordos internacionais (licitações para aplicação de recursos de empréstimos ou doações internacionais aprovados pelo Senado Federal). Objetivos, formas de licitação, limites de aprovação, controles.
- Casuísticas sobre aspectos práticos.

### Eixo 3 – Administração Pública (continuação)

#### D3.9 – Planejamento e gestão financeira e orçamentária (36h)

- Sistema Federal de Planejamento e Orçamento. O Plano Plurianual e a integração do planejamento, do orçamento e da gestão.
- Normas gerais de direito financeiro (CF, LRF, LDO, Lei 4320).
- Planejamento, elaboração e execução financeira e orçamentária. Controle interno e controle externo.
- Estratégias operacionais para promoção de políticas: mobilizando recursos orçamentários e extra-orçamentários.
- Sistemas informatizados de gestão financeira e orçamentária: SIAFI / SIDOR.

#### D3.8 – Planejamento e gestão financeira e orçamentária (36h)

- Sistema Federal de Planejamento e Orçamento. O Plano Plurianual e a integração do planejamento, do orçamento e da gestão.
- Normas gerais de direito financeiro (CF, LRF, LDO, Lei 4320).
- Planejamento, elaboração e execução financeira e orçamentária. Controle interno e controle externo.
- Estratégias operacionais para promoção de políticas: mobilizando recursos orçamentários e extra-orçamentários.
- Sistemas informatizados de gestão financeira e orçamentária: SIAFI / SIDOR.

#### D3.7– Planejamento e gestão financeira e orçamentária (36h)

- Sistema Federal de Planejamento e Orçamento. O Plano Plurianual e a integração do planejamento, do orçamento e da gestão.
- Normas gerais de direito financeiro (CF, LRF, LDO, Lei 4320).
- Planejamento, elaboração e execução financeira e orçamentária. Controle interno e controle externo.
- Estratégias operacionais para promoção de políticas: mobilizando recursos orçamentários e extra-orçamentários.
- Sistemas informatizados de gestão financeira e orçamentária: SIAFI /SIDOR.

#### D3.7– Planejamento e gestão financeira e orçamentária (36h)

- Sistema Federal de Planejamento e Orçamento. O Plano Plurianual e a integração do planejamento, do orçamento e da gestão.
- Normas gerais de direito financeiro (CF, LRF, LDO, Lei 4320).
- Planejamento, elaboração e execução financeira e orçamentária. Controle interno e controle externo.
- Estratégias operacionais para promoção de políticas: mobilizando recursos orçamentários e extra-orçamentários.
- Sistemas informatizados de gestão financeira e orçamentária: SIAFI /SIDOR.

#### Seminários (2h)

“Ética e cultura política na administração pública brasileira”.

#### D3.8 – Oficina: Atos normativos e comunicação oficial (4h)

Principais tipos de atos normativos de competência dos órgãos do Poder Executivo: formatos e usos. A comunicação oficial: relatórios, notas técnicas.

#### Seminários (2h)

“Sistemas gerenciais de informação”.

#### D3.8 – Oficina: Atos normativos e comunicação oficial (4h)

Principais tipos de atos normativos de competência dos órgãos do Poder Executivo: formatos e usos. A comunicação oficial: relatórios, notas técnicas.

#### Seminários (2h)

“Sistemas gerenciais de informação”.

O quadro a seguir apresenta o Eixo 3 da estrutura curricular das turmas que compõem o quarto momento, congregando disciplinas e seminários voltados à Administração Pública:

No que diz respeito ao Eixo 3, há disciplinas direcionadas para marcos analíticos e conhecimentos e para a introdução de disciplinas instrumentais. Esse foi o eixo que obteve melhor avaliação após o Eixo 1. As críticas versaram mais em torno do excessivo número de disciplinas e professores, o que teria gerado dois problemas: dificuldade de aprofundamento dos temas e fadiga dos alunos, já que havia avaliação em cada uma das disciplinas, independentemente da carga horária.

Observa-se a supressão da disciplina “Teorias das Organizações aplicadas ao setor público”, que constava da estrutura curricular da 8ª edição, substituída por “Modelos de gestão e arquitetura organizacional” nas edições seguintes.

Esta teve caráter mais aplicado, e o tema era considerado prioritário para a política de gestão do Governo Federal, tendo aumento significativo da carga horária: oito horas na 9ª turma e 20 horas nas edições posteriores.

A disciplina “O debate contemporâneo da gestão pública” (20h), presente nas 8ª e 9ª turmas, foi reorganizada para as 10ª e 11ª edições, sob nova designação — “Desenvolvimento da Administração Pública” — além de acréscimo de conteúdos.

A disciplina “Administração Pública brasileira” esteve presente nas quatro edições do quarto momento, mas com novos conteúdos inseridos, notadamente nas 10ª e 11ª turmas.

A disciplina “Fundamentos do Direito Público” foi introduzida no Eixo 3 nas 10ª e 11ª edições, buscando torná-la mais aplicada, do que “Direito administrativo e Serviços Públicos”, presente na 8ª e 9ª turma. Avaliou-se que essa disciplina deveria ter maior carga horária por agregar várias temáticas, e pela sua importância no trabalho do gestor.

A disciplina “Gestão dos Serviços Públicos” (16h), presente na 8ª turma é suprimida das edições seguintes. A disciplina “Sistemas Gerenciais de Informação” (8h) foi eliminada das 10ª e 11ª edições. A disciplina “Gestão de Contratos e Licitação” (16h), presente nas 8ª e 9ª edições, foi alterada nas edições seguintes. Além de mudar a designação — passa a ser chamada “Gestão de Contratos, Convênios e Termos de Parceria” — aumenta a carga horária, que passa a ser de 24 horas, sendo acrescentados vários conteúdos. A temática “atos normativos e comunicação oficial”, que surgiu inicialmente na edição 2001, é reinserta nas 10ª e 11ª edições, por meio da “Oficina Atos Normativos e Comunicação Oficial”.

Com relação ao eixo quatro, organizado em disciplinas voltadas para Políticas Públicas, as principais críticas versavam sobre o excessivo caráter teórico de algumas matérias. Além disso, na avaliação do curso, pela 8ª turma, os alunos ponderaram que havia superposição de conteúdos nos eixos um e quatro.

Tornar esse eixo atraente constituía, porém, um grande desafio, visto que, em geral, existem bons teóricos sobre análise de políticas públicas no Brasil, mas há carência de profissionais preparados para ministrar as disciplinas de forma aplicada, o que exige domínio de instrumental específico de gestão pública.

Esse eixo era visto pela equipe de formação de carreiras da ENAP como fundamental para a formação dos EPPGG, e, por ser o último, deveria organizar-se em atividades voltadas à aplicação de habilidades e conhecimentos apreendidos pelo aluno durante o curso, que possibilitassem o exercício de situações concretas a serem desempenhadas em suas futuras funções.

Nesse sentido, era necessário focalizar a dimensão eminentemente aplicada para as disciplinas que compunham o eixo quatro. Para contornar o problema da sensação de ser excessivamente teórico, a proposta era a de realizar oficinas e estudos de casos que envolvessem políticas públicas, buscando aproximar o processo de formação do gestor da realidade de seu cotidiano

laboral. Seria imprescindível, desse modo, um profissional capaz de transmitir conhecimento teórico-aplicado, o que não se encontra facilmente no mercado, exigindo formação de servidores experientes para ministrar cursos. A equipe de coordenação do curso sugeriu que algumas disciplinas – como, por exemplo, “Dilemas da Administração Pública” – fossem ministradas por dirigentes e servidores que atuam nos ministérios em políticas públicas. Os alunos têm aulas expositivas pela manhã e as tardes seriam dedicadas à realização de relatório que exigiria a elaboração de diagnósticos e possíveis soluções/sugestões para os dilemas (ENAP, 2005).

#### Eixo 4 – Políticas Públicas

**2004 (8ª turma) 144h**

**Marcos analíticos e conhecimentos**

**D4.1 – Modelos de análise atuais e conceituação (24h)**

- Conceitos de políticas públicas:• princípios normativos, valores e critérios;• tipos de políticas públicas: distribuição, regulação e redistribuição;
- especificidades das políticas sociais.
- O processo de produção de políticas públicas:
- formação da agenda;
- formulação de políticas: arenas decisórias, processo decisório, burocracia e grupos de interesse;• implementação de políticas públicas: o jogo da implementação, a autonomia da burocracia, a burocracia do nível de rua;• a importância da avaliação.- Abordagens analíticas em políticas públicas:• pluralismo;
- neo-institucionalismo;
- teoria das escolhas racionais, teoria principal x agente;
- neo-institucionalismo histórico: legados organizacionais, ambiente relacional, *policy networks*.

**2004 (9ª turma) 146h**

**Marcos analíticos**

**D4.1 – Modelos de análise atuais e conceituação (24h)**

- Conceitos de políticas públicas:• princípios normativos, valores e critérios;• tipos de políticas públicas: distribuição, regulação e redistribuição;
- especificidades das políticas sociais.
- O processo de produção de políticas públicas:
- formação da agenda;
- formulação de políticas: arenas decisórias, processo decisório, burocracia e grupos de interesse;• implementação de políticas públicas: o jogo da implementação, a autonomia da burocracia, a burocracia do nível de rua;• a importância da avaliação.- Abordagens analíticas em políticas públicas:• pluralismo;
- neo-institucionalismo;
- teoria das escolhas racionais, teoria principal x agente;
- neo-institucionalismo histórico: legados organizacionais, ambiente relacional, *policy networks*.

**2006 (10ª turma) 144h**

**Marcos analíticos**

**D4.1 – Modelos de análise atuais e conceituação (24h)**

- Conceitos de políticas públicas:• princípios normativos, valores e critérios;• tipos de políticas públicas: distribuição, regulação e redistribuição;federalismo e descentralização
- O processo de produção de políticas públicas:
- formação da agenda;
- formulação de políticas: arenas decisórias, processo decisório, burocracia e grupos de interesse;• participação no ciclo de políticas públicas: participação cidadã, da sociedade civil e dos atores políticos;• implementação de políticas públicas: o jogo da implementação, a autonomia da burocracia, a burocracia do nível de rua;• novos arranjos em políticas públicas; Pluralismo; as formas de Neo-institucionalismo. Legados Organizacionais, ambiente relacional, *policy networks*; teorias das escolhas racionais, teoria agente/principal.

**2006 (11ª turma)144h**

**Marcos analíticos**

**D4.1 – Modelos de análise atuais e conceituação (24h)**

- Conceitos de políticas públicas:• princípios normativos, valores e critérios;• tipos de políticas públicas: distribuição, regulação e redistribuição;federalismo e descentralização
- O processo de produção de políticas públicas:
- formação da agenda;
- formulação de políticas: arenas decisórias, processo decisório, burocracia e grupos de interesse;• participação no ciclo de políticas públicas: participação cidadã, da sociedade civil e dos atores políticos;• implementação de políticas públicas: o jogo da implementação, a autonomia da burocracia, a burocracia do nível de rua;• novos arranjos em políticas públicas; Pluralismo; as formas de Neo-institucionalismo. Legados Organizacionais, ambiente relacional, *policy networks*; teorias das escolhas racionais, teoria agente/principal.

## Eixo 4 – Políticas Públicas (continuação)

### D4.2 – Atores políticos, participação e controles (16h)

- Atores institucionais e não-institucionais:
- congresso, partidos e eleitores;• burocracia, agências governamentais e insulamento burocrático;
- grupos de interesse, *lobbies* e meios de comunicação;• organismos internacionais;
- organizações da sociedade civil (ONGs, movimentos sociais etc.).Participação social e redes:• novos arranjos institucionais para a inserção dos atores sociais no – desenvolvimento das políticas públicas: na formação de agenda/formulação de alternativas/decisão/implementação/avaliação (Participação social/parcerias x planejamento x regulação);
- teorias do Capital Social;
- teorias da inserção burocrática.

### D 4.3 – Dilemas contemporâneos das políticas públicas (20h)

- Relações entre política econômica e política social. O papel das políticas sociais na redução das desigualdades e promoção do desenvolvimento social.
- Reconfiguração do mundo do trabalho e impactos sobre as políticas públicas. • Serviços públicos e o debate sobre estatização, privatização e regulação. • Agências, políticas públicas de infraestrutura e novos arranjos legais.
- Responsabilização e controles nas políticas públicas: os controles externo, interno e os mecanismos de controle social por meio de conselhos, fóruns, etc.

### D4.2 – Atores políticos, participação e controles (16h)

- Atores institucionais e não-institucionais:
- congresso, partidos e eleitores;• burocracia, agências governamentais e insulamento burocrático;
- grupos de interesse, *lobbies* e meios de comunicação;• organismos internacionais;
- organizações da sociedade civil (ONGs, movimentos sociais etc.).Participação social e redes:• novos arranjos institucionais para a inserção dos atores sociais no – desenvolvimento das políticas públicas: na formação de agenda/formulação de alternativas/decisão/implementação/avaliação (Participação social/parcerias x planejamento x regulação);
- teorias do Capital Social;
- teorias da inserção burocrática.

### D 4.3 – Dilemas contemporâneos das políticas públicas (20h)

- Relações entre política econômica e política social. O papel das políticas sociais na redução das desigualdades e promoção do desenvolvimento social.
- Reconfiguração do mundo do trabalho e impactos sobre as políticas públicas. • Serviços públicos e o debate sobre estatização, privatização e regulação. • Agências, políticas públicas de infraestrutura e novos arranjos legais.
- Responsabilização e controles nas políticas públicas: os controles externo, interno e os mecanismos de controle social por meio de conselhos, fóruns, etc.

### D4.2 – Oficina sobre Políticas Públicas: atores políticos e participação (20h)

A oficina tem como propósito levar o (a) participante a analisar a complexidade das políticas públicas e a vivenciar uma simulação (jogo) em que é convidado a exercer o papel de um assessor da equipe de um (a) Ministro (a), incumbida de determinada tarefa. O jogo focaliza a participação e a perspectiva política que vários atores têm sobre determinado tema/ programa e como a equipe organiza as informações para uma reunião com o(a) Ministro(a), que havia solicitado uma série de análises aos servidores.

### D 4.3 – Dilemas contemporâneos das políticas públicas (24h)

Serão apresentados cerca de 4 seminários, preferencialmente, proferidos por dirigentes do Governo Federal que abordarão os principais dilemas de políticas públicas de suas áreas. Os participantes escolherão um desses temas para a realização de um trabalho que leve em consideração os aspectos abordados na D 4.1 e D 4.2. "Crescimento econômico e desenvolvimento sustentável" (4h). "Políticas públicas e emendas parlamentares: o exercício da representação política" (4h). "Desenvolvimento, diversidade e redução das desigualdades sociais" (4h). "Políticas de educação e desenvolvimento" (4h).

### D4.2 – Oficina sobre Políticas Públicas: atores políticos e participação (20h)

A oficina tem como propósito levar o (a) participante a analisar a complexidade das políticas públicas e a vivenciar uma simulação (jogo) em que é convidado a exercer o papel de um assessor da equipe de um (a) Ministro (a), incumbida de determinada tarefa. O jogo focaliza a participação e a perspectiva política que vários atores têm sobre determinado tema/ programa e como a equipe organiza as informações para uma reunião com o(a) Ministro(a), que havia solicitado uma série de análises aos servidores.

### D 4.3 – Dilemas contemporâneos das políticas públicas (24h)

Serão apresentados cerca de 4 seminários, preferencialmente, proferidos por dirigentes do Governo Federal que abordarão os principais dilemas de políticas públicas de suas áreas. Os participantes escolherão um desses temas para a realização de um trabalho que leve em consideração os aspectos abordados na D 4.1 e D 4.2. "Crescimento econômico e desenvolvimento sustentável" (4h). "Políticas públicas e emendas parlamentares: o exercício da representação política" (4h). "Desenvolvimento, diversidade e redução das desigualdades sociais" (4h). "Políticas de educação e desenvolvimento" (4h).

## Eixo 4 – Políticas Públicas (continuação)

### Seminários (4h)

- S 4.1 O debate sobre as relações entre redes, capital social, arranjos produtivos locais e desenvolvimento.
- S 4.2 Participação e consulta pública no Brasil: experiências locais e do Governo Federal.

### D4.4 – Planejamento estratégico (24h)

- Principais conceitos e ferramentas utilizadas para elaboração de planejamento estratégico.
- O pensamento estratégico aplicado à gestão governamental contemporânea.
- A construção da governabilidade e a condução estratégica.
- Perspectivas do planejamento.
- Realização de oficina.

### D4.5 – Elaboração e gerenciamento de Projetos (20h)

- Conceitos, dimensões e critérios para a elaboração de um programa ou projeto de governo. Realização de oficina.
- Análise de problemas.
  - Análise de objetivos.
  - Análise dos atores envolvidos e exame dos aspectos políticos e institucionais para implementação.
  - Análise dos recursos.
  - Construção de cenários.
  - Análise de alternativas.
  - Desenho de operações.
  - Parcerias.
  - Definição de recursos e indicadores.
  - Análise do entorno político.
  - Sistemas de monitoramento e avaliação.
  - Principais processos e modelos de projetos de Cooperação Internacional.
  - Risco, equipe, comunicação e tempo.
  - Sistemas de informações gerenciais.

### Seminários (6h)

- S 4.1 Políticas de infraestrutura.
- S 4.2 Políticas públicas para promoção do desenvolvimento.
- S 4.3 Descentralização no Brasil.

### D4.5 – Planejamento estratégico (24h)

- Principais conceitos e ferramentas utilizadas para elaboração de planejamento estratégico.
- O pensamento estratégico aplicado à gestão governamental contemporânea.
- A construção da governabilidade e a condução estratégica.
- Perspectivas do planejamento.
- Realização de oficina.

### D4.6 – Elaboração e gerenciamento de Projetos (20h)

- Conceitos, dimensões e critérios para a elaboração de um programa ou projeto de governo. Realização de oficina.
- Análise de problemas.
  - Análise de objetivos.
  - Análise dos atores envolvidos e exame dos aspectos políticos e institucionais para implementação.
  - Análise dos recursos.
  - Análise do entorno político.
  - Construção de cenários.
  - Análise de alternativas.
  - Desenho de operações.
  - Parcerias.
  - Definição de recursos e indicadores.
  - Sistemas de monitoramento e avaliação.
  - Principais processos e modelos de projetos de Cooperação Internacional.
  - Risco, equipe, comunicação e tempo.
  - Sistemas de informações gerenciais.

### D4.5 – Planejamento estratégico (20h)

- Perspectivas do planejamento estratégico.
- Modelos de planejamento estratégico comparado: principais conceitos e ferramentas utilizadas.
- Realização de oficina.

### D4.6 – Elaboração e gerenciamento de Projetos (20h)

- Conceitos, dimensões e critérios para a elaboração de um programa ou projeto de governo. Realização de oficina.
- Análise de problemas.
  - Análise de objetivos.
  - Análise dos atores envolvidos e exame dos aspectos políticos e institucionais para implementação.
  - Análise dos recursos.
  - Análise do entorno político.
  - Construção de cenários.
  - Análise de alternativas.
  - Desenho de operações.
  - Parcerias.
  - Definição de recursos e indicadores.
  - Sistemas de monitoramento e avaliação.
  - Principais processos e modelos de projetos de Cooperação Internacional.
  - Risco, equipe, comunicação e tempo.
  - Sistemas de informações gerenciais.

### D4.5 – Planejamento estratégico (20h)

- Perspectivas do planejamento estratégico.
- Modelos de planejamento estratégico comparado: principais conceitos e ferramentas utilizadas.
- Realização de oficina.

### D4.6 – Elaboração e gerenciamento de Projetos (20h)

- Conceitos, dimensões e critérios para a elaboração de um programa ou projeto de governo. Realização de oficina.
- Análise de problemas.
  - Análise de objetivos.
  - Análise dos atores envolvidos e exame dos aspectos políticos e institucionais para implementação.
  - Análise dos recursos.
  - Análise do entorno político.
  - Construção de cenários.
  - Análise de alternativas.
  - Desenho de operações.
  - Parcerias.
  - Definição de recursos e indicadores.
  - Sistemas de monitoramento e avaliação.
  - Principais processos e modelos de projetos de Cooperação Internacional.
  - Risco, equipe, comunicação e tempo.
  - Sistemas de informações gerenciais.

## Eixo 4 – Políticas Públicas (continuação)

### D4.6 – Monitoramento e avaliação de políticas públicas (20h)

Conceituação e tipos de avaliação: • avaliação de políticas públicas; • avaliação de projetos sociais; • monitoramento; • metodologias, modelo experimental e quase-experimental, o modelo causal; • tipo de avaliação, avaliação *ex-ante* e *ex-post*, avaliação de resultados e de impacto, interna, externa, mista, participativa; • critérios de eficiência, eficácia e efetividade; • análise custo-benefício, análise custo-efetividade; • teoria do programa, teoria da implementação, teoria da mudança do programa e teoria da avaliação; • realização de oficina.

### D4.7 – Análise e interpretação de dados e indicadores econômicos e sociais (16h)

• Conceituação e tipologia de indicadores sociais e econômicos. • Sistema estatístico nacional e as principais fontes de dados para construção de indicadores. • Usos e limites das fontes de dados. • Indicadores sintéticos: vantagens e limites. • Abordagens temáticas voltadas para o desenvolvimento econômico e social (indicadores de saúde, educação, mercado de trabalho, qualidade de vida urbana e outros).

### D4.7 – Monitoramento e avaliação de políticas públicas (20h)

Conceituação e tipos de avaliação: • avaliação de políticas públicas; • avaliação de projetos sociais; • monitoramento; • metodologias, modelo experimental e quase-experimental, o modelo causal; • tipo de avaliação, avaliação *ex-ante* e *ex-post*, avaliação de resultados e de impacto, interna, externa, mista, participativa; • critérios de eficiência, eficácia e efetividade; • análise custo-benefício, análise custo-efetividade; • teoria do programa, teoria da implementação, teoria da mudança do programa e teoria da avaliação; • realização de oficina.

### D4.4 – Análise e interpretação de dados e indicadores econômicos e sociais (16h)

• Conceituação e tipologia de indicadores sociais e econômicos. • Sistema estatístico nacional e as principais fontes de dados para construção de indicadores. • Usos e limites das fontes de dados. • Indicadores sintéticos: vantagens e limites. • Abordagens temáticas voltadas para o desenvolvimento econômico e social (indicadores de saúde, educação, mercado de trabalho, qualidade de vida urbana e outros).

### D4.7 – Monitoramento e avaliação de políticas públicas (20h)

Conceituação e tipos de avaliação: • avaliação de políticas públicas; • avaliação de projetos sociais; • monitoramento; • metodologias, modelo experimental e quase-experimental, o modelo causal; • tipo de avaliação, avaliação *ex-ante* e *ex-post*, avaliação de resultados e de impacto, interna, externa, mista, participativa; • critérios de eficiência, eficácia e efetividade; • análise custo-benefício, análise custo-efetividade; • teoria do programa, teoria da implementação, teoria da mudança do programa e teoria da avaliação; • realização de oficina.

### D4.4 – Análise e interpretação de dados e indicadores econômicos e sociais (16h)

• Conceituação e tipologia de indicadores sociais e econômicos. • Sistema estatístico nacional e as principais fontes de dados para construção de indicadores. • Usos e limites das fontes de dados. • Indicadores sintéticos: vantagens e limites. • Abordagens temáticas voltadas para o desenvolvimento econômico e social (indicadores de saúde, educação, mercado de trabalho, qualidade de vida urbana e outros).

### D4.7 – Monitoramento e avaliação de políticas públicas (20h)

Conceituação e tipos de avaliação: • avaliação de políticas públicas; • avaliação de projetos sociais; • monitoramento; • metodologias, modelo experimental e quase-experimental, o modelo causal; • tipo de avaliação, avaliação *ex-ante* e *ex-post*, avaliação de resultados e de impacto, interna, externa, mista, participativa; • critérios de eficiência, eficácia e efetividade; • análise custo-benefício, análise custo-efetividade; • teoria do programa, teoria da implementação, teoria da mudança do programa e teoria da avaliação; • realização de oficina.

### D4.4 – Análise e interpretação de dados e indicadores econômicos e sociais (16h)

• Conceituação e tipologia de indicadores sociais e econômicos. • Sistema estatístico nacional e as principais fontes de dados para construção de indicadores. • Usos e limites das fontes de dados. • Indicadores sintéticos: vantagens e limites. • Abordagens temáticas voltadas para o desenvolvimento econômico e social (indicadores de saúde, educação, mercado de trabalho, qualidade de vida urbana e outros).

O próximo quadro apresenta o eixo quatro da estrutura curricular das turmas que compõem o quarto momento, compreendendo disciplinas voltadas para políticas públicas.

Em relação à disciplina “Modelos de análise atuais e conceituação” poucas mudanças foram feitas, apenas observa-se acréscimo de conteúdos voltados para participação de diversos atores das políticas públicas, nas 10<sup>a</sup> e 11<sup>a</sup> edições, já que a disciplina específica que tratava disso “Atores políticos, participação e

controles”, com carga horária de 16 horas, nas 8ª e 9ª edições, foi suprimida, dando lugar a uma oficina com diferentes atores sociais e governamentais.

A fim de melhorar o eixo 4, seguindo a diretriz da ENAP de que o aluno transponha o conhecimento em ações concretas, as duas últimas turmas do quarto momento passam a contar com a “Oficina sobre Políticas Públicas: atores políticos e participação”, com aumento da carga horária, que passa a ser de 20 horas. A oficina consistiu em um jogo de simulação, em que vários atores interessados em uma política pública interagem e o gestor é solicitado a realizar reuniões com os atores, fazer diagnóstico e nota técnica, além de ter que apresentar isso em audiência com o ministro<sup>43</sup>.

Verifica-se, desse modo, que a organização dos cursos que compõem as edições do quarto momento foi sendo aprimorada, tomando por referência os problemas apontados nas avaliações de reação dos alunos, dos professores, da própria equipe e da SEGES. Também é importante considerar que, após tantos experimentos, a ENAP foi capaz de acumular um aprendizado e considerá-lo em suas revisões.

As mudanças efetuadas no curso, a partir da reestruturação, foram bem avaliadas pelos discentes. Como principais resultados destacam-se o bom relacionamento entre coordenação e alunos, com reflexos favoráveis na aprendizagem, além do aumento do nível de informação aos alunos com entrega antecipada do material didático e maior divulgação das regras do curso/concurso. Da mesma forma, a supervisão das aulas foi considerada mais eficaz, permitindo ajustamento nas disciplinas em tempo hábil.

#### **4.4 - Estratégias pedagógicas e avaliação**

Segundo os relatórios analisados, as estratégias pedagógicas estavam orientadas para o alcance dos objetivos do curso de formação, atendendo à sua natureza e especificidades e tinham como propósito: assegurar equilíbrio entre os aspectos seleção, formação e integração, bem como garantir a aplicabilidade dos conhecimentos e instrumentos nas atividades profissionais da carreira, favorecendo o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas com as tarefas do futuro profissional.

Os programas desse quarto momento enfatizam o equilíbrio entre referenciais analíticos, instrumentos, tecnologias e práticas, a fim de garantir organicidade e complementaridade entre as atividades. Além disso, “por se tratar de curso de formação que faz parte de um concurso, constituindo-se como segunda etapa do processo seletivo, é necessário também que exista complementaridade com a primeira etapa, que aferiu a formação básica dos candidatos” (ENAP, 2004). Com esse intuito, as atividades idealizadas para o curso objetivavam assegurar o domínio dos conceitos e da literatura especializada, atribuindo igual ênfase à aplicação e à transposição dos conhecimentos para situações aplicadas ao setor público.



As orientações relativas à avaliação frisavam a transparência dos critérios e a ênfase na alternância entre unidades de conteúdo e exercícios de fixação. Uma das lacunas apontadas, nesse sentido, é que a aplicabilidade dos conhecimentos torna ainda mais relevante o papel do docente, que deve possuir qualificação na relação excelência acadêmica/experiência extra-acadêmica, bem como ter didática e se adequar aos parâmetros e diretrizes da Escola.

A fim de garantir a qualidade do curso, os professores foram orientados acerca das características da carreira, do curso/concurso e sobre os critérios para a avaliação de desempenho. Os docentes receberam informações necessárias para o desenvolvimento das ementas e o cumprimento dos objetivos gerais do curso. Diminuiu a autonomia que os professores contratados tinham anteriormente e aumentou o grau de intervenção, bem como a responsabilidade da equipe coordenadora na condução do curso. No estilo docente o professor manteve garantida sua liberdade de proposição, mas orientado pelos objetivos gerais do Programa da ENAP. Por meio do planejamento do plano de aulas, a Coordenação de Formação estabeleceu um diálogo com o docente, que pode agregar sugestões de forma consensual, possibilitando ajustes e enriquecimento curricular, evitando-se tanto o desvio de foco quanto a sobreposição de conteúdos.

O plano de aulas também permitiu ao corpo discente acompanhar a programação curricular e planejar melhor seu estudo (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2006). Essas mudanças foram relevantes, pois alunos de edições anteriores reclamaram que alguns professores ora apresentavam plano de ensino que não tinha articulação com as demais disciplinas ora entregavam plano definido pela ENAP, mas não o cumpriam durante o processo de ensino-aprendizagem da matéria. O acompanhamento de um coordenador de curso para realizar esse trabalho, mesmo que não em tempo integral, foi fundamental.

O número de professores envolvidos no curso de formação foi elevado. Caso sejam consideradas todas as atividades em sala, incluindo-se palestras e aulas, foram 41 professores, na 8ª edição. O grande número de professores tende a trazer dificuldades para articulação dos conteúdos, o que pode ser minimizado por acompanhamento realizado pela coordenação do curso (ENAP, 2004). Entretanto, destaca-se que o acompanhamento do curso foi prejudicado pela carência de pessoal e pela sobreposição de tarefas inconciliáveis para a mesma pessoa (gerenciamento de contratos e programação de viagens dos professores, planejamento instrucional, acompanhamento em sala de aula, logística, etc.).

O acompanhamento dos alunos e do professor, em sala de aula, pela equipe da ENAP, como observado em Ferrarezi e Zimbrão (2005), embora ainda não suficientes, devido às limitações do número de pessoas para supervisão pedagógica, representou diferencial significativo em relação às edições anteriores. Com a supervisão foi possível gerenciar conflitos interpessoais, tão comuns em situações de concorrência, e garantir que o curso mantivesse alto padrão de qualidade.

Enfrentou-se o costume instalado, até então na Escola, de aceitação de cada estilo docente em sala de aula, fortalecendo o papel da coordenação na condução pedagógica. Ao fortalecer a autonomia da equipe, foi possível sugerir ao professor eventuais mudanças na programação, sempre que houvesse desvio ou sobreposição ao que já havia sido ministrado. O diálogo constante com os docentes para ajustes nos recursos instrucionais e na metodologia (por exemplo, uso excessivo de preleção ou *power point*) puderam ser feitos durante o período de aulas, evitando, assim, que situações problemáticas se estendessem.

A utilização de casos e experiências, debates, trabalhos práticos individuais ou em equipe, leituras orientadas e outras atividades similares “situam-se como possibilidades metodológicas facilitadoras da articulação de informações, fixação de conceitos e do desenvolvimento de habilidades e competências, ao lado das exposições dialogadas e preleções convencionais” (ENAP, p.7).

Essa metodologia exige ensino aplicado. Entretanto, “apesar do alto nível dos professores e dos avanços advindos da utilização de planos de aula e critérios, a maioria dos docentes trabalha com metodologias com viés de docência acadêmica, com dificuldades naturais de adaptação a um curso de formação” (ENAP, 2004, p.3).

Embora os professores sejam de alto nível, em geral dispõem de insuficiente preparação metodológica para o ensino aplicado, que deveria caracterizar esse curso. O fato de a Escola não dispor de um corpo permanente de docentes, nem capacitação específica para isso, torna a questão do ensino aplicado um problema que deverá ser enfrentado e que compromete muito o trabalho de escolas de governo (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2005).

Nota-se que os professores que trabalhavam há mais tempo no curso de formação adquiriram experiência qualificada em métodos aplicados, o que sugere que investimentos em capacitações específicas dos professores para aprimoramento do ensino aplicado em escolas de governo surtiria efeitos positivos.

Quanto à opção pedagógica em empregar variados métodos, considerou-se que a utilização didática da combinação exposição/leitura dirigida/exercício mostrou-se eficaz em alguns casos, mas deixou a desejar em outros. Funcionou, sobretudo, nas disciplinas nas quais os professores deram tempo suficiente para leitura e fizeram acompanhamento (ENAP, 2004).

A estratégia pedagógica de ter o aluno como principal sujeito do processo de conhecimento também é enfatizada, buscando “fazeres” e práticas didáticas consoantes com princípio relacionado ao aproveitamento da experiência e conhecimento trazidos pelos participantes, especialmente nas atividades em grupo: “Esse tipo de atividade privilegia formas de cooperação interdisciplinares, favorecendo o aprendizado coletivo do grupo, e preparando as pessoas para o trabalho em equipe na área pública” (ENAP, 2004, p.7).

No que diz respeito à metodologia de ensino, houve preocupação em oferecer condições e tempo para o estudo dos conteúdos sem exercer excessiva pressão sobre os alunos, que marcou negativamente edições anteriores (ENAP, 2004). Um dos grandes desafios da coordenação do curso das edições que compõem o quarto momento foi justamente promover a passagem do aluno pela ENAP como uma experiência positiva, de crescimento profissional e pessoal, com ambientação amigável, considerando-se o histórico anterior (ENAP, 2003 e 2004). Nas edições precedentes, os fatores tempo/pressão/stress marcaram negativamente a passagem do aluno pela ENAP.

A avaliação de desempenho, importante etapa do processo de ensino aprendizagem, também fez parte desse processo da ENAP em construir uma relação de confiança com os alunos. Nesse sentido, a estratégia utilizada foi assegurar a uniformidade e transparência em relação aos critérios de avaliação dos discentes. Essa ausência de clareza quanto aos critérios avaliativos foi alvo de muitas críticas por parte dos alunos das edições anteriores. Segundo a coordenação do curso, por se tratar de uma etapa de concurso, de caráter eliminatório e classificatório, o curso deveria ter regras transparentes e os participantes terem assegurados direitos iguais de acesso a informações e a processos comuns de avaliação em todas as disciplinas.

Em busca da uniformidade da avaliação, uma inovação, introduzida na 8ª edição e testada nas edições posteriores, diz respeito à definição, por parte da Coordenação de Formação de Carreiras, de critérios e pesos a serem atribuídos aos instrumentos de avaliação<sup>44</sup>.

Foram enviadas, com antecedência, para cada professor, as orientações para a elaboração do plano de aula e os limites para a indicação de bibliografia de leitura obrigatória e complementar, bem como a orientação para o uso dos critérios de avaliação estipulados. Segundo a equipe da ENAP, apesar de os documentos de orientação terem sido entregues antecipadamente, vários professores demonstraram não conhecer os parâmetros ou só tê-los lido posteriormente às aulas, o que reforçava a necessidade de conversa inicial com o professor quando ele chegava para ministrar as aulas (ENAP, 2004).

Os professores recebiam um documento que continha os parâmetros e os critérios de avaliação dos alunos. Nesse material, o professor era informado sobre as especificidades do curso de formação, seus objetivos, acentuando que, em função da natureza do curso, a questão didática se tornava extremamente relevante, a fim de assegurar a relação teoria-prática. Os docentes recebiam sugestão em utilizar metodologias diversas e eram orientados a empregar estudos de caso, leituras dirigidas, exercícios/trabalhos orientados em sala, individuais ou em grupo, e trabalhos aplicados. Isso também é relevante, já que a capacidade de absorção e de atenção ao longo de uma jornada de oito horas de aulas diárias é reduzida pelo cansaço e dispersão, dificultando o processo de aprendizagem.

De forma resumida, as principais orientações aos professores foram:

a) O Curso deve enfatizar formas de cooperação interdisciplinares (trabalhos em grupo, monitoria de alunos, seminários). Entretanto, por se tratar de um Concurso, de caráter eliminatório e classificatório, requer regras transparentes a serem cumpridas com o maior grau de isenção (...).

b) O professor deverá apresentar até 10 dias antes do início de suas aulas, o Plano de Aulas como desdobramento da Ementa e dos objetivos fornecidos previamente pela ENAP. Esse plano possibilita diálogo mais profícuo com a Coordenação da Formação de Carreiras (...).

c) Recomenda-se preferencialmente a indicação de textos em português, deixando a utilização de textos em inglês ou espanhol, preferencialmente para a bibliografia complementar. A bibliografia obrigatória não deve ultrapassar o limite de 40 páginas/dia (...).

d) As aulas expositivas deverão ocupar preferencialmente o horário da manhã, reservando-se as tardes, parcial ou integralmente, para tarefas tais como leituras individuais e desenvolvimento de questões orientadas para trabalhos em grupo (grupos estes, formados pela coordenação do curso), atentando-se sempre para a continuidade do processo didático.

A tática didática consistia em diversificar instrumentos avaliativos, buscando compor o sistema com trabalhos em grupo ou individuais, exercícios e provas escritas com questões discursivas relativas aos conteúdos desenvolvidos nos eixos. A profundidade e o tipo de avaliação foram discutidos com cada professor para adequação à carga horária e aos objetivos do curso. No início de cada disciplina, os alunos eram informados sobre os instrumentos e os critérios de avaliação que seriam utilizados.

A avaliação do aluno pelo docente, no julgamento das respostas, deveria apreciar os seguintes aspectos:

- |  |
|--|
| <p>A - Argumentação consistente dos pontos demandados, sem fuga do tema;</p> <p>B - Domínio ou utilização correta dos conceitos desenvolvidos em sala de aula e nos textos obrigatórios e/ou correta transposição para situações concretas;</p> <p>C - Atendimento aos requisitos e instruções previamente estabelecidos nos instrumentos avaliativos;</p> <p>D - Uso adequado dos elementos gramaticais;</p> <p>E - Utilização da bibliografia obrigatória.</p> |
|--|

Os itens acima discriminados deveriam ser avaliados segundo os seguintes conceitos:

Conceitos atribuídos a cada item avaliado:

Notas	
0	Não atende ao esperado e exige atenção urgente.
1	Atende precariamente ao esperado, sendo necessárias mudanças consideráveis.
2	Atende parcialmente ao esperado e há espaço para melhorias.
3	Atende ao esperado.
4	Atende plenamente ao esperado e supera as expectativas.

Fonte: ENAP – Orientações aos Professores – Curso de formação para Carreira Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, 2004.

Com base na opinião dos alunos, em relação às avaliações de aprendizagem:

Se por um lado a explicitação de critérios foi um passo importante, por outro, algumas de suas propriedades e a forma de utilização pelos professores apresentou problemas. Alguns professores simplesmente lançaram as notas sem nenhum comentário. Ficou, às vezes, a idéia de “critérios paralelos”. A cobrança do conhecimento de gramática e o peso atribuído a este foram pontos que pesaram negativamente. Portanto, deve-se solicitar aos professores o uso de comentários na correção da avaliação de aprendizagem. Especialmente com notas muitas baixas (ENAP, 2004, p.2).

Examinando essas críticas, esse instrumento foi aprimorado para uso na 9ª edição, definindo-se assim:

### **Critérios para avaliação das questões e peso de cada critério:**

Domínio ou utilização correta dos conceitos e ferramentas apresentados em sala de aula e nos textos de leitura obrigatória, sem fuga do tema (50%).
Capacidade de análise e argumentação consistente sobre a temática proposta na questão (30%).
Texto claro, coerente e objetivo, sem fuga do tema (20%).

Notas (escala de 0 a 5) para expressar o julgamento do professor em cada critério e sua correlação com a escala de 0 a 10:

Notas ENAP		Correlação
0	Não atende minimamente ao esperado.	0
1	Atende precariamente ao esperado, sendo necessárias mudanças consideráveis.	1 2 3
2	Atende parcialmente ao esperado e há espaço para melhorias.	4 5
3	Atende ao esperado.	6 7
4	Atende plenamente ao esperado.	8 9
5	Supera as expectativas.	10

Fonte: Relatório do Curso de Formação EPPGG, 9ª turma, 2004.

Em todas as edições que compõem o quarto momento, para ser aprovado o candidato deveria obter o mínimo de 50% dos pontos máximos de cada eixo e, também, um mínimo de 60% do total de pontos do curso, mantendo critérios do terceiro momento. O regulamento previa que, para efeitos de aprovação e classificação, a aferição do rendimento do aluno seria feita por eixo, podendo a avaliação deste ser composta por provas, trabalhos individuais e trabalhos em grupo (ENAP, 2004/2006, Artigos 11, 12 e 13).

Outro aspecto a ser observado diz respeito às dificuldades de gestão que envolvem a coordenação de um curso de formação. Alguns desses obstáculos são apontados pela equipe da 9ª edição:

De particular dificuldade para a coordenação foi o sistema informatizado (SCCF) que não forneceu relatórios adequados e os poucos relatórios disponibilizados continham grande número de erros. A solução foi a tabulação manual dos dados, tanto os constantes da ficha de matrícula como os referentes às notas dos alunos. A gestão da informação é parte fundamental para dar agilidade e segurança ao andamento do curso. Nesse sentido, a ENAP está em fase de elaboração de novo sistema, mais adequado às necessidades dos cursos de formação.

Outro aspecto que dificultou a coordenação do curso foi a demora na tabulação e análise das avaliações de reação, aplicadas ao final de cada disciplina ou eixo, devido a falta de uma equipe para realização dessa atividade. Este problema foi parcialmente contornado com a leitura das avaliações, por parte da equipe de coordenação, e o acompanhamento diário, em sala de aula, do andamento do curso, o que permitiu identificar potenciais problemas e dificuldades. Ressalte-se, por fim, a complexidade da coordenação desse curso, considerando que se trata de um curso de formação de caráter intensivo, com grande número de disciplinas, de professores envolvidos e de formas distintas de avaliação, ao mesmo tempo em que representa a segunda etapa de um concurso público, o que envolve a observação estrita de uma ‘microregulação’ específica e rigorosa (ENAP, 2004).

Na primeira turma de EPPGG, em 1988, o estágio integrava a segunda etapa do concurso, compondo o curso de formação, com duração de cerca de seis meses. Nas edições seguintes, que constituíram o que designamos por segundo momento, o estágio foi suprimido, voltando a aparecer somente na 7ª edição do curso do terceiro momento. Nas turmas que constituem o quarto momento, o estágio novamente deixa de fazer parte da segunda etapa do concurso e é assumido pelo órgão gestor da carreira.

A ENAP, nesse período, não participa do estágio do EPPGG (ENAP, 2004/2006). No entanto, a experiência conduzida pela SEGES não conseguiu atingir os objetivos. Estava previsto que o estágio seria desenvolvido durante

os três meses iniciais do estágio probatório<sup>45</sup>, porém a maioria dos EPPGG foi absorvida pelas tarefas cotidianas em seus locais de trabalho, sem acompanhamento sistematizado.

O estágio poderia favorecer a aplicabilidade dos conhecimentos apreendidos pelo gestor governamental, identificar lacunas de conhecimentos, potenciais, além de servir como uma aproximação com o local de trabalho<sup>46</sup>. Nesse sentido, “um bom exemplo é o estágio da Escola Nacional de Administração da França – ENA, no curso de formação do administrador civil, que destina um longo período para a atividade, colocando os alunos em situações de responsabilidade real fazendo que tomem consciência da realidade das práticas administrativas” (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2005, p.11).

Quanto ao processo de alocação dos gestores, atesta-se a permanência da insatisfação, principalmente devido à falta de informações. As regras para a alocação são de responsabilidade da SEGES/MP, órgão gestor da carreira. No entanto, isso tem impacto na formação, especialmente no último eixo do curso, no qual são notórias a preocupação e a ansiedade quanto ao futuro local de trabalho, se as regras consideram ou não as expectativas, os perfis, o número de vagas, etc.

A estratégia didática da utilização de professores assistentes, aplicadas em edições a partir do segundo momento, foi bem avaliada, sendo necessário, segundo a coordenação da ENAP, ampliar a experiência para o máximo de disciplinas, considerando-se o número elevado de alunos. O professor pode indicar, conforme a carga horária, um assistente com os quais divida as tarefas de docência, desde que acordado com a coordenação do curso. Fica, entretanto, a cargo do professor convidado inicialmente pela ENAP, a articulação e integração de todas as atividades da disciplina, responsabilizando-se perante a ENAP pela garantia do padrão do conteúdo e da metodologia, bem como pelas tarefas de avaliação (elaboração, correções e feedback), inclusive respostas a eventuais recursos.

Uma estratégia didática utilizada para otimizar o processo de aprendizagem foi entregar ao aluno os slides utilizados pelos docentes (quando autorizado), além do material didático, organizado por disciplina, composto do roteiro das aulas com seqüência dos conteúdos, cronograma, objetivos de aprendizagem, forma de avaliação a ser adotada, prazos de entrega de trabalho e textos de leitura obrigatória. Esse planejamento, a publicidade de informações e as regras contribuíram certamente para a melhoria da qualidade do curso, reduzindo-se os improvisos.

A nova estrutura do curso, combinada com estratégias pedagógicas e didáticas que buscaram promover a dialogicidade, colaboração, confiança entre os participantes e transparência nos processos alcançou bons resultados.

Para uma medida de reação (medida perceptual do participante a respeito do curso), os dados quantitativos demonstram uma satisfação geral quanto aos

três aspectos investigados: programação do curso, coordenação e apoio da ENAP e resultados esperados e aplicabilidade do curso. Ressalta-se que nas 10<sup>a</sup> e 11<sup>a</sup> edições “optou-se por não aplicar a seção de Resultados e Aplicabilidade, já que os locais em que os participantes irão exercer suas funções ainda não estão definidos”. Em que pese a justificativa, a mudança constante das avaliações de reação impede a comparação desses itens nessas turmas, tendo em vista as mudanças feitas em relação ao caráter mais aplicado. “Alguns itens da seção de Programação do curso foram retirados e outros refinados, visando uma maior objetividade da avaliação” (ENAP, 2006, p.9).

As tabelas a seguir traçam uma comparação entre as edições do quarto momento, buscando pontos de aproximação e de diferenças de percepção entre essas turmas. Algumas tabelas também trazem comparação entre as quatro turmas.

No que concerne à “Programação do curso”, constata-se que os alunos da 8<sup>a</sup>, 9<sup>a</sup>, 10<sup>a</sup> e 11<sup>a</sup> turma estão satisfeitos. Nas 8<sup>a</sup> e 9<sup>a</sup> edições mereceram destaque os itens relacionados à entrega prévia de materiais didáticos, como planos, bibliografias, slides, à linguagem utilizada no material didático às informações disponibilizadas no programa e à leitura obrigatória. Esses foram os itens que obtiveram melhor avaliação pelos alunos.

Nas 10<sup>a</sup> e 11<sup>a</sup> edições os itens “linguagem utilizada no material didático” da mesma forma “informações disponibilizadas no programa” novamente recebem as melhores avaliações. Além desses, “distribuição do número de pontos das avaliações de aprendizagem entre as disciplinas” também é destacado. Na 11<sup>a</sup> edição, outro item muito bem avaliado pelos discentes diz respeito à “definição dos critérios das avaliações de aprendizagem”. Esse aspecto da satisfação com as avaliações deve ser ressaltado, pois, como veremos nas tabelas a seguir, foram itens que os alunos das outras edições do quarto momento demonstraram certa insatisfação.

No que diz respeito aos itens que receberam avaliações mais baixas nas 8<sup>a</sup> e 9<sup>a</sup> edições, destacam-se:

**Tabela 1 – Programação do curso: itens com avaliações mais baixas 8<sup>a</sup> e 9<sup>a</sup> turmas**

Questão	Média 8 <sup>a</sup>	Média 9 <sup>a</sup>	DP 8 <sup>a</sup>	DP 9 <sup>a</sup>
1. Carga horária total (440h) estipulada para o volume de conteúdos apresentados.	5,71	6,15	6,15	1,62
2. Distribuição de carga horária entre os eixos estruturantes.	5,74	6,30	2,20	1,79
9. Equilíbrio entre referenciais teóricos e os instrumentos de análise e gestão pública.	6,17	6,61	1,90	1,62
14. Contribuição das atividades para aplicação e transposição dos conhecimentos para situações práticas no setor público.	6,23	6,70	1,86	1,83
15. Diversificações das situações reais de trabalho abordadas nas atividades.	5,89	6,42	1,88	1,79
20. Critérios utilizados na correção das avaliações de aprendizagem.	5,14	6,82	2,35	1,59



Averigua-se que os itens que receberam avaliações mais baixas são semelhantes quando se comparam as duas edições. Entretanto, atesta-se ligeira melhoria na avaliação realizada pela 9ª turma. Entre os itens destacados, dois se referem à estipulação da carga horária em relação ao volume de conteúdos do curso e a sua distribuição em cada um dos eixos estruturantes. As avaliações baixas, associadas aos altos desvios-padrão, refletem a divergência de opiniões. Assim, para alguns participantes, a carga horária estabelecida, bem como sua distribuição, não atendeu às expectativas, enquanto que para outros, não foram percebidos maiores problemas. Essa percepção também se reflete nas avaliações realizadas pelos alunos da 10ª e 11ª edições.

Os participantes da 8ª e 9ª turmas parecem não estar satisfeitos com os critérios de avaliação utilizados nos testes de aprendizagem, apesar de sensível melhoria verificada na percepção dos alunos da 9ª edição, após os ajustes feitos. Nesse caso, “análises do relacionamento entre esse resultado e os obtidos nas avaliações de aprendizagem são extremamente úteis, na medida em que, geralmente, a insatisfação com tal tipo de quesito decorre de baixos desempenhos nos testes de aprendizagem utilizados” (ENAP, 2004).

Examina-se também uma significativa melhoria com relação à “Diversificação das situações reais de trabalho abordadas nas atividades”, em que a média da 8ª turma saltou de 5,89 para 6,42 na 9ª turma, indicando que as pequenas mudanças realizadas produziram melhor resultado.

Entretanto, observa-se que ainda é importante dedicar especial atenção aos aspectos relacionados a atividades práticas que estejam próximas à realidade de atuação do gestor, pois ainda aparece como um dos itens que indicam menor satisfação dos alunos em relação ao curso. Esse item da avaliação foi muito criticado nas oficinas de avaliação do curso, sendo retirado do instrumento.

Cabe ressaltar que vários itens acima listados também apresentam desvio-padrão superior a 2,06, indicando grande divergência de opiniões.

Em 2005, foi realizada uma oficina de avaliação dos cursos de formação de EPPGG da 8ª e 9ª turmas com objetivo de colher sugestões e promover ajustes no desenho da 10ª e 11ª edições do curso. A análise desse documento revela a preocupação da equipe de coordenação do curso no que se refere à melhoria de dinâmicas de integração e a aspectos relacionados ao trabalho em grupo, como também com a redução do número de avaliações de desempenho e com a reserva de carga horária maior para leitura. Todos os eixos foram analisados e melhorias foram sugeridas (ENAP, 2005).

A partir da avaliação da 10ª e 11ª edições do curso, é possível destacar pontos a serem ainda aprimorados, como pode ser observado na tabela a seguir.

**Tabela 2 – Programação do curso: itens com avaliações mais baixas – 10ª e 11ª turmas**

Questão	Média 10ª	Média 11ª	DP 10ª	DP 11ª
9. Equilíbrio entre os referenciais teóricos e instrumentos de análise e gestão pública.	6,66	5,45	2,02	1,95
14. Contribuição das atividades* para aplicação e transposição dos conhecimentos para situações práticas no setor público.	6,64	5,55	1,85	1,80
15. Diversificação das situações reais de trabalho abordadas nas atividades.	6,39	5,05	1,63	1,93

Além desses itens, a avaliação feita pela 10ª turma revela insatisfação também com a “carga horária estipulada para o volume de conteúdos apresentados” (6,42) e a 11ª edição com o item “distribuição da carga horária entre os eixos estruturantes” (5,80).

Nessas duas edições, três dos quatro itens que obtiveram avaliações mais baixas aludem a situações práticas de trabalho, incluindo diversificação de casos reais e aplicabilidade de conhecimentos, assim como equilíbrio entre teoria e instrumentos de gestão pública.

A explicação para tais avaliações pode estar no fato de os participantes do curso não terem conhecimento do funcionamento do local de trabalho onde ficarão lotados. Além disso, o curso objetiva transmitir conhecimentos gerais visando preparar profissionais para diversos setores da Administração Pública Federal, o que dificulta a elaboração de casos reais e diversificados na futura área de atuação de todos os participantes (ENAP, 2006, p.10).

O quadro a seguir compara as menores e maiores médias atribuídas pelos alunos das quatro turmas do quarto momento no que diz respeito à “Programação do curso”.

**Tabela 3 – Descrição de satisfação quanto à programação do curso 8ª, 9ª, 10ª e 11ª edições**

Turmas de EPPGG	8ª turma Variação das médias (menor/maior)	9ª turma Variação das médias (menor/maior)	10ª turma Variação das médias (menor/maior)	11ª turma Variação das médias (menor/maior)
Resultados que se referem à satisfação dos alunos com a programação do curso	5,14 e 8,08	6,15 e 7,91	6,39 e 8,17	5,05 e 7,71

A maior média pode ser encontrada na 10ª edição e a menor média na 11ª turma.

Quanto ao aspecto “Coordenação do curso e apoio da ENAP”, as quatro edições do quarto momento receberam ótima avaliação.

**Tabela 4 – Descrição de satisfação quanto à coordenação e apoio da ENAP ao curso: 8ª, 9ª, 10ª e 11ª edições**

Questão	Média 8ª	Média 9ª	Média 10ª	Média 11ª	DP 8ª	DP 9ª	DP 10ª	DP 11ª
22. Comunicação mantida entre a equipe de apoio e os participantes, por meio de envio de e-mails.	8,37	7,73	7,98	7,20	1,91	2,24	1,94	2,56
23. Informações relacionadas ao curso disponibilizadas no site.	8,03	7,72	8,71	7,93	1,57	1,02	1,34	1,62
24. Material didático referente ao curso disponibilizado no site.	7,49	7,03	8,81	8,15	1,69	1,73	1,11	1,51
18. Atuação da equipe de coordenação do curso.	—	—	8,50	7,59	—	—	1,71	1,64

**Tabela 5 – Descrição de satisfação quanto à coordenação e apoio do curso: 8ª, 9ª, 10ª e 11ª edições**

Turmas de EPPGG	8ª turma Variação das médias (menor/maior)	9ª turma Variação das médias (menor/maior)	10ª turma Variação das médias (menor/maior)	11ª turma Variação das médias (menor/maior)
Resultados que se referem à satisfação dos alunos quanto à coordenação e apoio do curso	7,49 e 8,37	7,03 e 7,73	7,98 e 9,07	7,20 e 8,71

Em relação à satisfação com a coordenação, as tabelas demonstram que as maiores médias podem ser observadas na 10ª turma.

Quanto aos resultados esperados e à aplicabilidade do curso, a tabela a seguir traz comparativo entre duas edições: a 8ª e a 9ª, pois esses aspectos não foram mensurados nas avaliações das edições posteriores.

**Tabela 6 – Descrição de satisfação quanto a resultados esperados e à aplicabilidade do curso: 8ª e 9ª edições.**

Questão	Média 8ª	Média 9ª	DP 8ª	DP 9ª
25. Assimilei os conteúdos transmitidos no curso.	7,73	7,63	1,27	0,94
26. Considero os conteúdos abordados no curso aplicáveis para as atividades gerenciais e assessoria que terei que desenvolver.	7,11	7,42	1,73	1,17
27. Sou capaz de reconhecer situações de trabalho em que é o correto aplicar novas habilidades e conhecimentos.	7,46	7,48	1,41	1,33
28. O curso me preparou para desempenhar bem as funções gerenciais e de assessoria na área pública.	6,42	6,67	1,93	1,65
29. Sou capaz de promover melhoria nas atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho.	7,40	7,74	1,42	1,73
30. O curso contribuiu para que eu desenvolva trabalhos em equipe.	7,48	8,27	2,25	1,15

Apesar das críticas, pode-se inferir que os alunos perceberam a importância dos conteúdos e as habilidades desenvolvidos durante as aulas.

Comprova-se a satisfação dos alunos em relação aos resultados e à aplicabilidade do curso, especialmente o aspecto “Assimilei os conteúdos transmitidos no curso”, (maior média, na 8ª turma), enquanto na 9ª edição essa maior satisfação é expressa no item “O curso contribuiu para que eu desenvolva trabalhos em equipe”.

Também pontuam assimilação de conteúdo e possibilidade de aplicação destes conteúdos, de forma genérica, na carreira pública. Entretanto, quando questionados sobre a expectativa de desempenho com os conteúdos e as habilidades desenvolvidas no curso, indicaram insegurança. As menores médias, tanto na 8ª quanto na 9ª, podem ser observadas no item “O curso me preparou para desempenhar bem as funções gerenciais e de assessoria na área pública”, revelando certa insatisfação.

De maneira geral, os alunos desse quarto momento sugerem aprimoramento do curso, buscando diversificar estratégias de ensino que possam enfatizar atividades práticas que estejam mais próximas da realidade do cotidiano organizacional na qual o gestor irá atuar. Nesse sentido, recomendam utilização mais freqüente de estudos de caso, palestras, seminários; visitas *in loco*; utilização de jogos e dinâmicas de grupo, a fim de favorecer a interação e a simulação de práticas negociais; realização de acompanhamento de matérias junto ao Congresso Nacional; intercalar períodos de aula com períodos de atividades nos ministérios, desenvolvendo teoria e prática simultâneas; aplicação de novas técnicas de treinamento, com foco em habilidades e atitudes, reduzindo o enfoque conteudista, melhorando a didática por meio de simulações, mesas redondas, debates, etc; por fim, indicam a priorização da pesquisa como estratégia de desenvolvimento das avaliações (ENAP, 2004/2006).

Os discentes, além disso, sugerem redimensionamento do curso, com estabelecimento de carga horária maior; redução da carga horária diária; inversão de alguns eixos (alguns alunos recomendam que a carga horária dos eixos 3 e 4 sejam ampliadas e que esses eixos, mais práticos, sejam priorizados), de modo que os mais teóricos sejam ministrados no final do curso. Destaca-se que, em geral, a relação carga horária/conteúdo tem sido o principal foco de críticas nos itens abertos, demonstrando insatisfação com a quantidade de conteúdo abordada no espaço de tempo. E isso ocorre mesmo nesse quarto momento, em que diariamente havia tempo para leitura e exercícios. O aspecto de dificuldade em si não justifica uma mudança. Entretanto, as observações indicaram insatisfação não só com a elevada carga horária de algumas disciplinas como também com a pouca em outras, propondo alocação de conteúdo melhor equilibrada por disciplina. Os aspectos indicados para ser melhorados são carga e tempo disponível para leitura, quantidade de horas de aula, período de descanso e necessidade de adequação de carga horária, foram os itens emblemáticos desta subcategoria (ENAP, 2004/2006).

Por fim, comparando-se os resultados das avaliações finais das 8<sup>a</sup>, 9<sup>a</sup>, 10<sup>a</sup> e 11<sup>a</sup> edições do curso de formação para a carreira de EPPGG, os dados apontam ligeira melhoria da percepção dos alunos da 10<sup>a</sup> edição, embora as sugestões de melhoria de ambas as edições tenham muita similaridade. Isso permite considerar que o uso da avaliação de reação no monitoramento do curso possibilitou aperfeiçoamento ao longo dos anos.

Identifica-se na 8<sup>a</sup> edição uma turma jovem, com 45,45% dos alunos na faixa etária entre 22 e 29 anos; entre 30 e 39, 40,90%; e entre 40 e 59 anos, 13,63%. A predominância de formação acadêmica foi: Economia, 18 (20,45%); Engenharia, 17 (19,31%); Direito, 13 (14,77%); Relações Internacionais, 10 (11,36%); Ciência Política, 7 (7,95%); Administração, 6 (6,18%). Os demais ficaram divididos em 17 (19,31%) graduações. Quanto à pós-graduação, verificaram-se 15 alunos especialistas, 26 mestres e quatro com doutorado.

Na 9<sup>a</sup> edição, há predominância de jovens, com 60% dos alunos na faixa etária entre 23 e 29 anos; entre 30 e 39, 37%; e entre 40 e 59 anos, 3%. A predominância de formação acadêmica foi: Administração, 8 (21%); Direito, 7 (18%); Relações Internacionais, 5 (13%); Economia, 4 (11%); Engenharia, 2 (5%). Os demais ficaram divididos em 12 (32%) graduações, as mais diversas possíveis. Quanto à pós-graduação, verificaram-se nove alunos especialistas, sete mestres, dois com doutorado.

Na 10<sup>a</sup> edição, novamente uma turma jovem, com 54% dos alunos na faixa etária entre 20 e 29 anos; entre 30 e 39, 37%; e entre 40 e 59 anos, 8%. A predominância de formação acadêmica foi: Direito, 33%; Engenharia, 17%; Economia, 17%; Comunicação Social, 5%; Informática, 5%; Administração, 4%. Os demais ficaram divididos em cerca de 20% de graduações, as mais diversas possíveis. Quanto à pós-graduação, verificaram-se 19% de alunos especialistas, 16% de mestres, 2% com doutorado.

Seguindo a tendência do quarto momento, na 11<sup>a</sup> edição identifica-se uma turma jovem, com 44% dos alunos na faixa etária entre 20 e 29 anos; entre 30 e 39, 43%; e entre 40 e 59 anos, 13%. A predominância de formação acadêmica foi: Direito, 17%; Engenharia, 14%; Administração, 12%; Relações Internacionais, 10%; Comunicação Social, 5%; Ciência Política, 4%; Ciências Sociais, 4%; Economia, 4%; Psicologia, 4%; Odontologia, 4%. Os demais ficaram divididos em 22% de graduações, as mais diversas possíveis. Quanto à pós-graduação, verificaram-se 18% de alunos especialistas; 24% dos alunos mestres; 4% dos alunos com doutorado.

Como resultados finais dos cursos de formação do quarto momento têm-se:

- 8<sup>a</sup> turma (2004) – composta por 88 alunos (dois alunos fizeram curso *sub judice*) que concluíram o curso. Desses aprovados, 85 ingressaram na carreira.

- 9ª turma (2004) – 39 alunos matricularam-se, 38 concluíram o curso. Não houve reprovação e um dos alunos matriculados jamais compareceu ao curso. Ao todo, 36 alunos foram nomeados.

- 10ª turma (2006) – 75 alunos matricularam-se, 74 concluíram o curso e houve uma desistência.

- 11ª turma (2006) – 75 alunos matricularam-se, 73 concluíram o curso e houve duas desistências.



## 5. Considerações finais

A análise da trajetória do curso de formação inicial dos EPPGG, ao longo das onze edições objeto desta pesquisa, permite confirmar alguns pressupostos formulados na introdução deste trabalho.

Em primeiro lugar, a interação entre a estruturação e o conteúdo dos cursos e a percepção da carreira pelos decisores políticos e órgão gestor da carreira. A oscilação entre a concepção de que a carreira deveria assumir, preponderantemente, as funções de gestão, ou funções nas áreas finalísticas das políticas públicas na administração pública federal, refletiu-se na estrutura curricular, definindo o espaço e a ênfase de disciplinas instrumentais ou de macrocontexto.

Em segundo lugar, a influência das prioridades nas agendas de gestão pública presentes nos contextos político-institucionais dos vários momentos em que se realizaram os cursos marcaram de forma diferenciada as propostas curriculares, incluindo ênfases distintas em determinados temas (como reforma do Estado, regulação, desenvolvimento social e econômico), em conteúdos (por exemplo, em contexto de ajuste fiscal, a ênfase dada em microeconomia e macroeconomia), vertentes (nova gestão pública, gestão empreendedora, gestão por programas do PPA).

Por último, as condições institucionais da ENAP, que asseguravam maior ou menor capacidade de implementação dos programas, assim como estilos diferenciados de gestão e de metodologias de ensino-aprendizagem tiveram impacto nos cursos.

Apesar da diversidade de conteúdos resultante de todos os fatores expostos e das mudanças de estilos de gestão, o que se constatou é que o curso de formação inicial para a carreira de EPPGG preservou, ao longo dos anos, seu foco principal – políticas públicas e formação generalista – em coerência com a proposta original de uma carreira transversal vocacionada para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, assim como manteve a orientação metodológica teórica-aplicada.

Entretanto, na trajetória de implementação do curso, a ENAP se defrontou com diversos desafios na concretização dessa proposta, de ordem tanto teórica como pedagógica e gerencial, muitos ainda não plenamente superados, mas que possibilitaram à Escola extrair lições e acumular valiosa *expertise*. Entre os



desafios se destacam o aprimoramento do ensino de aplicação e novas tecnologias; a ausência de quadro mínimo próprio de professores, que dificulta a construção e a aplicação de um plano político pedagógico para a formação profissional; o esvaziamento dos quadros de servidores da escola, amenizado em parte por concursos recentes; o aperfeiçoamento de sistemas gerenciais de informações, gestão do conhecimento e gestão dos processos internos.

Um dos desafios mais instigantes tem sido o de desenhar uma proposta de curso que priorize a formação generalista necessária à atuação da carreira, garanta organicidade às disciplinas que compõem sua estrutura curricular e, ao mesmo tempo, aplicabilidade dos conceitos e instrumentos às atividades profissionais típicas da carreira. Inclui questões que passam pela identificação das competências necessárias ao exercício profissional, nível de aprofundamento dos temas e estratégias de articulação entre os conhecimentos que impeçam a fragmentação curricular e assegurem visão multidimensional e integrada da realidade.

Com este objetivo, a Escola vem buscando implementar um variado leque de estratégias pedagógicas e didáticas, com o propósito de formar egressos com conhecimentos e habilidades identificadas como generalistas apontadas no núcleo comum da carreira. Todos os cursos de formação mantiveram abrangência temática, abordando, no mínimo, as áreas de administração pública, ciência política, economia e de políticas públicas, consideradas indispensáveis para o cumprimento das funções da carreira.

Com a implantação do curso de aperfeiçoamento em módulos, em 2006, é possível à SEGES, à ENAP e aos próprios gestores planejarem a trajetória profissional no longo prazo, tirando a pressão sobre a formação, que deve ter como objetivo a preparação inicial para a entrada na administração pública. A formação inicial não poderia, e nem conseguiria, esgotar o leque de competências necessárias ao exercício de diferentes funções e organizações do governo federal.

Uma indefinição do papel e do espaço de atuação do EPPGG – apesar de a legislação ser clara quanto à finalidade de criação da carreira – tem exercido influência na estrutura curricular dos cursos de formação, e as avaliações dos discentes apontam a presença de um descompasso entre a organização curricular e o que se julga necessário para o desenvolvimento de competências de um perfil generalista.

No entanto, essa posição tem que ser relativizada e precisaríamos dispor de avaliação de impacto, para conhecer o grau de transferência positiva dos novos conhecimentos para o trabalho e seus efeitos, pois a maioria dos alunos, durante a formação, desconhece a atuação do profissional EPPGG. A amplitude de atuação da carreira permite várias trajetórias, que vão do perfil generalista até o especialista. Isso depende da experiência pregressa, das oportunidades de trabalho que surgem e são aproveitadas, da vocação profissional e da experiência concreta no local de trabalho em que o gestor é alocado, o que pode, inclusive, exigir dele habilidades que não possui e terá que desenvolver. Um programa com base em múltiplas competências lida com esses dilemas.

A formação inicial deveria, assim, auxiliar o aluno a buscar as informações, os conhecimentos e as habilidades não cobertas, semeando, portanto, a capacidade de aprender permanentemente, a curiosidade e a criatividade. Os cursos de aperfeiçoamento, obrigatórios para a promoção e progressão, podem suprir essas lacunas, que também variam conforme as exigências do contexto e decorrem de inovações na área de gestão, de novas exigências legais nas políticas públicas, etc. Nesse sentido, o curso de aperfeiçoamento traduz as exigências de um profissional cujas competências têm que ser ativadas, revisadas e renovadas de forma continuada.

Os contextos políticos e institucionais diversos em que ocorreram as onze edições se refletiram na concepção e desenvolvimento dos cursos, nas condições de funcionamento da ENAP e na posição atribuída à carreira de EPPGG. Nesse sentido, o acúmulo de conhecimento e informações sobre a formação de carreiras abre possibilidade para a prática de planejamento de longo prazo para o Estado brasileiro, em relação à profissionalização da função pública, que envolve outros subsistemas da gestão de pessoas. Para que a capacitação tenha eficácia e impacto sobre o trabalho, é preciso ter claro o seu alcance, o que significa identificar que problemas ela pode resolver e que competências desenvolver. É possível extrair lições e prospectar qual o perfil de entrada se deseja para o EPPGG na primeira fase do concurso, e quais competências enfatizar na formação inicial e continuada nos próximos anos, tendo em vista os desafios da gestão, a promoção do desenvolvimento, as mudanças organizacionais, etc. Essas definições são fundamentais para garantir racionalidade, coerência e organicidade ao processo de recrutamento, seleção, formação e inserção de pessoal na burocracia estatal.

Mesmo com os debates inconclusos sobre esse perfil, a ENAP conseguiu construir bases sólidas a partir do projeto que deu origem à carreira e às diretrizes de governo para as agendas de gestão. As adaptações recentes que foram feitas nos cursos levaram em consideração as mudanças nas competências requeridas em um mundo de alta complexidade, democratização crescente, reformas e institucionalização de novas práticas de gestão.

Por mais diversas que tenham sido as concepções de Estado e de gestão, a idéia de gestão governamental não se reduziu à administração *stricto sensu*, pois, para as Ciências Sociais, o gestor é governamental porque deve atuar na condução política dos negócios públicos, exigindo não só competências, mas a construção de um *ethos* público.

A gestão e a política pública se tornaram mais complexas, recebendo influências e injunções de fora da arena governamental, gerando interdependências e exigindo maior capacidade de negociação dos interesses sociais e responsabilidades compartilhadas. Em contexto de globalização, são múltiplos

os atores e as organizações que os governos têm que se relacionar, dialogar, convencer que escapam à lógica do comando e do controle do modelo hierárquico tradicional. Não basta atestar os problemas, é preciso reconhecer os interesses, as lógicas dos parceiros, além de gerenciar a diversidade de atores envolvidos por meio de acordos progressivos. Nesse cenário, a questão da formação exige novas perspectivas, pois servidores e dirigentes precisam estar preparados para tomar decisões em contextos cada vez mais complexos, o que exige considerar as pressões, refletir sobre todos os aspectos envolvidos na situação, avaliar riscos e fazer julgamentos cada vez mais precisos.

O quarto momento levou em consideração esse cenário, principalmente o fato de o papel do servidor público ser muito mais complexo do que uma década atrás, orientando a construção programática.

Entre as várias estruturas curriculares que compõem as onze edições do curso, a que mais se norteia pelas diretrizes de organicidade e aplicabilidade, mantendo a proposta de formação generalista, é a estruturada em eixos, nos moldes dos cursos do quarto momento. Nesse modelo, os eixos com linha principal claramente definida, coerente com temas da gestão federal, com a agenda da administração pública e com as competências genéricas da carreira, articulam suas partes em função de uma direção temática e, ao mesmo tempo, conjugam, internamente, disciplinas com abordagem teórica, para análise do macrocontexto, com outras de caráter instrumental, visando à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos à realidade da administração pública e do Estado brasileiro.

Não obstante os avanços do curso de formação ao longo desses anos, por meio de iniciativas como a estruturação por eixos temáticos e a definição conjunta de ementas entre professores e a Coordenação, buscando evitar sobreposições e criar pontos de conexão, essa dimensão ainda não está plenamente consolidada. A percepção de fragmentação por parte dos alunos, embora tenha diminuído, ainda permanece e merece maiores aprofundamentos. O projeto pedagógico pode estar claro e fazer sentido para a coordenação, o que não significa que isso seja traduzido pelos professores e entendido pelos aprendizes.

O fato de as turmas serem caracterizadas pela diversidade de formações e experiências não torna possível, nem mesmo com a primeira fase de seleção do concurso público, a homogeneização de requisitos (repertório de entrada) de seus participantes. Isso dificulta atender às expectativas e necessidades de aprendizado individuais em curto espaço de tempo, pois os ritmos e modos de aprender são particulares. Para algumas pessoas e determinadas profissões, algumas matérias são mais difíceis quando são apresentados novos campos de conhecimento cujos paradigmas de compreensão da realidade são diferentes dos quais estavam acostumados. Como os cursos são curtos e múltiplos, a figura de um coordenador capaz de realizar com a turma momentos de revisão do percurso realizado (ao final dos eixos ou durante eixos muito densos) podem auxiliar o

aluno tanto na integração das temáticas e dos diferentes campos de conhecimento quanto na compreensão e percepção da aplicabilidade dos objetivos de aprendizagem. Isso talvez compense a diferença no repertório de entrada e contribua para diminuir a sensação de fragmentação. Esforços para atração e formação de servidores para atuarem como docentes têm que ser intensificados. Tutores ou orientadores para um grupo de alunos, formados para tal função, e afinados com a proposta político-pedagógica da Escola, poderia cumprir o papel de facilitador do processo ensino-aprendizagem, seja como orientadores de oficinas ou do estágio.

A ENAP vivenciou uma experiência similar na primeira turma, porém não de forma satisfatória, uma vez que o número reduzido de pessoas envolvidas na supervisão pedagógica não permitiu dedicação integral a tal prática. Nas outras edições, o que se verificou foi que os vários papéis a que um coordenador de curso tem que se empenhar têm permitido a dedicação exclusiva a tal função.

Por outro lado, constatou-se também a relevância de se tirar proveito pedagógico da heterogeneidade de formação dos alunos, característica da carreira, estimulando-se a interação e o trabalho em grupo como instrumento de confrontação de perspectivas e abordagens da realidade e também de articulação dos saberes, o que redundava, ao mesmo tempo, no aprimoramento da habilidade de negociação, no desenvolvimento da flexibilidade e capacidade para ouvir e respeitar a opinião alheia, e nas habilidades necessárias à condução das políticas públicas. A questão é como aproveitar tais características para que estas impulsionem e enriqueçam ainda mais a formação, em vez de serem vistas como conflitos insolúveis.

Outra questão que continua a ser perseguida em cada edição, e que guarda relação com a identidade da Escola como “escola prática de governo”, distinta dos centros acadêmicos, é o equilíbrio entre o ensino teórico e aplicado, por meio de contínuas inovações didáticas. As atividades de ensino aplicado sempre foram muito bem recebidas pelos discentes, com reconhecimento de sua importância no processo de desenvolvimento de habilidades para o exercício profissional. A simulação de práticas de políticas públicas, desenvolvidas em algumas oficinas, nas quais os alunos, assessorados pelos especialistas, desenvolvem projetos em áreas temáticas, que foram avaliados como instrumentos importantes, por professores e coordenadores, tornando, assim, os alunos capazes de conjugar as dimensões cognitiva, institucional e de análise da relação entre o poder e a política pública. Geralmente essas práticas favorecem a capacidade de realização de análise do contexto e a elaboração de estratégias para uma resposta gerencial. Os estudos de caso, oficinas, jogos, dossiês, visitas técnicas, os ensaios crítico-analíticos aplicados a questões concretas do setor público e outras tecnologias educacionais inovadoras constituem ainda práticas incipientes que precisam ser construídas e aperfeiçoadas.

O estágio é outra excelente forma de promoção do ensino aplicado, quando bem planejado e monitorado na sua execução. A Escola teve dois experimentos

que foram bem avaliados, apesar de algumas restrições: na primeira edição do curso de 1988, o estágio foi, na opinião de alunos, a etapa mais rica do curso. Na sétima edição de 2002, procurou-se articular oficina, trabalho aplicado e estágio, o qual tinha como principal atividade a coleta de informações institucionais, para que os alunos passassem a conhecer melhor a estrutura institucional e gerencial, as atribuições e os principais programas em execução nos órgãos públicos, relacionando a prática profissional com os conhecimentos e instrumentos aprendidos durante o curso de formação. Os alunos apontam-no como um dos melhores momentos do curso, destacando o seu caráter eminentemente prático e o fato de ter permitido a demonstração de suas competências técnicas.

O aperfeiçoamento do ensino de aplicação requer tanto o refinamento de metodologias e tecnologias que possam estreitar a relação teórico-prática quanto a preparação de docentes para utilizá-las, transformando, assim, acadêmicos em professores de uma Escola de Governo. Essa questão ganha magnitude em razão da ausência de quadro próprio de professores, o que dificulta, por um lado, a construção e a aplicação de plano pedagógico específico para a formação profissional, mas, por outro, possibilita acesso aos melhores professores das universidades, de diferentes matizes teóricos, ideológicos e políticos, enriquecendo, assim, o debate e contribuindo para o conhecimento do campo da administração e das políticas públicas. Há que se encontrar um equilíbrio entre essas possibilidades e investir na formação das equipes e de professores com o perfil desejado.

Deve existir uma interação entre as maneiras como a instituição estrutura o currículo, organiza as atividades cotidianas e a forma como o professor escolhe e conjuga as atividades. Tudo isso se resume implicitamente na estrutura da disciplina. A evocação dos saberes dos alunos para que possam interagir com os conhecimentos institucionais de maneira a envolvê-los em sua elaboração pessoal depende fundamentalmente do espaço encontrado na situação de ensino. A existência desse espaço é resultado direto das estratégias de ensino adotadas pelo professor, que devem estar consoantes com as estratégias pedagógicas do curso. A instauração do desejo de saber dos aprendizes está fortemente influenciada pelo estilo da docência, ou seja, pela maneira como o professor se relaciona com seus saberes profissionais.

Prospectar e construir tecnologias educacionais inovadoras que potencializem a prática de ensino aplicado se coloca como desafio para as Escolas de Governo, que devem estar preparadas para fornecer ao servidor público instrumentos de gestão capazes de contribuir para práticas inovadoras, criativas e bem sucedidas na administração pública.

Contudo, o desenvolvimento do ensino aplicado não implica o abandono de conhecimentos teóricos. Formar profissionais bem qualificados para a função pública pressupõe o desenvolvimento de conhecimentos que permitam o aprimoramento da capacidade para análise crítica de práticas e saberes

estabelecidos. A experiência da ENAP revela que as aulas teórico-expositivas, quando bem preparadas e integradas ao programa da formação, foram destacadas como modelo de excelência pelos alunos. Alguns teóricos que estudam formação por competências reconhecem que elas utilizam, empregam e mobilizam conhecimentos, já que uma prática vazia de saber formalizado é inócua e não produz os efeitos desejados. Não é possível apenas dedicar-se às habilidades em um contexto de complexidade crescente da administração pública, nem tampouco deixar de dar atenção às atitudes éticas baseadas em valores da esfera pública.

Na busca da melhoria contínua dos cursos de formação para a carreira de EPPGG, outro desafio que a ENAP vem enfrentando encontra-se na adequada estruturação e no aperfeiçoamento da capacidade de gestão da coordenação geral do curso pela Escola, cuja complexidade exige experimentação de estratégias gerenciais e pedagógicas inovadoras.

Não é uma atividade trivial coordenar um curso/concurso com elevada carga horária e grande número de disciplinas, oferecido a um público de elevado padrão de conhecimento, mas de formação heterogênea, sujeito a nível de stress alto e cujas disciplinas são ministradas por docentes de alto nível, embora contratados temporariamente. A esse respeito muitas lições foram aprendidas. Uma delas foi a constatação da importância de se criar um ambiente favorável à aprendizagem, mesmo no contexto de um curso que integra um processo seletivo sujeito à natural concorrência e muita tensão.

Para isso, considerou-se importante superar a estratégia pedagógica de fomentar a competição e a pressão, substituindo-a por uma prática pedagógica de incentivo à colaboração e ao processo formativo, acima do intuito eliminatório de um concurso público. Nessa direção, a estratégia didática de fornecer informações prévias aos alunos e de desenvolver mecanismos que permitissem aos discentes realizar constante avaliação do curso tem sido fundamental para desenvolver um processo pedagógico baseado na confiança mútua e na minimização dos conflitos. Essa mudança foi facilitada pela desvinculação da classificação do aluno no curso de formação inicial da sua alocação na administração pública, deixando de ser o único critério para a alocação dos egressos, considerando outros quesitos como o interesse da administração, o perfil, o currículo profissional, etc. Isso contribuiu para minimizar atritos, rivalidade e conflitos entre discentes, direção da Escola e órgão gestor da carreira.

Também teve que ser revista a forma de avaliação de desempenho dos alunos. Por se tratar de um curso de formação que configura um concurso, o processo avaliativo de desempenho é um dos pilares da seleção meritocrática. Porém, gera muita preocupação, já que esse processo tem implicações de várias ordens na vida dos participantes. Nesse sentido, as críticas dos alunos ao sistema de avaliação foram constantes nos três momentos, melhorando no último.

Para realizar mudanças nesse âmbito, as estratégias utilizadas no quarto momento foram uniformidade dos critérios, transparência dos quesitos que os compõem e publicidade das informações. A ENAP estabeleceu nova sistemática de avaliação de desempenho do aluno, na qual critérios e pesos foram padronizados, evitando-se a subjetividade e os critérios de cada professor. Além disso, chegou-se à conclusão de que o sistema eliminatório por média nos blocos/eixos é mais justo do que por disciplina, regra essa que foi experimentada na maioria dos momentos, além de avaliada positivamente pelas coordenações.

Essas ações propiciaram o estabelecimento de uma relação de confiança entre coordenação, alunos e professores, diminuindo, assim, os problemas em relação a critérios de avaliação.

Outro ponto importante a destacar foi a tentativa de diversificação das formas de avaliar o desempenho dos alunos, por meio de instrumentos que pudessem dar conta de fornecer respostas às exigências colocadas pelas características e especificidades do processo de formação. Os tipos e a quantidade de instrumentos avaliativos para cada disciplina eram discutidos com os professores, tendo em vista a carga horária, a importância do tema no eixo e o momento do curso, sendo comunicados aos alunos no início da disciplina.

A insatisfação recorrente dos alunos, nos quatro momentos analisados, no que diz respeito aos professores, refere-se mais ao estilo docente adotado por cada professor, ou seja, a maneira como o professor enfrenta as dificuldades e os problemas que surgem durante a disciplina, na sua relação com o conteúdo científico, com os procedimentos didáticos, com os alunos e com a instituição.

Essa questão foi considerada como fundamental pela coordenação do quarto momento, cuja resposta consistiu em estabelecer novos parâmetros de relacionamento com os professores contratados. Um aspecto negativo recorrente, e que foi relativamente superado, dizia respeito à autonomia excessiva do docente e o conseqüente descompasso de suas aulas com o programa do curso, com descumprimento da ementa, repetição de conteúdos, volume exagerado de leitura obrigatória e indisponibilidade de material didático previamente às aulas.

A melhoria significativa em relação a tais problemas foi obtida com o aumento do grau de intervenção e a responsabilidade da equipe coordenadora do curso, influenciando o estilo docente. Buscou-se maior aproximação com o professor a fim de orientá-lo sobre as características da carreira, do programa do curso/concurso, do regulamento e sobre os critérios de avaliação que deveriam ser adotados. Para isso, foi importante a permanência da equipe de coordenação, que criou a possibilidade de continuidade dos processos de mudança, com impactos positivos sobre a formação<sup>47</sup>.

Questões de ordem pedagógica relacionadas à duração do curso e dimensão das turmas são ainda recorrentes e não totalmente equacionadas. Há que

se encontrar ainda a carga horária adequada, uma vez que as edições tiveram variações díspares, desde a experiência de 2800 horas até 440. Esse debate deve considerar que os cursos de aperfeiçoamento para a carreira, exigência legal para promoção e progressão, são agora oferecidos de modo regular, e por módulos, o que permite um curso inicial com carga menor do que os cursos dos três primeiros momentos. Além disso, a complementação da formação atualmente é vista como atividade contínua, para adaptação às inovações na gestão e enfrentar as mudanças organizacionais, para cobrir déficits de desempenho e apoiar o crescimento profissional.

A jornada diária, hoje de oito horas diárias, é objeto de questionamento pelos discentes, docentes e coordenação, além de ser considerada improdutiva por especialistas em educação. Uma forma de minimizar os efeitos negativos de uma formação intensiva – motivada muitas vezes por exigências e pressões para a entrada rápida desses servidores no serviço público – é por meio da diversificação de métodos didáticos que conjuguem, durante a carga horária diária, aulas expositivas com visitas institucionais, tempo destinado para leituras e realização de exercícios, estágio, entre outros.

O tamanho das turmas, consideradas grandes, é ainda uma questão sem solução. Um planejamento por parte do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que previsse processos seletivos mais frequentes e com menor oferta de vagas, poderia contribuir para formar turmas menores, oferecendo maior possibilidade de eficácia do processo de aprendizagem. Em que pese o maior investimento em cursos com tal característica, isso pode ser revertido em profissionais mais bem qualificados para a administração pública.

Outra observação relevante diz respeito à necessidade de avaliação permanente dos resultados dos cursos. Para tanto, deve-se evitar alterações constantes nos instrumentos de avaliação de reação para garantir comparabilidade ao longo do tempo e registrá-las em relatórios. No último momento analisado, as ações puderam ser monitoradas e reformuladas de forma incremental, criando possibilidade de comparações ao longo do tempo, com utilização dos mesmos indicadores de avaliação, exceto para a parte de aplicabilidade retirada na avaliação de reação das duas últimas edições.

Um desafio permanente diz respeito à tensão entre selecionar, formar e integrar o egresso do curso na administração pública. A insatisfação com os mecanismos de alocação/inserção dos egressos na burocracia – de responsabilidade do órgão supervisor da carreira, SEGES – de modo geral tem contaminado o desenvolvimento dos cursos, principalmente o momento final, seja pela indefinição de critérios, seja pela discordância quanto a eles, o que gera instabilidade e ansiedade entre os discentes. Nesse sentido, é importante não esquecer da recomendação de Rouanet (1982) quanto à importância de se desenvolver um sistema capaz de articular a formação e a inserção na alta administração. Esse tema



precisa de um cuidado especial por parte da SEGES, sendo ideal o estabelecimento das regras de alocação desde o início do curso, bem como sua ampla divulgação. Essa estratégia de regras objetivas e de comunicação foi comprovada no quarto momento como sendo extremamente eficaz para a minimização de conflitos.

Uma maior interação entre a ENAP, o órgão supervisor da carreira e os ministérios para um planejamento que estabeleça objetivos e formas de ação que favoreçam a organicidade do processo de seleção, formação e inserção na administração pública pode potencializar o enfrentamento dos desafios mencionados. Além disso, facilitaria o aprimoramento do ensino de aplicação. Nesse sentido, o estágio, fundamental para o processo de formação do gestor, poderia assumir a função de ser o eixo articulador tanto dos conhecimentos teóricos e práticos quanto da Escola com os órgãos que receberão os novos integrantes da carreira.

Todos os aperfeiçoamentos desenvolvidos nos cursos de formação dos EPPGG, ao longo desses anos, têm sido feitos com consultas a vários atores: dirigentes e técnicos da ENAP, do MP, professores e alunos. Nesse processo, os ex-alunos, hoje integrantes da carreira de EPPGG, exerceram influência positiva, especialmente quando nos últimos anos passaram a participar mais intensamente da vida profissional da Escola, complementando, dessa maneira, os esforços da direção e da equipe técnica da ENAP.

Por fim, essa pesquisa constitui apenas um primeiro passo na sistematização das informações e conhecimentos sobre a experiência da ENAP nos cursos de formação de EPPGG. Espera-se que outras complementares sejam feitas, incluindo-se entrevistas às equipes que se empenharam na elaboração e na implantação dessa formação. Avaliações de impacto e pesquisas sobre o desempenho no trabalho devem ser estimuladas como um mecanismo de retroalimentação dos cursos, que vão muito além das avaliações de reação, as quais são contaminadas por inúmeras variáveis, conforme foi exposto neste trabalho. A pesquisa realizada pela ENAP, em 1994, quatro anos após a posse da primeira turma, sobre o desempenho dos EPPGG em atividade, apresentou dados extremamente favoráveis, em que pese todos os problemas identificados durante o primeiro momento.

Pesquisas desse tipo podem dar excelentes contribuições aos cursos, que devem ser permanentemente avaliados, revisados e passíveis de adaptação à complexidade crescente da administração pública, aos novos desafios e às exigências dos cidadãos, cada vez mais participativos da vida pública.

## Notas

- <sup>1</sup> Ver a relação dos nomes das equipes da ENAP que participaram das edições dos cursos de formação no anexo V.
- <sup>2</sup> A ENAP realizou ainda em 2007 a 12ª edição do curso de formação inicial para 75 aprovados na primeira etapa do concurso e está preparando a 13ª edição do curso a ser realizada em 2008.
- <sup>3</sup> Os anexos I a VI apresentam quadros comparativos das onze edições do curso de formação inicial para a carreira de EPPGG.
- <sup>4</sup> Como salienta o depoimento de Sônia Amorim por ocasião dos 20 anos da ENAP (2006, p.17): “No caso de uma instituição, em especial uma escola de governo, que tem por finalidade capacitar para transformar a cultura e a prática do Estado, a releitura da experiência passada, somada à permanente abertura para o futuro, é fundamental”.
- <sup>5</sup> O nível “reação” provê informações acerca de sentimentos, percepções e satisfação dos discentes em relação à capacitação.
- <sup>6</sup> Rouanet apresentou um projeto, adaptado ao contexto da administração pública brasileira, com base nos modelos aplicados na França e na Alemanha. Propôs a criação de carreiras superiores múltiplas em todos os órgãos federais que não as tivessem, ou, como alternativa, a criação de carreira superior – a de agente do serviço federal – baseada no modelo do administrador civil (do sistema francês). Com essas propostas, segundo o autor, não se estaria “europeizando” o sistema administrativo brasileiro, mas criando “exclusivamente carreiras executivas” (ENAP, 2005, p.84 ).
- <sup>7</sup> A parceria da ENAP com o Governo da França continua até hoje, envolvendo várias áreas de ação.
- <sup>8</sup> O anexo V apresenta a relação dos dirigentes da ENAP responsáveis pelas edições do curso de formação inicial para a carreira de EPPGG, de 1988 a 2006.
- <sup>9</sup> Substitutivo ao Projeto de Lei nº 243/87, apresentado em 1988.
- <sup>10</sup> Concepção que só aparece no texto da Medida Provisória nº 84 de 15/09/1989, confirmada pela Lei nº 7.834 de outubro de 1989.

- <sup>11</sup> Substitutivo ao PL nº 243/87, Decreto nº 99. 011/90.
- <sup>12</sup> Tanto o Substitutivo ao PL nº 243/87 quanto a MP nº 84 de 15 de setembro de 1989 e o Decreto 98.895 de 30/01/90 restringem parcial ou totalmente os cargos e/ou carreira a áreas sistêmicas.
- <sup>13</sup> A Secretaria do Planejamento da Presidência da República – Seplan, em janeiro de 1989, incorporou a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República – SEDAP. Uma das conseqüências dessa mudança é a transferência da gestão da carreira e da ENAP para a jurisdição da Seplan.
- <sup>14</sup> A disputa de espaço político-institucional dentro da administração, segundo Santos (in PETRUCCI, 1995, p.99), manteve-se acirrada mesmo após a primeira legalização da carreira. Alguns segmentos que forneciam funcionários para os quadros de alto nível da administração se mobilizaram contra a carreira, obtendo como resultado a transformação dos seus cargos em Analistas de Orçamento. Após longo trabalho de mobilização política promovido pelos gestores e pela Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Anesp), em 1992, promoveu-se a restauração da carreira e dos cargos de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, por meio do art. 21 da Lei nº 8.460/92.
- <sup>15</sup> O texto da ex-diretora de ensino da ENAP, Maria Helena de Castro Santos – naquele momento Coordenadora-Geral de Pesquisa – analisa a experiência da ENAP na formação dos EPPGG e o processo de criação e de formação inicial da carreira (1988 e 1989), constituindo fonte importante para a nossa pesquisa. Como parte do programa da ENAP de 1994, referente à formação de quadros para a administração federal, iniciou-se também pesquisa sobre profissionalização do funcionalismo, sob coordenação de Vera Petrucci, diretora de pesquisa da ENAP, e que foi publicada em 1995 sob o título “Escolas de Governo e Profissionalização do Funcionalismo”.
- <sup>16</sup> A ENAP estava montando suas equipes. A carreira encontrava problemas legais no Congresso e o curso de formação estava ainda sendo detalhado. Uma primeira proposta do curso, apresentada pelo então Diretor-Geral, Nilson Holanda, não foi aceita e estava em elaboração outra proposta.
- <sup>17</sup> Esse limite de idade só foi possível porque tanto a publicação do edital do concurso quanto a realização do processo seletivo antecederam a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. O Inciso XXX, do Art. 7º, proíbe diferença de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.
- <sup>18</sup> Segundo documento da SAF, FUNCEP, ENAP (1993), a estrutura do curso para ingresso na carreira foi organizada de modo a favorecer a seleção de

candidatos com perfil generalista, por já apresentarem “tendência ao pensamento interdisciplinar”. As provas versavam sobre administração, economia, ciência política, direito, etc; mas o que contava era a média global. Há quem afirme, segundo o documento, que o curso teve êxito em formar generalistas para a administração federal, não porque tivesse sido capaz de gerar esse perfil nos alunos, mas sim pela eficácia do processo seletivo.

- <sup>19</sup> Entre os aprovados no concurso, 79% tinham graduação concluída, 18% tinham mestrado, 20% doutorado e 5% segundo grau. As seguintes áreas de formação tiveram maior número: Economia, Engenharia, Administração e Direito. 67% dos alunos estavam na faixa etária entre 25 e 35 anos.
- <sup>20</sup> A intenção era que a vivência institucional durante a etapa do estágio, vinculada ao tema central da etapa de Complementação (Organização e Administração do Setor Público), poderia servir de base para que o aluno realizasse um ensaio crítico-analítico como trabalho final. O aluno também poderia basear-se em outras experiências (Prática em Políticas Públicas, por exemplo), não podendo, no entanto, abdicar de sua experiência institucional.
- <sup>21</sup> Como mecanismo de acompanhamento e avaliação dos estágios, foram realizados seminários, na ENAP e fora dela, com o objetivo de suprir algumas dificuldades constatadas pelos alunos, bem como antecipar algumas ações previstas para a terceira fase do curso (Complementação).
- <sup>22</sup> Caberia ao orientador, mensalmente, observar o estagiário e atribuir-lhe nota de zero a dez, acompanhada de justificativa, com base no seguinte roteiro: conhecimento teórico, aplicação do conhecimento, iniciativa, dedicação, integração ao ambiente, maturidade profissional, compreensão, eficiência, organização e versatilidade (FUNCEP, 1989).
- <sup>23</sup> É bom lembrar que, naquele momento, o Estado brasileiro caracterizava-se ainda pela centralização decisória, baixa participação social e política nos processos decisórios, fragmentação das políticas públicas e crise de seu aparato institucional, dos conteúdos de seus programas, dos níveis de cobertura propiciados e de modalidades de gestão e financiamento.
- <sup>24</sup> Entende-se por administração gerencial o modelo “fundamentado nos princípios de confiança e de descentralização da decisão, que exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados e

da competição administrada” (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, 1995, pp. 23 e 24).

<sup>25</sup> Considerava-se que as competências do Executivo federal deveriam ater-se às matérias de interesse nacional: (i) formulação, avaliação e acompanhamento das políticas públicas de alcance nacional, (ii) defesa nacional, diplomacia, fiscalização, tributação e polícia federal, entre outras, (iii) a regulação das atividades econômicas e de infra-estrutura, e (iv) educação, saúde e previdência social. Os arranjos propostos eram compostos pelo Núcleo Estratégico, Atividades Exclusivas, Serviços Não-Exclusivos e Produção Para o Mercado (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, pp. 23 e 24).

<sup>26</sup> A primeira fase é composta de provas objetivas e discursivas de conhecimentos gerais e específicos – de caráter seletivo, eliminatório e classificatório –, e de títulos e experiência profissional – de caráter classificatório.

<sup>27</sup> O Decreto 98.976, de 21 de fevereiro de 1990, altera o art. 1º do Decreto nº 98.895, de 30 de janeiro de 1990, que regulamenta a Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989, passando a vigorar com a seguinte redação: “Art. 1º: Às classes integrantes da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental será cometido o exercício de atividades a serem desenvolvidas, preferencialmente em áreas sistêmicas de recursos humanos, serviços de administração geral, organização, sistemas e métodos, em níveis diferenciados de assessoramento e direção, planejamento, coordenação e execução, ligadas a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, em graus variados de complexidade, responsabilidade e autonomia, na forma das respectivas especificações de classes, que serão baixadas por meio de ato do Secretário de Recursos Humanos da Seplan”. Em 1998, a Lei nº 9.625 retorna parcialmente as atribuições dos EPPGG previstas na Lei nº 7.834/89 de criação da carreira, mas confere atribuições em parte similares às das carreiras de Finanças e Controle e de Planejamento e Orçamento. Só em 2004, com o Decreto nº 5.176, que regulamenta a carreira, foram conferidas as mesmas atribuições da Lei nº 7.834/89 e revogados os Decretos nº 98.895 e nº 98.976. Restauram-se suas atribuições finalísticas conforme o Art. 1º : “Aos titulares dos cargos de provimento efetivo da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental compete o exercício de atividades de gestão governamental nos aspectos técnicos relativos à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem como de direção e assessoramento em escalões superiores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em graus variados de complexidade, responsabilidade e autonomia”.

- <sup>28</sup> No Art. 2º do regulamento de 1996, da segunda turma, consta: “O Curso de Formação tem por objetivo geral preparar quadros de alto nível para a administração federal, em conformidade com a política estabelecida no Plano Diretor da Reforma do Estado”.
- <sup>29</sup> “Daí decorre que as escolas de governo serão mais eficazes ao se constituírem como ‘escola corporativa de gestão de governo’, desenvolvendo produtos e serviços alinhados à agenda do Governo para a gestão pública. A gestão e o gerenciamento em todos os níveis, do estratégico ao operacional, não é apenas um conjunto de ferramentas: é também um conjunto de valores a serem praticados por todos os gerentes e dirigentes; daí o interesse e a utilidade de que o Governo possa contar com sua ‘escola corporativa’, para a transmissão daquelas ferramentas e desses valores” (PACHECO, 2002, p. 79).
- <sup>30</sup> Há divergência de carga horária destinada a esse Ciclo no Programa do Curso e no Plano do Ciclo de Atividades Aplicadas.
- <sup>31</sup> No relatório de 1999 há uma sugestão da coordenação de curso para minimizar os problemas com as bancas: “convidar com maior antecedência os membros das bancas examinadoras dos ministérios, evitando assim substituições de última hora e conseqüentes constrangimentos como o ocorrido com um dos membros, que reconheceu não entender de administração gerencial, tema que estava avaliando” (ENAP, 1999, p.18).
- <sup>32</sup> Essa iniciativa foi inspirada na experiência francesa, nos moldes da École Nationale d’Administratio (ENA), onde o aluno não possui a obrigatoriedade de freqüência diária às aulas, mas somente a de apresentar-se para realizar as provas.
- <sup>33</sup> Identificaram-se turmas relativamente jovens nesse segundo período: em 1996: 75% dos seus componentes situavam-se na faixa etária entre 20 e 35 anos, dos quais 67% estavam na faixa entre 31 e 35 anos de idade. Em 1997: 88% dos seus componentes situavam-se na faixa etária entre 20 e 35 anos, dos quais 56% estavam na faixa entre 20 e 30 anos de idade (ENAP, 1997, p.4). Em 1998: 77% de seus integrantes situavam-se na faixa etária entre 20 e 35 anos de idade. (ENAP, 1998, p.5). Em 1999: 66% dos seus componentes situavam-se na faixa etária entre 20 e 35 anos, dos quais 40% estavam na faixa entre 20 e 30 anos de idade. (ENAP, 1999, p.4).
- <sup>34</sup> Não foram encontradas essas fichas nos arquivos da Escola.
- <sup>35</sup> Os alunos recebiam um perfil com as características desejáveis do egresso do curso, que apresentava como principais aspectos, quanto aos conhecimentos cognitivos: formação generalista e pensamento analítico, com ênfase nas múltiplas dimensões e restrições para a formulação de políticas públicas. Competência de saber levantar, explorar e organizar

informações e dados para formular alternativas para apoio à tomada de decisão. Comportamentos e atitudes profissionais que favoreçam a mudança de cultura das organizações públicas, eficiência e uso responsável dos recursos, eficácia na busca de resultados, ética no trato da coisa pública, transparência das ações, postura de abertura ao auto-conhecimento e à aprendizagem permanente, orientação para a ação, flexibilidade para lidar com mudanças, habilidade interpessoal, escuta ativa, negociação e solução de conflitos ( ENAP, 2001, p.26).

<sup>36</sup> A administração pública contemporânea precisa de servidores preparados para atuar num ambiente complexo e de mudanças rápidas. Assim, pressupõe-se o desenvolvimento de profissionais públicos aptos a “resolver problemas públicos; estar atentos às realidades nacionais e ao contexto mundial; cooperar; escutar; enfrentar desafios; aprender e desaprender”; pensar e agir estrategicamente; construir novos padrões e modos de trabalhar; e, desenvolver e comunicar uma visão pessoal de mudança (AMARAL, 2004, p.9).

<sup>37</sup> O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, enfatiza o desenvolvimento de competências individuais e institucionais e valoriza as diversas formas de aprendizagem. Prioriza o fortalecimento do sistema de gestão de recursos humanos, bem como o desenvolvimento de capacidades gerenciais e qualificação para ocupar cargos de direção e assessoramento superior.

<sup>38</sup> Em 2007 ocorreu a 12ª edição do curso de formação inicial para a carreira e ,em 2008, será realizada a 13ª e 14ª edições.

<sup>39</sup> ESAF nº 20, de 04/07/2003, publicado no Diário Oficial de 07/07/2003, autorizada pela portaria MP nº 95, de 05/05/2004.

<sup>40</sup> A nova regulamentação da carreira instituiu a obrigatoriedade de realização de cursos de aperfeiçoamento, para atualização permanente dos egressos e promoção e progressão na carreira. Em 2005, para garantir maior adequação às necessidades dos profissionais, a ENAP realizou uma revisão da estrutura e sistemática de oferta dos cursos de aperfeiçoamento para a carreira, que passaram a ser modulares e ofertados regularmente.

<sup>41</sup> Adaptado do relatório da Agência de Certificação Ocupacional (2004).

<sup>42</sup> As avaliações de reação foram refeitas a partir de oficinas de trabalho conduzidas pela professora Thaís Zerbini em 2003 com a equipe.

<sup>43</sup> Essa oficina foi adaptada de um curso da Escola Canadense do Serviço Público (CSPS), parceira da ENAP.

<sup>44</sup> Ver no anexo IV “Orientações aos Professores”, ENAP, Curso de Formação para Carreira Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, 2004.

<sup>45</sup> O Artigo 20, da Lei nº. 8.112/90, estabelece que “Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade será objeto de avaliação para o desempenho do cargo (...)”.

<sup>46</sup> Na 13ª edição o estágio voltará a ser incluído no curso de formação, considerado como processo essencial para completar a formação.

<sup>47</sup> A institucionalização de um Projeto Político Pedagógico da ENAP poderia também, contribuir para esclarecer as diretrizes da Escola e oferecer melhores condições de continuidade a suas propostas.





## Referências bibliográficas

AMARAL, Helena Kerr do. Conexões estratégicas para o aumento da eficácia das ações de capacitação de dirigentes públicos, *IX Congresso Internacional do CLAD*, Novembro 2004.

BRASIL, Presidência da República. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Brasília: ENAP, 1998.

BURSZTYN, Marcel. Ave! Habemus Escola de Estado! In: *Cadernos ENAP – Edição Especial ENAP 20 anos: caminhos de uma Escola de Governo*. Brasília: ENAP, pp. 21-22, 2006.

CARTA IBERO-AMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. In: *Conferência Ibero-Americana de Ministros de Administração Pública e Reforma do Estado*. Bolívia: CLAD/ONUDESA, 2003. Disponível em: <www.clad.org.ve>.

COMISSÃO DOS ALUNOS DO I CURSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL. In: *Seminário de avaliação – Documento final*. Brasília: ENAP, 1989. mimeo.

CRUZ, Carlos Henrique Carrilho. *Competências e habilidade: da proposta à prática*. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

DINIZ, Eli. *Crise, Reforma do Estado e governabilidade: Brasil 1985-1995*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DUARTE, Newton. *Sociedade do conhecimento ou sociedade das ilusões? Polêmicas do nosso tempo*. Campinas, SP: Autores Associados, 2003.

ENA. Informativo, 2003.

ENAP ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Catálogo de Curso ENAP*. Brasília, 1999.

\_\_\_\_\_. *Catálogo de Curso ENAP*. Brasília, 2000.

- \_\_\_\_\_. *Catálogo de Curso ENAP*. Brasília, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Catálogo de Curso ENAP*. Brasília, 2006.
- \_\_\_\_\_. Curso de formação 2004 – Compatibilização dos programas elaborados pela ENAP e pela SEGES. Brasília: ENAP, 2004, mimeo.
- \_\_\_\_\_. Curso de Formação para Carreira Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental 2004. Brasília: ENAP, Diretoria de Formação Profissional, 2004, mimeo.
- \_\_\_\_\_. Diretrizes para o Curso de Formação. 2ª Etapa do Concurso de EPPGG, 2003/4. Brasília: ENAP, 2003, mimeo.
- \_\_\_\_\_. Escola de governo e ciclos formativos: um novo marco institucional para ENAP. Brasília, 2005, mimeo.
- \_\_\_\_\_. ENAP 20 anos: Caminhos de uma Escola de Governo. In: *Cadernos ENAP, Edição Especial*. Brasília: ENAP, 2006.
- \_\_\_\_\_. FUNCEP-1988. *Edital do Concurso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão Governamental*.
- \_\_\_\_\_. *Mesa-redonda de Pesquisa-Ação Escolas de Governo e Gestão por Competências*. Ata da 6ª reunião, realizada em 18 de dezembro de 2008.
- \_\_\_\_\_. Oficina de Avaliação dos Cursos de Formação de EPPGG. Diretoria de Formação Profissional – Coordenação de Carreiras. Brasília: ENAP, 14 de setembro de 2005, mimeo.
- \_\_\_\_\_. Orientações e recomendações para a prática educativa. Curso de Formação para Carreira Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 9ª edição, 2004. Brasília: ENAP, Diretoria de Formação Profissional, 2004, mimeo.
- \_\_\_\_\_. Orientações ao (à) professor (a). Curso de Formação para Carreira Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 10ª e 11ª edições, 2006. Brasília: ENAP, Diretoria de Formação Profissional, 2005, mimeo.
- \_\_\_\_\_. Orientações para o detalhamento dos cursos de formação das carreiras de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental e de Analista de Planejamento e Orçamento. Brasília: ENAP, Diretoria de Formação Profissional, 2003, mimeo.
- \_\_\_\_\_. Parâmetros e critérios de avaliação para os professores. Curso de Formação para Carreira Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 2004. Brasília: ENAP, Diretoria de Formação Profissional, 2004, mimeo.
- \_\_\_\_\_. Projeto Básico do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 2001, mimeo.

\_\_\_\_\_. Programa de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 1996, mimeo.

\_\_\_\_\_. Programa de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 1997, mimeo.

\_\_\_\_\_. Programa de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 1998, mimeo.

\_\_\_\_\_. Programa de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 1999b, mimeo.

\_\_\_\_\_. Programa de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 2001, mimeo.

\_\_\_\_\_. Programa de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 2002, mimeo.

\_\_\_\_\_. Programa de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – Ciclo de atividades. Brasília: ENAP, 2002, mimeo.

\_\_\_\_\_. Programa de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 2004, mimeo.

\_\_\_\_\_. Programa de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. 9ª Edição, 2004. Brasília: ENAP, 2004, mimeo.

\_\_\_\_\_. Programa de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. 9ª e 10ª Edição, 2004. Brasília: ENAP, 2004, mimeo.

\_\_\_\_\_. *Programas de cursos oferecidos em 1997*. Brasília: ENAP, junho de 1997.

\_\_\_\_\_. *Programa de cursos oferecidos de março a julho de 1998*. Brasília: ENAP, fevereiro de 1998.

\_\_\_\_\_. Proposta curricular – Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília, FUNCEP/ENAP, 1988, mimeo.

FUNCEP, FUNDAÇÃO CENTRO DE FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO. Guia de estágios: Turma 1988/89. Brasília, 1989, mimeo.

\_\_\_\_\_. Proposta Curricular Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental: 1ª Promoção. Brasília: FUNCEP/ENAP, 1988, mimeo.

\_\_\_\_\_. Regulamento do Ciclo de Atividades Complementares à Formação Inicial para a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 2002, mimeo.

\_\_\_\_\_. Regulamento do Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília, FUNCEP / ENAP, 1988, mimeo.

\_\_\_\_\_. Regulamento do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 1996, mimeo.

\_\_\_\_\_. Regulamento do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 1997, mimeo.

\_\_\_\_\_. Regulamento do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 1998, mimeo.

\_\_\_\_\_. Regulamento do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 1999, mimeo.

\_\_\_\_\_. Regulamento do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 2001, mimeo.

\_\_\_\_\_. Regulamento do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 2002, mimeo.

\_\_\_\_\_. Regulamento do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). Brasília: ENAP, 2004, mimeo.

\_\_\_\_\_. Regulamento do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. 9ª Edição. Brasília: ENAP, 2004, mimeo.

\_\_\_\_\_. Regulamento do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. 10ª e 11ª Edições. ENAP, Diretoria de Formação de Carreiras – DFP, Coordenação de Formação de Carreiras. Brasília: ENAP, 2006, mimeo.

\_\_\_\_\_. Relatório do curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 1997, mimeo.

\_\_\_\_\_. Relatório do curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 1999c, mimeo.

\_\_\_\_\_. Relatório de avaliações das disciplinas do curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 2001, mimeo.

\_\_\_\_\_. Relatório de avaliação do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 2001, mimeo.

\_\_\_\_\_. Relatório do curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 2002, mimeo.

\_\_\_\_\_. Relatório do curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Brasília: ENAP, 1998, mimeo.

\_\_\_\_\_. Relatório de Avaliação do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. 8ª Edição. Brasília: ENAP, agosto de 2004, mimeo.

\_\_\_\_\_. Relatório Final do Curso de Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. 9ª Edição, 2004. Brasília: ENAP, janeiro de 2005, mimeo.

\_\_\_\_\_. Relatório de Avaliação da 10ª Edição do Curso: Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 2004. Brasília: ENAP, junho de 2006, mimeo.

\_\_\_\_\_. Relatório de Avaliação da 11ª Edição do Curso: Formação para Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 2004. Brasília: ENAP, junho de 2006, mimeo.

\_\_\_\_\_. *Revista do Serviço Público*, Ano 45, vol.118, de jul/ago. Brasília: ENAP, 1994.

\_\_\_\_\_. Sugestões de melhorias para a 9ª edição do Curso de Formação EPPGG. Brasília: ENAP. Diretoria de Formação Profissional, 09/07/2004, mimeo.

FERRAREZI, Elisabete; ZIMBRÃO, Adélia. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. In: X Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública. Panel CLAD 2005 – Algunas experiencias nacionales en torno al esfuerzo de organizar el servicio civil a la luz de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. 18/21 de outubro de 2005, Santiago, Chile, mimeo.

\_\_\_\_\_. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. In: *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, v. 57, n. 1, pp. 63-86, jan/mar, 2006.

FERRAREZI, Elisabete. *A Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor: A criação da Lei das OSCIP (Lei 9790/99)*. Tese de doutorado apresentada no Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

GAETANI, Francisco. O recorrente apelo das reformas gerenciais: uma breve comparação. In: *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, ano 54, nº 4, 2003.

MARCELINO, Gileno. Administração Pública Brasileira. In: *Revista do Serviço Público*, ano 44, vol.117, n. 2, set/dez 1989, pp. 105 a 115.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO *A política de recursos humanos na gestão FHC*. Brasília: MP, Seges, 2002.

MOTTA, José Inácio Jardim. Reflexão sobre os resultados da primeira reunião e proposta de discussão conceitual para o contexto da segunda reunião. In: Mesa-redonda de Pesquisa-ação Escolas de Governo e Gestão por Competências. ENAP: Brasília, 2008, mimeo.

ODELIUS, Catarina Cecília; MALUF, Maria Regina. A formação do administrador de empresas: Breve retrospectiva histórica, tendências e perspectivas. In: *Caderno de Administração da UnB*. Brasília: UnB, n.10.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de Governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP-Brasil. In: *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, ano 53, n. 1, pp. 75-88, jan/mar, 2002.

\_\_\_\_\_. Escolas de Governo: tendências e desafios – ENAP- Brasil em perspectiva comparada. In: *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, ano 51, n. 2, pp. 35-53, abr/jun, 2000.

\_\_\_\_\_. Entrevista de Regina Silvio Viotto Pacheco feita por Marília Scalzo. In: *Cadernos ENAP, Edição Especial ENAP 20 anos: caminhos de uma Escola de Governo*. Brasília. ENAP, 2006.

SANTOS, Maria Helena C., *et al.* As experiências nacionais no campo da profissionalização. In: PETRUCCI, Vera Lúcia; SANTOS, Maria Helena; BRITO, Marcelo (coord.). *Escolas de Governo e profissionalização do funcionalismo*. Brasília, ENAP, 1995, pp. 87-220.

ROUANET, Sergio Paulo. Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública (Relatório). Brasília, 1982, *mimeo*. Editado pela ENAP: *Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública*. Brasília: ENAP, 2005.

SANTOS, Maria Helena; PINHEIRO, Maria Lúcia; Machado, Érica. Profissionalização dos quadros superiores da Administração Pública. In: *Revista do Serviço Público*, pp. 35-90 - RSP, ano 45, vol.118, nº 2 - Julho/agosto, 1994.

\_\_\_\_\_. As Experiências Nacionais no Campo da Profissionalização. In: PETRUCCI *et al.* (coord.). *Escolas de Governo e profissionalização do funcionalismo*. Brasília: ENAP, 1995.

(SAF) SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL; (ENAP) ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. In: Documento de referência para o primeiro

workshop do projeto “Formação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental”. Brasília, 1993, mimeo.

VILLA-ALVAREZ, Florindo. Escola de Governo e a eficácia da gestão pública. Brasília, 1990, mimeo.

ZIMBRÃO DA SILVA, Adélia Cristina. Atentado à formação de um *esprit de corps*: pelas tentativas da Administração Gerencial por um discurso da eficiência e pelas tentações dos “espíritos de porco”: O curso de formação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getulio Vargas: Rio de Janeiro.

#### Legislação citada

Brasil. Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986.

\_\_\_\_\_ . Decreto nº 98.895, de 30 de janeiro de 1990.

\_\_\_\_\_ . Decreto nº 98.976, 21 de fevereiro de 1990.

\_\_\_\_\_ . Decreto nº 5.176, de 10 de agosto de 2004.

\_\_\_\_\_ . Lei 7.834, de 06 de outubro de 1989.

\_\_\_\_\_ . Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

\_\_\_\_\_ . Lei 8.216, de 13 de agosto de 1991.

\_\_\_\_\_ . Lei 8.460, de 17 de setembro de 1992.

\_\_\_\_\_ . Lei 9.625, de 07 de abril de 1998.





## Anexo I – Quadro resumido dos resultados dos cursos de formação para a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG

Cargo/ Carreira	Concurso EPPGG- vagas	Aprovados ENA	Empossados ao final do curso
<b>1988/9</b>			
<b>1ª turma</b>	120	103	91
<b>1996</b>			
<b>2ª turma</b>	70	56	52
<b>1997</b>			
<b>3ª turma</b>	130	96	84
<b>1998</b>			
<b>4ª turma</b>	120	106	105
<b>1999</b>			
<b>5ª turma</b>	140	130*	129
<b>2001</b>			
<b>6ª turma</b>	90	80	73
<b>2002</b>			
<b>7ª turma</b>	90	81	80
<b>2004</b>			
<b>8ª turma</b>	90	88**	85
<b>2004</b>			
<b>9ª turma</b>	45***	38	35
<b>2006</b>			
<b>10ª turma</b>	75	74	65
<b>2006</b>			
<b>11ª turma</b>	75	73	66
<b>Total</b>	<b>1045</b>	<b>925</b>	<b>865</b>

\* Sendo dois *sub judice*.

\*\* Sendo dois *sub judice*.

\*\*\* Não havia candidatas aprovados para a área de Economia, portanto o número de candidatas convocados foi de 38.

Fonte: SEGES/MP.



## Anexo II – Quadro comparativo das Estruturas Curriculares da 1ª a 11ª edições do Curso de Formação de EPPGG de 1988 a 2006

1988/89 - 1ª turma	Carga Horária	1996 2ª turma	Carga Horária	1997 3ª turma	Carga Horária	1998 4ª turma	Carga Horária
1ª Etapa: Embasamento	1300 horas						
1. Bloco de integração abrange atividades de integração entre corpo discente e docente da ENAP.	80 horas	<b>Atividades Introdutórias</b> - Abertura do curso, jornada de integração, informações sobre a carreira, informações ENAP	54 horas	<b>Atividades Introdutórias</b>	72 horas	<b>Atividades Introdutórias</b>	16 horas
2. Bloco dos Fundamentos abrange o atividades de equalização de conhecimentos através dos seguintes módulos: Filosofia/ética; Administração; Direito; Ciência Política; Economia; Elementos de Estatística Aplicada; Metodologia Científica.	252 horas	<b>Bloco 1</b> - Economia do Setor Público Módulo(a) Microeconomia do Setor Público; b) Brasil; c) economia brasileira; d) finanças públicas e o orçamento; e) mercado de trabalho no setor público.	126 horas	<b>Atividades de Nivelamento</b> - Economia (24h); Ciência Política (16h).	40 horas	<b>Bloco 1 - Economia do Setor Público</b> - compreendendo 1.a) Microeconomia do Setor Público (40h), 1.b) Macroeconomia do Brasil Atual (40h), 1.c) Finanças Públicas e o Orçamento (24h).	104 horas
3. Bloco de prática de políticas públicas - Eixo central da Etapa, abrange o estudo e a elaboração de projetos de políticas públicas em <b>quatro áreas temáticas</b> : Vitalência; Alimentação; Desenvolvimento Científico e Tecnológico; Processo de Urbanização.	480 horas	<b>Bloco 2</b> - Políticas e Governabilidade Módulo(a) Governabilidade no Brasil; b) Burocracia; c) Políticas Sociais no Brasil; d) Parcerias internacionais e Políticas Governamentais.	120 horas	<b>Bloco 1 - Economia do Setor Público</b> Microeconomia do Setor Público (32h); Macroeconomia do Brasil Atual (52h); Finanças Públicas e Orçamento (32h)	116 horas	<b>Bloco 2 - Estado e Políticas Públicas</b> compreendendo 2.a) Governabilidade no Brasil (40h), 2.b) Formulação e Avaliação de Políticas Públicas (40h), 2.c) Políticas Sociais no Brasil (40h).	120 horas

<p><b>1988/89 1ª turma</b></p> <p><b>4. Bloco de Instrumentos de Gestão</b> bloco que visou a instrumentalização dos alunos na área de gestão. <b>Forum ministrados os módulos:</b> Planejamento Estratégico; Economia do Setor Público; Mudanças e Desenvolvimento Organizacional; Comunicação Oral e Escrita; Técnicas de Negociação.</p>	<p><b>Carga Horária</b></p> <p>208 horas</p>	<p><b>1996 2ª turma</b></p> <p><b>Bloco 3 -</b> Administração Pública e Governança a) Formas Históricas de Administração Pública, b) Administração Pública no Brasil, c) Reforma do Estado: a experiência internacional, d) Administração Pública Gerencial, e) Organizações Públicas em contexto de mudança. d) Reforma do Estado e Direito Administrativo, g) Plano Diretor de Reformas do Estado.</p>	<p><b>Carga Horária</b></p> <p>150 horas</p>	<p><b>1997 3ª turma</b></p> <p><b>Bloco 2 - Estado e Políticas Públicas -</b> Governabilidade no Brasil (40h); Formulação e Avaliação de Políticas Públicas (32h); Políticas Sociais no Brasil (40h); Estudo de Atores e Análise Estratégica (32h); Gestão de Políticas Públicas (144h&gt;)</p>	<p><b>Carga Horária</b></p> <p>288 horas</p>	<p><b>1998 4ª turma</b></p> <p><b>Bloco 3 - Administração Pública -</b> compreendendo 3.a) Direito Administrativo (40h), 3.b) Teoria das Organizações (24h), 3.c) Administração Pública no Brasil (24h), 3.d) Burocracia (40h), 3.e) Reforma do Estado (40h).</p>	<p><b>Carga Horária</b></p> <p>168 horas</p>
<p><b>5. Bloco de Instrumentos de Pesquisa -</b> bloco que visou a instrumentalização dos alunos para prática de políticas públicas <b>Abrangeu os módulos:</b> Treinamento em computação; Elaboração e Análise de Projetos; Processos de Pesquisa.</p>	<p><b>Carga Horária</b></p> <p>80 horas</p>	<p><b>Ciclo de Conferências - o</b> ciclo de conferências se desenvolverá ao longo do curso em complementariedade aos conteúdos dos demais blocos. Será um espaço aberto para a realização de atividades tais como conferências, mesas redondas, experiências bem sucedidas e outras atividades similares que permitam a participação de diferentes atores como: pesquisadores, executivos da área pública,</p>	<p><b>Carga Horária</b></p> <p>30 horas</p>	<p><b>1997 3ª turma</b></p> <p><b>Bloco 3 - Administração Pública -</b> Formas Históricas de Administração Pública no Brasil (24h); Reforma do Estado: Brasil em Contexto Comparado (40h); Organizações Públicas em Contexto do Mudança (24h); Direito</p>	<p><b>Carga Horária</b></p> <p>172 horas</p>	<p><b>Carga horária</b> (regime de tempo integral e dedicação exclusiva. Avaliações - aplicadas ao final de cada módulo, no total de 11, com duração de três horas cada. Avaliação final do curso e recursos - 33 horas + 5 horas = 38 horas)</p>	<p><b>Carga Horária</b></p> <p>446 horas</p>

<b>1988/89</b> <b>1ª turma</b>	<b>Carga Horária</b> 100 horas	<b>1996</b> <b>2ª turma</b>	<b>Carga Horária</b> 80 horas	<b>1997</b> <b>3ª turma</b>	<b>Carga Horária</b> 116 horas	<b>1998</b> <b>4ª turma</b>	<b>Carga Horária</b> 384 horas
<b>6. Bloco de Análise de Conjuntura-</b> espaço reservado a debates, conferências, encontros e palestras sobre questões referentes às políticas públicas.	<b>Atividades Complementares -</b> Leituras dirigidas e obrigatórias de textos a serem indicados pelos professores dos módulos integrantes dos blocos I, II E II; oferta de cursos opcionais de informática básica, outras atividades programadas durante o curso	<b>Atividades Complementares -</b> Comunicação Administrativa (12h); Gestão Interinstitucional e Negociação (12h); Gestão Orçamentária e Financeira (32h); Projetos na Área Pública (24h); Outros Sistemas na Área Federal (4h); Visitas Institucionais (32h)	<b>Ciclo de Atividades Complementares* -</b> Módulo 1: Noções Básicas de Gestão Estratégica; Módulo 2: Recursos Humanos: Gestão de Pessoas; Módulo 3: Gerenciando a Mudança; Módulo 4: Comunicação Oral e Escrita; Módulo 5: Gestão por Esultados;	<b>Total de horas</b> 912	<b>Total de horas</b> 830 horas		
<b>Estrangeira-</b> abrangeu cursos instrumentais de língua e língua	total da 1ª fase <b>560</b>	<b>Ciclo de Atividades Aplicadas</b> <b>(480 horas - 3 meses)</b>					
<b>2ª Etapa Estágio-</b> compreendeu atividades de estágio institucional supervisionado em órgãos do governo federal, estadual e municipal.	<b>1000 horas</b>	Atividades Introdutórias discussão sobre inovação na gestão pública(40 horas)	40 horas				

\*Ano eleitoral - curso em duas etapas: o ciclo de atividades foi realizado após nomeação e posse dos gestores.

1999 - 5ª turma	Carga Horária	2001 - 6ª turma	Carga Horária	2002 - 7ª turma	Carga Horária	2004 - 8ª turma	Carga Horária
Atividades Introdutórias		Introdução	49horas	Atividades Introdutórias	16 horas	Disciplinas focadas em Marcos Analíticos e Conhecimentos	
Sistema Político Brasileiro	40 horas	Administração Pública Contemporânea	49horas	Estado, Governo e Sistema Político Brasileiro	24horas	Atividades Introdutórias	24 horas
Microeconomia do Setor Público	40 horas	A agenda do Governo Federal:PPA 2000 -2003	35horas	Microeconomia do Setor Público	56horas	<b>EIXO I- Estado, Sociedade e Democracia - D 1.1 – O Estado Contemporâneo e suas Transformações (14h); D 1.2 – Democracia e Cidadania no Brasil (16h); D 1.3 – Sistema Político Brasileiro (20h)</b>	
Direito Administrativo	40 horas	Estatística básica e análise de dados	35horas	Gestão Pública Contemporânea	40horas		
Macroeconomia Contemporânea	40 horas	Governo e sistema político brasileiro	38,5horas	Direito Administrativo	36horas		50 horas
Administração Pública Contemporânea	40 horas	Formulação de políticas públicas	35horas	Macroeconomia	44horas		

1999 5ª turma	Carga Horária	2001 6ª turma	Carga Horária	2002 7ª turma	Carga Horária	2004 8ª turma	Carga Horária
Finanças Públicas	40 horas	Microeconomia do Setor Público	59,5 horas	Introdução às Políticas Públicas	28 horas	<b>EIXO 2 - Economia e Desenvolvimento - D 2.1</b> Economia Internacional (12h); D 2.2 Economia Brasileira (28h); D 2.3 - Economia do Setor Público (32h); Seminários (8h)	80 horas
Elaboração de Políticas Públicas	40 horas	Políticas Públicas e gestão por programas	3 partes (84horas)	Atividades Complementares	16 horas		
Teoria das Organizações	40 horas	Macroeconomia do Brasil Atual	56 horas	Provas	12 horas		
Políticas Sociais	40 horas	Direito Administrativo	38,5 horas	total 1ª fase	<b>272 horas</b>		



1999 5ª turma	Carga Horária	2001 6ª turma	Carga Horária	2002 7ª turma	Carga Horária	2004 8ª turma	Carga Horária
Finanças Públicas	40 horas	Microeconomia do Setor Público	59,5 horas	Introdução às Políticas Públicas	28 horas	EIXO 2 - Economia e Desenvolvimento - D 2.1 Economia Internacional (12h); D 2.2 Economia Brasileira (28h); D 2.3 - Economia do Setor Público (32h); Seminários (8h)	80 horas
Elaboração de Políticas Públicas	40 horas	Políticas Públicas e gestão por programas	3 partes (84 horas)	Atividades Complementares	16 horas		
Teoria das Organizações	40 horas	Macroeconomia do Brasil Atual	56 horas	Provas	12 horas	EIXO 3 - Administração Pública - D 3.1 - Teorias das Organizações Aplicadas ao Setor Público (8h); D 3.2 - O Debate Contemporâneo da Gestão Pública (20h); D 3.3 - Administração Pública Brasileira (20); Seminário (2h)	142 horas
Políticas Sociais	40 horas	Direito Administrativo	38,5 horas	total 1ª fase	272 horas		
Trabalho Aplicado 1	80 horas	Organizacional Análise das Políticas Públicas	31,5 horas	Ciclo de Atividades* (640 horas) Oficinas de Políticas Públicas; Trabalho Aplicado; Estágio Supervisionado em Órgãos Públicos; Palestras e Seminários			
Elaboração de Projetos e Indicadores de Desempenho	35 horas	Políticas Sociais no Brasil	52,5 horas				
Monitoramento, Controle e Gestão por Resultados	35 horas	Financiamento do setor público no Brasil	52,5 horas	*Ano Eleitoral curso em duas etapas: o ciclo de atividades foi realizado após nomeação e posse dos gestores.			

<b>1999</b> <b>5ª turma</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>2001</b> <b>6ª turma</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>2002</b> <b>7ª turma</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>2004</b> <b>8ª turma</b>	<b>Carga Horária</b>	
Organização do Projeto e Gerenciamento da Equipe	35 horas	Avaliação de políticas públicas	31,5 horas	<b>Disciplinas do Ciclo de Atividades:</b> Estatística Básica e análise de documentos (32 horas); Elaboração de atos e documentos oficiais (16 horas); Avaliação de programas governamentais (32 horas); Finanças Públicas no Brasil (32 horas); Análise organizacional das Políticas Públicas (24 horas); Seminários Políticas Públicas e Gestão por Programas (24 horas).	<b>640 horas</b>	<b>EIXO 4 - Políticas Públicas - D 4.1 - Modelos de Análise Atuais e Conceituação (24h);</b> D.4.2. - Atores Políticos, Participação e Controles (16h); D 4.3 - Dilemas Contemporâneos das Políticas Públicas (20h); Seminários (4h)	D 4.4 Planejamento Estratégico (24h); D4.5 - Elaboração de Projetos (20h); D4. 6 Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (20h); D4. 7 - Análise e Interpretação de Dados e Indicadores Econômicos e Sociais (16h)	144 horas
Gestão de Custos	35 horas	Elaboração de atos e documentos oficiais	14 horas					
Trabalho Aplicado 2	120 horas	Seminários de Administração Pública	52,5 horas					
carga horária	735 horas	Trabalho Final	70 horas					
<b>Complementação</b> da carga horária com atividades introdutórias, conferências, provas, estudos e as disciplinas MS Project e	165 horas	<b>Total de horas</b>	<b>826 horas</b>					
<b>Total de horas</b>	900							

2004 9ª turma		2006 10ª turma		Carga Horária
Disciplinas focadas em Marcos Analíticos e Conhecimentos	Disciplinas focadas em Instrumentos de Análise e Gestão	Disciplinas focadas em Marcos Analíticos e Conhecimentos	Disciplinas focadas em Instrumentos de Análise e Gestão	
Atividades introdutórias		Atividades Introdutórias		24 horas
<b>EIXO 1</b> - Estado, Sociedade e Democracia. D 1.1 - O Estado Contemporâneo e suas Transformações (14h); D 1.2 Democracia e cidadania no Brasil (16h); D 1.3 Sistema Político Brasileiro (20h), seminário (2h)		<b>EIXO 1</b> - Estado, Sociedade e Democracia - Disciplinas focadas em Marcos Analíticos e Conhecimentos. D 1.1 - O Estado Contemporâneo e suas Transformações (14h) D 1.2 Democracia e Cidadania no Brasil (16h) D 1.3 - Político Brasileiro (20h)		52 horas
<b>EIXO 2</b> - Economia e Desenvolvimento D.1.2 - Economia internacional (16h); D.2.2. Economia Brasileira (28h); D. 2.3. Economia no Setor Público (32h); Seminários (6h)		<b>EIXO 2 - Economia e</b> Desenvolvimento - Disciplinas focadas em Instrumentos de Análise e Gestão. D.2.1 - Economia Internacional (16h) D.2.2 - Economia Brasileira (32h) D.2.3 - Economia do Setor Público (16h) D.2.4 - Economia da Regulação e Defesa da Concorrência (16h)		82 horas

2004 9ª turma		Carga Horária	2006 10ª turma		Carga Horária
<p><b>EIXO 3 - Administração Pública</b> - D 3.1 - O debate Contemporâneo da Gestão pública (20h) - D 3.2 - Administração Pública Brasileira (20h).</p>	<p>D 3.3 - Direito Administrativo e Serviços Públicos (24h) D 3.4 - Modelos de gestão e Arquitetura Organizacional (8h) - D 3.5 - Gestão de Pessoas no Setor Público (12h); D 3.6 - Sistemas Gerenciais de Informação (8h); D 3.7 - Gestão de Contratos e Licitação (16h); D 3.8 - Planejamento e Gestão Financeira e Orçamentária (36h); Seminários (6h).</p>	150 horas	<p><b>EIXO 3 - Administração Pública</b> Disciplinas focadas em Marcos Analíticos e Conhecimentos D 3.1 - Desenvolvimento da Administração Pública (16h)- D 3.2 - Administração Pública Brasileira (20h).</p>	<p>D 3.3 - Fundamentos do Direito Público (20h) - D 3.4 - Modelos de Gestão e Arquitetura Organizacional (20h) - D 3.5- Gestão de Pessoas no Setor Público (16h). D 3.6 - Gestão de Contratos, Convênios e Termos de Parcerias (24h) - D 3.7- Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira (28h) - D 3.8 - Atos Normativos (4h).</p>	152 horas
	<p><b>EIXO 4 - D 4.1 Modelos de Análise Atuais e Conceituação(24h) - D 4.2- Atores Políticos, Participação e Controles (16h) - D 4.3 - Dilemas contemporâneos das políticas públicas (20h).</b></p>	146 horas			
<b>Carga Horária Total:</b>		<b>452 horas</b>	<b>Carga Horária Total:</b>		<b>450 horas</b>



## Anexo III – Ementas das Disciplinas das onze edições do curso de Formação de EPPGG de 1988 a 2006

### 1. Primeiro momento: Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental de 1988/1990 para a primeira turma de EPPGG

Bloco Fundamentos		Carga Horária
<b>Administração Pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos Estruturais e Funcionais das Organizações;</li> <li>• Institucionalização Organizacional;</li> <li>• Evolução do Pensamento Administrativo;</li> <li>• O Fenômeno Burocrático;</li> <li>• Administração Pública Federal Brasileira.</li> </ul>	35 horas
<b>Fundamentos em Direito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura do Poder Público e o Modelo federativo;</li> <li>• Base Estrutural do Direito Administrativo;</li> <li>• Poderes Instrumentais da Administração Pública;</li> <li>• Aspectos Fundamentais do Direito Disciplinar;</li> <li>• A Processualística Disciplinar no Estado de Direito.</li> </ul>	35 horas
<b>Fundamentos em Ciência Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado e Sociedade Civil;</li> <li>• Estado e Economia;</li> <li>• Estado e Classes Sociais;</li> <li>• Estado e Administração Pública;</li> <li>• Estado, Ciência e Cultura.</li> </ul>	35 horas
<b>Metodologia Científica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noções Gerais;</li> <li>• A Experiência e o Método;</li> <li>• As Críticas Anti-Empiristas;</li> <li>• Perspectivas Metodológicas Contemporâneas.</li> </ul>	35 horas
<b>Dimensão Ético-filosófica da Administração Pública na Modernidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origens da Modernidade;</li> <li>• Modernidade e Dominação;</li> <li>• A essência do poder;</li> <li>• O Vazio Ético do Poder Tecnológico Moderno;</li> <li>• Os Desafios da Modernidade, Normas Éticas e Política.</li> </ul>	20 horas
<b>Elementos de Estatística Aplicada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• População e Amostra; Estruturas Populacionais;</li> <li>• Descrição de Populações (quantitativas e qualitativas);</li> <li>• Conceitos Básicos e Operacionais de Probabilidades;</li> <li>• Inferência: Distribuições de Referência;</li> <li>• Aleatorização: Amostragem, Esquemas Principais;</li> <li>• Aleatorização: Experimentação;</li> <li>• Noções de Inferência Bayesiana: Incorporação de Dados Externos à Amostra (Experimentação à Análise).</li> </ul>	35 horas
<b>Fundamentos de Economia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Setor Público numa Economia de Mercado;</li> <li>• Planejamento e Desenvolvimento Econômico;</li> <li>• Economia do Setor Público;</li> <li>• Contas Nacionais;</li> <li>• Relações Econômicas Internacionais.</li> </ul>	35 horas

<b>Bloco Instrumentos de Gestão</b>		<b>Carga Horária</b>
<b>Introdução ao Planejamento Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que Queremos Planejar;</li> <li>• Os Limites dos Instrumentos Tradicionais;</li> <li>• Articulação dos Mecanismos;</li> <li>• Os Principais Instrumentos.</li> </ul>	24 horas
<b>Desenvolvimento Organizacional (Mudança Organizacional Planejada)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformização de Conceitos sobre Organizações como Sistema Abertos;</li> <li>• Análise Crítica dos Esforços de Mudança Organizacional no Setor Público;</li> <li>• D.O. como Instrumento de Mudanças;</li> <li>• Diagnóstico Organizacional;</li> <li>• Roteiro para Diagnóstico;</li> <li>• Planejamento de Mudanças;</li> <li>• Análise de Problemas;</li> <li>• Projeto de Desenvolvimento Profissional.</li> </ul>	32 horas
<b>Economia do Setor Público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Crise Financeira do Setor Público;</li> <li>• A Experiência Brasileira recente em Políticas de Estabilização;</li> <li>• O Orçamento como Instrumento de Planejamento. Tipos e Estrutura de Orçamento Público. Processos de Elaboração, Execução e Acompanhamento Orçamentários;</li> <li>• Programação e Execução Financeira, o Caixa Único;</li> <li>• Política Monetária e o Sistema Financeiro Nacional;</li> <li>• Política Fiscal e o Sistema Tributário Nacional;</li> <li>• Emprego e Salário no Setor Público.</li> </ul>	32 horas
<b>A Comunicação na Prática de Políticas Públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos de Teoria da Comunicação;</li> <li>• A Organização das Idéias;</li> <li>• A Comunicação Escrita: A Argumentação, Redação, Texto;</li> <li>• A Expressão Oral;</li> <li>• Planejamento de Serviços Institucionais de Comunicação.</li> </ul>	20 horas
<b>Negociação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da Negociação;</li> <li>• Simulação de Negociação.</li> </ul>	16 horas
<b>Bloco Instrumentos de Pesquisa</b>		<b>Carga Horária</b>
<b>Treinamentos Básico em Computação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacote Estatístico SAS, Instrumento de apoio à Gerência;</li> <li>• Editor de texto CARTA CERTA II.</li> </ul>	20 horas
<b>Metodologias Alternativas (Qualitativas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Questão Metodológica em Ciências Sociais;</li> <li>• Metodologias Dialéticas;</li> <li>• Pesquisa Participante;</li> <li>• Avaliação Qualitativa.</li> </ul>	32 horas
<b>Metodologia para a Elaboração de Produtos de Projetos, Diagnósticos e Avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fases no Processo de Elaboração de Projetos;</li> <li>• Tipos de Pesquisas;</li> <li>• Etapas Básicas da Pesquisa;</li> <li>• Avaliação de Programas e Projetos.</li> </ul>	20 horas

<b>Bloco Prática de Políticas Públicas</b>	Carga Horária
<b>Áreas Temáticas:</b> • Leitura de Dossiês Temáticos que permitam conhecer <b>Violência,</b> Conceitos e situar Contornos Gerais da cada <b>Alimentação,</b> Problemática; <b>Desenvolvimento Urbano e</b> • Estudos Setoriais, a partir de Relatórios de Pesquisa e Estudos que situem a área temática num terreno <b>Desenvolvimento Científico e Tecnológico</b> factual e menos conceitual; • Estudos de casos, com análise de determinada situação-problema, apresentando diagnóstico e formulação de opções de solução; • Apresentação de projeto a júri de especialistas.	480 horas

<b>Bloco Análise de Conjuntura</b>		Carga Horária: 100h
Data	Título da Conferência	Conferencista
11/08	Aula Inaugural;	Dr. Aluizio Alves Ministro de Administração
12/08	“Administração Pública no Contexto Latino Americano”; ”O Papel da ENA na Administração Pública Francesa”; ”Administração Pública na Modernidade: O atual Estado Brasileiro”.	Dr. Bernardo Kliksberg M.Christian Fremont Diretor de Estágios da ENA Dr. Gileno F. Marcelino Secretário-Geral da SEDAP
22/08	“Administração Pública no Brasil - Exaustão e Desafio da Reconstrução.	Dr. Célio França Coordenador-Geral do GEPP
23/08	“Gestão Governamental e Empresarial”; ”A Administração Pública no Contexto de Transformação Jurídica”.	Dr. Carlos Osmar Bertero Professor da FGV/SP Dr. José Celso de M. Filho
24/08	“Sociedade Política no Brasil: Problemas e Perspectivas”. ”A Administração Pública em tempo de Crise Econômica”.	Dr. Rui Mauro Marini Professor da UnB Dr. Jorge Madeira Nogueira Professor da UnB
25/08	“A Ética da Sociedade Industrial Moderna”; ”A Administração Financeira das Políticas Públicas no Brasil”.	Dr. Roberto Bartholo Professor da UFRJ Dr. Alexandre Assaf Professor da UnB
26/08	“Administração Pública Brasileira: Condicionantes e Perspectivas”; ”Política Social e Transição Democrática”.	Dr. Paulo Vieira Professor da UnB Dr. Benício V. Schmidt Professor da UnB
30/08	“Desenvolvimento Agrícola do Terceiro Mundo e Exportações Agrícolas Americana”.	Dr. Robert Paalher Pesquisador Univ. Harvard
05/09	“Serviço Público e Sociedade na Nova Constituição”.	Dr. João Gilberto Coelho Professor da UnB
12/09	“Administração Pública: O Tempo e o Mundo”.	Dr. Fausto da Silva INA - Portugal
12/10	“O Planejamento do Espaço”; ”Operação Desmonte”.	Professor Milton Santos UFBA Dr. Everardo Maciel IPEA



<b>Bloco Análise de Conjuntura (continuação)</b>		Carga Horária: 100h
Data	Titulo da Conferência	Conferencista
<b>26/10</b>	“O Déficit Público”; ”Administração Pública e Questão Social”.	Dr. Dércio G.Munhoz Professor da UnB Deputado César Maia
<b>31/10</b>	“Políticas Públicas: Princípios Básicos”.	Dr. Theotônio dos Santos Professor da UnB
<b>10/11</b>	“Políticas Públicas: Princípios Básicos”.	Dr. Theotônio dos Santos Professor da UnB
<b>02/12</b>	“A Reforma Administrativa na Função Pública Francesa”.	Dr. Michel Durafour Ministre de La Fonction Publique et des Réformes Administratives
<b>07/12</b>	“Dimensões da Crise Atual”.	Hélio Jaguaribe Instituto de Estudos Políticos e Sociais
<b>21/12</b>	“A Função Pública da Argentina”.	Dr. Luis Sthulman Secretaria da Função Pública da Argentina
<b>01/89</b>	“Elementos Teóricos em Políticas Públicas”.	Dr. Luiz Pedone Professor da UnB
<b>01/02</b>	“Processo Decisório do Endividamento Externo Brasileiro”.	Dr. Rabah Benakouche Professor da UFSC
<b>02/02</b>	“A Questão Agrária e a Política Agrícola”.	Deputado Alisson Paulineli Presidente da CNA
<b>10/03</b>	“Debate com os alunos sobre a ENAP”.	Dr. Antonio Octávio Cintra Presidente da FUNCEP
<b>15/03</b>	“Análise Comparativa das Estruturas Sociais Latino Americanas”	Dr. Bryan Roberts Professor de Sociologia
<b>07/04</b>	“A Municipalização”	Dep. Luiz Alberto Rodrigues
<b>13/04</b>	“Os Presidenciaíveis e as Propostas de Governo”.	Deputado Roberto Freire
<b>25/04</b>	Seminário: “Os Desafios da Administração Pública na a Década de 90”.	
<b>27/04</b>	<b>Conferencistas:</b>	
	Dep. José Serra PSDB/SP	Dep. João Paulo PT/MG
	Dep. Luiz Alfredo Salomão PDT/RJ	Dep. Sandra Cavalcanti PFL/RJ
	Dep. Ricardo Fiúza PFL/PE	Sen. Jose Paulo Bisol PSDB/RS
	Dep. Osmundo Rebouças PMDB/CE	Dep. Aldo Arantes PC do B/GO
	Dep. Virgilio Guimarrães PT/MG	Dep. Lysaneas Maciel PDT/RJ
	Sen. Severo Gomes PMDB/SP	Dep. Nelson Jobim PMDB/RS
	Dep. Bocaiúva Cunha PDT/RJ	Sen. Carlos Chiarelli PFL/RS
	Dep. Fernando Santana PCB/BA	Sen. Cid Carvalho PMDB/CE
	Dep. Nelton Friedrich PSDB/PR	Dep. Adylson Motta PDS/RS
	Sen. Albano Franco PMDB/SE	Dep. Amaury Muller PDT/RS
	Dep. Carlos Alberto de Oliveira PDT/RJ	Dep. Euclides Scalco PSDB/PR
	Dep. Gastone Richi PTB/SP	Dep. Oswaldo Lima Filho PMDB/PE
	Dep. Geraldo Campos PSDB/DF	

<b>Etapa Complementação</b>		<b>Carga Horária</b>
<b>Seminário sobre Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RH na Administração Pública;</li> <li>• Treinamento e Desenvolvimento;</li> <li>• Relações de Trabalho e Negociação Coletivas;</li> <li>• Avaliação de Desempenho;</li> <li>• Cargos e Salários.</li> </ul>	24 horas
<b>Políticas Públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos Conceituais</li> <li>• Dimensões das Políticas Públicas: Cognitiva, Institucional e Relações entre Política e Políticas Públicas</li> <li>• Modelo Pluralista, Modelo de Classe e Modelo Burocrático</li> <li>• Formulação, Implementação e Avaliação de Políticas Públicas</li> </ul>	40 horas
<b>Técnicas de Cenários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de Cenários e Prospecção de Futuros: Aspectos Conceituais e Simulações</li> </ul>	40 horas
<b>Planejamento e Orçamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Sub-Regional</li> <li>• Planejamento Participativo</li> <li>• Planejamento e Projetos</li> <li>• Planejamento e Orçamento</li> </ul>	40 horas
<b>Métodos e Técnicas de Pesquisa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta e Tratamento de Dados</li> <li>• Análise e Interpretação de Tabelas e Gráficos</li> <li>• Identificação e Aplicação de Medidas Estatísticas</li> <li>• Construção de Cenários e Prospecção de Futuros: Organização de Trabalho Técnico</li> </ul>	40 horas
<b>Organização e Funcionamento do Setor Público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de Cenários e Prospecção de Futuros: Estrutura e Dinâmica da administração Pública Brasileira</li> <li>• Construção de Cenários e Prospecção de Futuros: Organização do Estado no Brasil, sob o Ponto de Vista Histórico, Formal, Político e Cultural</li> <li>• Construção de Cenários e Prospecção de Futuros: Relações entre Esferas do Governo: Federal, Estadual e Municipal</li> </ul>	56 horas

## 2. Segundo momento: Curso de Formação Inicial para segunda, terceira, quarta e quinta turmas de EPPGG

### Bloco I

#### 2ª Turma (1996)

##### **Economia do Setor Público (126 horas)**

*Microeconomia do Setor Público (24 h)*

O setor público numa economia de mercado, Sistemas econômicos, Estrutura e funcionamento da economia de mercado, Falhas do mercado (bens públicos, bens meritórios, externalidades, mercados incompletos, oligopólios e monopólios, dumping etc): bases para ação coletiva, Limites do Estado e do mercado no contexto em uma economia globalizada, Contextualização das funções econômicas do Estado na sociedade contemporânea: novos papéis, O Estado Regulador, Efeitos da intervenção do Estado no mercado: política tributária - imposto específico, “a valorem”, de renda e fixo -, subsídios, tabelamentos, etc, Conceitos econômicos aplicados ao setor público: a noção de escassez, minimização de custos e maximização de resultados, Eficiência, eficácia e efetividade, Efeitos econômicos das decisões públicas, benefícios e custos sociais.

#### 3ª Turma (1997)

##### **Economia do Setor Público (116 horas)**

*Microeconomia do Setor Público (32 h)*

O setor público numa economia de mercado: limites do Estado e do mercado. O papel econômico do Estado. O Estado Regulador. A racionalidade econômica para o governo. Falhas do mercado: bens públicos, bens meritórios, externalidades, mercados incompletos, oligopólios e monopólios, dumping etc. Efeitos da intervenção do Estado no mercado: incidência de imposto - imposto específico, “ad valorem”, de renda e fixo, tarifa de importação, subsídios, etc. Imposto e eficiência econômica: imposto sobre o consumo e o trabalho. Imposto sobre o capital: impacto de longo prazo e financiamento da previdência. Políticas Públicas. Economia Institucional, atividades não produtivas e crescimento.

#### 4ª Turma (1998)

##### **Economia do Setor Público (104 horas)**

*Microeconomia do Setor Público (40 h)*

O setor público numa economia de mercado: limites do Estado e do mercado. O papel econômico do Estado. O Estado regulador. A racionalidade econômica para o governo. Falhas do mercado: bens públicos, bens meritórios, externalidades, mercados incompletos, oligopólios e monopólios, dumping etc. Efeitos da intervenção do Estado no mercado: incidência de imposto - imposto específico, “ad valorem”, de renda e fixo, tarifa de importação, subsídios, etc. Imposto e eficiência econômica: imposto sobre o consumo e o trabalho. Imposto sobre o capital: impacto de longo prazo e financiamento da previdência.

Políticas Públicas. Economia Institucional, atividades não produtivas e crescimento.

#### 5ª Turma (1999)

##### **Curso não dividido em Blocos (190 horas)**

*Microeconomia do Setor Público (40 h)*

O setor público numa economia de mercado: limites do Estado e do mercado. O papel econômico do Estado. O Estado regulador. A racionalidade econômica para o governo. Falhas do mercado: bens públicos, bens meritórios, externalidades, mercados incompletos, oligopólios e monopólios, dumping etc. Efeitos da intervenção do Estado no mercado: incidência de imposto - imposto específico, “ad valorem”, de renda e fixo, tarifa de importação, subsídios, etc. Imposto e eficiência econômica: imposto sobre o consumo e o trabalho. Imposto sobre o capital: impacto de longo prazo e financiamento da previdência. Políticas Públicas. Economia Institucional, atividades não produtivas e crescimento.

## Bloco I (continuação)

### 2ª Turma (1996)

#### **Economia do Setor Público (126 horas)**

##### *Macroeconomia do Brasil Atual (24 h)*

A controvérsia macroeconômica (neo e pós-keynesianos, novos clássicos, neoliberais ortodoxos e progressistas, pós-neoliberalismo etc), A renda nacional: os principais agregados da contabilidade nacional, As contas externas e o balanço de pagamentos, Causas da inflação (demanda, custos, estruturais, monetárias, inercial, conflito distributivo, etc) e as políticas recomendadas, O cenário macroeconômico brasileiro e as políticas de ajuste: Política Fiscal e Tributária, Política monetária, Política cambial e as relações econômicas internacionais, A ordem econômica e financeira na Constituição Federal (Título VII), A organização e funcionamento do Estado na gestão da política econômica.

##### *Economia Brasileira (18 h)*

Crise da estratégia de desenvolvimento e as tentativas de estabilização da economia, O Brasil e a internacionalização da economia, O desafio da reinserção internacional e o conceito de competição sistêmica, As políticas estratégica face a abertura comercial: industrial, regional, infra-estrutura, agrícola, comércio exterior etc,

### 3ª Turma (1997)

#### **Economia do Setor Público (116 horas)**

##### *Macroeconomia do Brasil Atual (52 h)*

Controvérsias macroeconômicas atuais (neo e pós-keynesianos, novos clássicos, neoliberais ortodoxos e progressistas, pós-neoliberalismo etc). Os principais agregados macroeconômicos. O cenário macroeconômico brasileiro e as políticas de ajuste: política fiscal, monetária. Política cambial e as relações econômicas internacionais. Políticas macroeconômicas de desenvolvimento. A organização e funcionamento do Estado na gestão da política econômica.

### 4ª Turma (1998)

#### **Economia do Setor Público (104 horas)**

##### *Macroeconomia do Brasil Atual (40 h)*

Controvérsias macroeconômicas atuais (neo e pós-keynesianos, novos clássicos, neoliberais ortodoxos e progressistas, pós-neoliberalismo etc). Os principais agregados macroeconômicos. O cenário macroeconômico brasileiro e as políticas de ajuste: política fiscal, monetária. Política cambial e as relações econômicas internacionais. Políticas macroeconômicas de desenvolvimento. A organização e funcionamento do Estado na gestão da política econômica.

### 5ª Turma (1999)

#### **Curso não dividido em Blocos (190 horas)**

##### *Macroeconomia Contemporânea (40h)*

Controvérsias macroeconômicas atuais (neo e pós-keynesianos, novos clássicos, neoliberais ortodoxos e progressistas, pós-neoliberalismo etc). Os principais agregados macroeconômicos. O cenário macroeconômico brasileiro e as políticas de ajuste: política fiscal, monetária. Política cambial e as relações econômicas internacionais. Moedas e crises. A organização e funcionamento do Estado na gestão da política econômica.

## Bloco I (continuação)

<b>2ª Turma (1996)</b>	<b>3ª Turma (1997)</b>	<b>4ª Turma (1998)</b>	<b>5ª Turma (1999)</b>
<b>Economia do Setor Público (126 horas)</b>	<b>Economia do Setor Público (116 horas)</b>	<b>Economia do Setor Público (104 horas)</b>	<b>Curso não dividido em Blocos (190 horas)</b>
<i>Finanças Públicas e Orçamento (36 h)</i>	<i>Finanças Públicas e Orçamento (32 h)</i>	<i>Finanças Públicas e Orçamento (24 h)</i>	<i>Finanças Públicas (40 h)</i>
Finanças Públicas no Brasil, Experiências recentes entre 1970/1995, O Financiamento de Projetos Públicos, Estrutura do Financiamento Público no Brasil, Atribuição e o orçamento na Constituição, Orçamentação Pública: a perspectiva multifacetada do orçamento público; orçamento público e os parâmetros da política fiscal, A dimensão política do 'orçamento público: mudanças políticas, sociais e gestão do orçamento público; o papel do Poder Legislativo; o orçamento como expressão de relações de poder e como processo de escolhas nos níveis institucional e organizacional da administração pública; orçamento público e cidadania, Planejamento governamental e o orçamento, O ciclo do orçamento público: questões cruciais sobre as fases de elaboração, aprovação, execução e controle, O Plano Plurianual de investimento - PPA e a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO: elaboração e aprovação da Proposta Orçamentária, O orçamento e a gestão das organizações do setor público; mensuração e controle orçamentário; orçamento e contabilidade, A Gestão das Contas Públicas, Principais características das contas, Evolução da Composição do Gasto Público, O déficit crônico e métodos de financiamento.	Estrutura do financiamento do setor público no Brasil. Déficit público e orçamento: principais itens de despesa e da receita federal. Conceitos e valores básicos; Dívida Pública Líquida. Principais "caixas" do Governo Federal. Orçamento/ programação de caixa. Financiamento dos Projetos Sociais. Processo Orçamentário da União. Orçamento da Seguridade Social.	Estrutura do financiamento do setor público no Brasil. Déficit público e orçamento: principais itens de despesa e da receita federal. Conceitos e valores básicos; Dívida Pública Líquida. Principais "caixas" do Governo Federal. Orçamento/ programação de caixa. Financiamento dos Projetos Sociais. Processo Orçamentário da União. Orçamento da Seguridade Social.	Estrutura do financiamento do setor público no Brasil. Déficit público e orçamento: principais itens de despesa e da receita federal. Conceitos e valores básicos. Dívida pública líquida. Principais "caixas" do Governo Federal. Orçamento/ programação de caixa. Financiamento das Políticas Sociais. Processo Orçamentário da União. Orçamento da Seguridade Social. Financiamento público e crises financeiras.
			<i>Planejamento e Gestão Orçamentária (35 h)</i> A nova metodologia do Plano Plurianual. Financiamento e orçamento. Programação de despesa. Proposta orçamentária; ajuste da programação. Acompanhamento e avaliação SIDOR e SIAFI. Execução orçamentária. Controle Interno e externo. Licitações, convênios e contratos. Gerenciamento de compras. SICAF. O sistema de preços.

## **Bloco I (continuação)**

**2ª Turma (1996)**

**Economia do Setor Público (126 horas)**

*Mercado de Trabalho no Setor Público (2 h)*

Perfil da força de trabalho no Setor Público: Carreiras, cargo, quadros de direção etc, Remuneração, Aposentadorias, Composição das despesas com pessoal, Pesquisa sobre salários. (avaliações 12 horas)

**3ª Turma (1997)**

**Economia do Setor Público (116 horas)**

**4ª Turma (1998)**

**Economia do Setor Público (104 horas)**

**5ª Turma (1999)**

**Curso não dividido em Blocos (190 horas)**

*Gerenciamento de Custos (35 h)*

Planejamento dos recursos; estrutura de custos por elementos. Técnicas e instrumentos para estimar custos; custos diretos e indiretos, fixos e variáveis. Orçamento do projeto. Controle de custos: monitoramento; prevenção de mudanças incorretas ou não autorizadas.

## Bloco II

### 2ª Turma (1996)

#### Política e Governabilidade (120 horas)

*Governabilidade no Brasil (36 horas)*

Governabilidade democrática, Estrutura e organização dos Poderes constituídos, Padrões de relação entre os Poderes, Modos de funcionamento e procedimentos do Legislativo e do Judiciário, O Federalismo e a articulação intergovernamental, Modos de Articulação entre Estado e Sociedade Civil, Mecanismos de Coordenação do Poder Executivo, Formação de agenda governamental, Formulação, implementação e avaliação de políticas governamentais, Políticas estratégicas da agenda do governo.

*Burocracia (24 horas)*

Políticos e burocratas, Articulação entre política e administração pública, Insulento burocrático, Os grandes corpos e os demais funcionários, Profissionalização e o perfil do novo profissional, Cultura e valores, o novo institucionalismo e a análise da burocracia.

*Políticas Sociais no Brasil (30 horas)*

A desigualdade histórica, Política de ajuste e a questão social, Política social e política de combate a pobreza, Gestão e financiamento dos programas sociais no Brasil.

### 3ª Turma (1997)

#### Estado e Políticas Públicas (288 horas)

*Governabilidade no Brasil (40 horas)*

Governabilidade democrática no Brasil. Estrutura e organização dos Poderes constituídos. Padrões de relação entre os Poderes. Modos de funcionamento e procedimentos do Legislativo e do Judiciário. O Federalismo e a articulação intergovernamental. Articulação entre Estado e Sociedade Civil.

*Formulação e Avaliação de Políticas Públicas - (32 horas)*

Formação de agenda governamental. Instrumental e marcos conceituais para análise, formulação, implementação e avaliação de políticas governamentais. A relação principal-agente. Lógica da ação coletiva.

*Políticas Sociais no Brasil (40 horas)*

A desigualdade histórica. Política de ajuste e a questão social. Política social e política de combate à pobreza. Gestão e financiamento dos programas sociais no Brasil.

### 4ª Turma (1998)

#### Estado e Políticas Públicas (120 horas)

*Governabilidade no Brasil (40 horas)*

Governabilidade democrática no Brasil. Estrutura e organização dos Poderes constituídos. Padrões de relação entre os Poderes. Modos de funcionamento e procedimentos do Legislativo e do Judiciário. O Federalismo e a articulação intergovernamental. Articulação entre Estado e Sociedade Civil.

*(Burocracia é do Bloco III)*

*Políticas Sociais no Brasil (40 horas)*

A desigualdade histórica. Política de ajuste e a questão social. Política social e política de combate à pobreza. Gestão e financiamento dos programas sociais no Brasil.

### 5ª Turma (1999)

#### Curso não dividido em Blocos (190 horas)

*Políticas Sociais (40 horas)*

Justiça distributiva e cidadania,, indicadores. Dilemas contemporâneos do sistema de proteção social. Novos modelos de políticas. O papel do Governo Federal.

## Bloco II (continuação)

2ª Turma (1996)	3ª Turma (1997)	4ª Turma (1998)	5ª Turma (1999)
<b>Política e Governabilidade (120 horas)</b>	<b>Estado e Políticas Públicas (288 horas)</b>	<b>Estado e Políticas Públicas (120 horas)</b>	<b>Curso não dividido em Blocos (190 horas)</b>

*Parcerias Internacionais e Políticas Governamentais (18 h)*

Governança Econômica Global, Regionalismo e Multilateralismo, Instituições econômicas supranacionais: o FMI, a OMC, A agenda 21 e o desenvolvimento sustentável, O Brasil e os blocos econômicos, O Mercosul: tratados e a experiência acumulada, Fontes de financiamento do Desenvolvimento: Agências bilaterais e multilaterais, Captação de investimentos privados, Integração em mercados regionais (Mercosul, NAFTA, A, Bloco Asiático, etc), Organismos Internacionais de apoio (UNESCO, FAO, UNICEF, PNUD), ONGs internacionais.

*Avaliações (12 horas)*

*Estudo de Atores e Análise Estratégica (32 horas)*

Análise de conflitos e consensos para formulação de estratégias políticas. Estratégia e viabilidade. Variáveis da análise estratégica: atores, operações, meios estratégicos e tempo.

*Formulação e Avaliação de Políticas Públicas (40 horas)*

Formação de agenda governamental. Instrumental e marcos conceituais para análise, formulação, implementação e avaliação de políticas governamentais. Relação principal-agente. Lógica da ação coletiva.

*Elaboração de Políticas Públicas (40 h)*

Formação de Políticas Públicas: arranjos institucionais e fontes de financiamento. A definição dos resultados. Efetividade das políticas: modelos de avaliação.



## Bloco II (continuação)

<b>2ª Turma (1996)</b>	<b>3ª Turma (1997)</b>	<b>4ª Turma (1998)</b>	<b>5ª Turma (1999)</b>
<b>Política e Governabilidade (120 horas)</b>	<b>Estado e Políticas Públicas (288 horas)</b>	<b>Estado e Políticas Públicas (120 horas)</b>	<b>Curso não dividido em Blocos (190 horas)</b>

*Gestão de Políticas Públicas (144 horas)*

Trabalhos aplicados a partir de demandas concretas, identificadas pela ENAP junto aos Ministérios. O desenvolvimento de cada temática será atribuído a um grupo de 5 a 6 alunos, organizados pela coordenação do curso, sob o critério de interdisciplinariedade. Cada grupo será orientado em sessões semanais por tutores previamente selecionados para esse fim. Servindo-se dos conteúdos apreendidos ao longo do curso e dos encontros de orientação, os alunos desenvolverão os trabalhos, que serão apresentados em sessões programadas para esse fim, com a presença de uma comissão de avaliação, constituída pelo tutor, por um representante do Ministério vinculado à área do trabalho e por um representante da ENAP. O produto do trabalho deve conter uma análise do contexto (diagnóstico) que envolve a questão, a proposição de uma estratégia básica para sua resolução e o desenho de uma resposta gerencial.

## Bloco II (continuação)

2ª Turma (1996)

Política e Governabilidade (120 horas)

3ª Turma (1997)

Estado e Políticas Públicas (288 horas)

4ª Turma (1998)

Estado e Políticas Públicas (120 horas)

5ª Turma (1999)

Curso não dividido em Blocos (190 horas)

*Sistema Político Brasileiro (40 horas)*

O que é democracia, poliarquia, governabilidade, governança. Consolidação democrática no Brasil. Sociedade civil e articulação de interesse: o sistema de representação; partidos; movimentos sociais, participação cidadã. O Federalismo e a articulação intergovernamental. Estrutura e organização dos Poderes constituídos. Padrões de relação entre os Poderes. Modos de funcionamento de procedimentos do Legislativo e Judiciário.

*Elaboração de Projetos e Indicadores de Desempenho (35 h)*

As bases de Planejamento estratégico. Matriz de planejamento do projeto. Definindo objetivos do projeto. Elaboração e utilização de indicadores na gestão de projetos. Tipos de indicadores de desempenho institucional.

*Organização do Projeto e Gerenciamento de Equipe (35 horas)*

Organização do projeto e processos de trabalho. Processos de trabalho, atividades e competências. Formação de equipe, motivação, capacitação. Trabalho em equipe. Organização da força de trabalho na Administração Pública Federal; o SIAPE.

### Bloco III

2ª Turma (1996)	3ª Turma (1997)	4ª Turma (1998)	5ª Turma (1999)
<b>Administração Pública e Governança (150 h)</b>	<b>Administração Pública (172 horas)</b>	<b>Administração Pública (168 h)</b>	<b>Curso não dividido em Blocos (155 horas)</b>
<i>Formas Históricas de Administração Pública (18 horas)</i>	<i>Formas Históricas de Administração Pública (36 h)</i>		
O surgimento do Estado moderno e o patrimonialismo, O aparelho do Estado no surgimento das democracias liberais, O Estado - Providência e a implantação do modelo burocrático, Weber e a burocracia, O Estado Keynesiano e tecnoburocracia, A crise do modelo burocrático.	Visão de conjunto das formas históricas de administração pública. O patrimonialismo e o surgimento do Estado moderno. O aparelho do Estado no surgimento das democracias liberais e a implantação do modelo burocrático. Weber e a burocracia. O Estado Keynesiano e a tecnoburocracia. A crise do modelo burocrático. Políticos e Burocratas. Articulação entre política e administração pública; insulamento burocrático. O novo institucionalismo e a análise da burocracia.		
<i>Administração Pública no Brasil (30 h)</i>	<i>Administração Pública no Brasil (24 h)</i>	<i>Administração Pública no Brasil (40 h)</i>	<i>Administração Pública Contemporânea (40 h)</i>
O patrimonialismo e o clientelismo, As instituições do Estado Desenvolvimentista e a implantação do modelo burocrático no Brasil; agência estruturas, padrões de relação político-administrativos, corpos burocráticos, procedimentos, A crise do Estado Desenvolvimentista, de sua burocracia e do seu modo de operação,	Formação da administração pública no Brasil. O patrimonialismo e o clientelismo. As instituições do Estado Desenvolvimentista e a implantação do modelo burocrático no Brasil; agências, estruturas, padrões de relação político-administrativos, corpos burocráticos, procedimentos. A crise do Estado Desenvolvimentista, de sua burocracia e do seu modo de operação. A administração direta e indireta.	Formação da administração pública no Brasil. O patrimonialismo e o clientelismo. As instituições do Estado Desenvolvimentista e a implantação do modelo burocrático no Brasil; agências, estruturas, padrões de relação político-administrativos, corpos burocráticos, procedimentos. A crise do Estado Desenvolvimentista, de sua burocracia e do seu modo de operação. A administração direta e indireta.	O patrimonialismo e surgimento do estado moderno. O aparelho do estado no surgimento das democracias liberais e a implantação do modelo burocrático. Weber e a burocracia. O Estado Keynesiano e a tecnoburocracia. A crise do modelo. Políticos e burocratas. A crise do <i>Welfare State</i> e a formação de uma agenda de reformas: o surgimento do paradigma pós-burocrático e a ascensão do modelo gerencial. reestruturações: os casos da Grã-Bretanha, França e Estados Unidos. Principais características do modelo gerencial: a separação serviços/control e a regulação; organização voltada para o cliente/cidadão; novas estruturas, novas formas de controle; o controle social: arranjos interorganizacionais; melhoria contínua de processos; flexibilidade como base da cultura organizacional. O caso brasileiro: o Plano Diretor para a Reforma do Aparelho do Estado no Brasil.

### Bloco III (continuação)

2ª Turma (1996)	3ª Turma (1997)	4ª Turma (1998)	5ª Turma (1999)
<b>Administração Pública e Governança (150 h)</b>	<b>Administração Pública (172 horas)</b>	<b>Administração Pública (168 horas)</b>	<b>Curso não dividido em Blocos (155 horas)</b>

*Reformas do Estado: a experiência internacional (24 horas)*

A crise do “Welfare State” e a formação de uma agenda de reformas, Restruturações: na Grã-Bretanha, França e Estados Unidos.

*Reforma do Estado: Brasil em Contexto Comparado (40 h)*

A crise do “Welfare State” e a formação de uma agenda de reformas: o surgimento do paradigma pós-burocrático e a ascensão do modelo gerencial. Reestruturacões: os casos da Grã-Bretanha, França e Estados Unidos. Principais características do modelo gerencial: a separação serviços/controle e a regulação; organização voltada para o cliente/cidadão; novas estruturas, novas formas de controle; arranjos interorganizacionais; melhoria contínua de processos; flexibilidade como base da cultura organizacional. O Plano Diretor para Reforma do Aparelho do Estado no Brasil.

*Reforma do Estado (40 horas)*

A crise do “Welfare State” e a formação de uma agenda de reformas: o surgimento do paradigma pós-burocrático e a ascensão do modelo gerencial. Reestruturacões: os casos da Grã-Betanha, França e Estados Unidos. Principais características do modelo gerencial: a separação serviços/controle e a regulação; organização voltada para o cliente/cidadão; novas estruturas, novas formas de controle; arranjos interorganizacionais; melhoria contínua de processos; flexibilidade como base da cultura organizacional. O Plano Diretor para a Reforma do Aparelho do Estado no Brasil.

*Administração Pública Gerencial (12 h)*

O paradigma pós-burocrático, A separação serviços/controle e a regulação, Organização voltada para o cliente/cidadão, Novas estruturas, novas formas de controle, Arranjos interorganizacionais, Melhoria contínua de processos, Flexibilidade como base da cultura organizacional, O novo papel do administrador público: a gestão estratégica.

### Bloco III (continuação)

2ª Turma (1996)	3ª Turma (1997)	4ª Turma (1998)	5ª Turma (1999)
<b>Administração Pública e Governança (150 h)</b>	<b>Administração Pública (172 horas)</b>	<b>Administração Pública (168 horas)</b>	<b>Curso não dividido em Blocos (155 horas)</b>
<p><i>Organizações Públicas em Contexto de Mudança (18 horas)</i></p> <p>Mudança das organizações: uma introdução ao debate teórico recente, Organizações privadas e organizações públicas: pontos de tangência, A organização pública atual e a transição para um novo paradigma: estratégias e obstáculos.</p>	<p><i>Organizações Públicas em Contexto de Mudança (24 horas)</i></p> <p>Abordagem estratégica das organizações públicas: uma introdução ao debate teórico recente. Desenvolvimento de trabalhos aplicados: os alunos trabalharão em grupos de 9 a 10 participantes orientados por tutores selecionados pela ENAP. O trabalho propiciará oportunidades de exercitar o pensamento estratégico aplicado a uma organização pública, servindo-se de metodologia que privilegie uma visão situacional e prospectiva da organização. O produto do trabalho deve ser uma análise de alternativas e estratégias visando a consolidação da missão institucional. A avaliação será feita por uma banca composta pelo orientador do grupo, representante da ENAP e da instituição objeto do trabalho.</p>	<p><i>Teoria das Organizações (24 horas)</i></p> <p>Taylor e Fayol e os fundamentos da organização burocrática; a evolução do pensamento sobre as organizações; a escola das Relações Humanas; o contingencialismo. Abordagens contemporâneas: organizações enquanto culturas; o indivíduo e a organização; desenho organizacional; organização e poder; a questão do desempenho das organizações; demografias organizacionais; descentralização e controle.</p>	<p><i>Teoria das Organizações (40 horas)</i></p> <p>Os fundamentos da administração e a formação do conhecimento administrativo atual: de Taylor e Fayol à produção enxuta. Visão sistêmica e abordagem contingencial na administração. Delineamento de estruturas organizacionais: metodologia, evolução das abordagens, desafios e tendências atuais. Comportamento organizacional: motivação, clima e cultura na administração pública brasileira. Os novos modelos de gestão e as transformações do mundo do trabalho: avanços e ilusões. Avaliação e integração de abordagens: <i>downsizing</i>, reengenharia, <i>benchmarking</i>, qualidade total e <i>learning organization</i>.</p>
<p><i>Reforma do Estado e Direito Administrativo (24 horas)</i></p> <p>Análise e discussão da proposta da reforma administrativa e do relatório do deputado Moreira Franco, Regulamentação e implementação da reforma administrativa na legislação ordinária, Projeto de Lei de Normas Gerais de Procedimentos Administrativos da União.</p>	<p><i>Direito Administrativo (48 horas)</i></p> <p>Introdução geral ao Direito do Estado. Principais instrumentos legais da Administração Pública. A Reforma Constitucional da Administração Pública. A renovação do processo administrativo da União. Regime Jurídico Único, delegação e concessão no serviço público, licitações e contratos.</p>	<p><i>Direito Administrativo (40 horas)</i></p> <p>Introdução Geral ao Direito do Estado. Principais instrumentos legais da Administração Pública. A Reforma Constitucional da Administração Pública. A renovação do processo administrativo da União. Regime Jurídico Único, delegação e a concessão no serviço público, licitações e contratos.</p>	<p><i>Direito Administrativo (40 horas)</i></p> <p>Fundamentos do Direito Público. Organização do Estado brasileiro. Competências. Poderes de Estado. Formas de atuação e controles. Princípios da Administração Pública. Normas constitucionais. Espécies organizacionais e suas características. Servidores públicos: tipos de regime jurídico. Formas de prestação de serviços públicos: delegação. Concessão e permissão. Licitação e contrato administrativo. Responsabilidade administrativa.</p>

### **Bloco III (continuação)**

**2ª Turma (1996)**

**Administração Pública e Governança (150 h)**

*Plano Diretor da Reforma do Estado (24 h)*

Apresentação do Plano Diretor para Reforma do Aparelho do Estado no Brasil.

Avaliações (12 horas)

**3ª Turma (1997)**

**Administração Pública (172 horas)**

**4ª Turma (1998)**

**Administração Pública (168 horas)**

*Burocracia (40 horas)*

O patrimonialismo e surgimento do Estado moderno. O aparelho do Estado no surgimento das democracias liberais e a implantação do modelo burocrático. Weber e a burocracia. O Estado Keynesiano e a tecnoburocracia. A crise do modelo burocrático. Políticos e Burocratas. Articulação entre política e administração pública; insulamento burocrático. O novo institucionalismo e a análise da burocracia.

**5ª Turma (1999)**

**Curso não dividido em Blocos (155 horas)**

*Monitoramento, Controle e Gestão por Resultados (35 horas)*

Monitoramento de projetos; sistemas de informação. Definição e acompanhamento de resultados. Mudanças de objetivos e de estratégias.

## Atividades complementares

2ª Turma (1996) (80 horas)	3ª Turma (1997) (116 horas)	4ª Turma (1998)	5ª Turma (1999) (165 horas)
Este curso não contém, em seu programa, detalhamento das Atividades Complementares. Há apenas menção a oferta de cursos opcionais de informática básica e leituras dirigidas e obrigatórias de textos a serem indicados pelos professores dos módulos integrantes dos blocos I, II e III.	<i>Comunicação Administrativa (12 h)</i> Construção, estrutura e tipologia de textos. Comunicação e produção de textos nas atividades gerenciais e de assessoria na administração pública. Elaboração de relatório, nota técnica e parecer.	(Este curso não contém, em seu programa, previsão de Atividades Complementares).	(Atividades Introdutórias fazem parte dessa carga horária)
	<i>Gestão Interinstitucional e Negociação (12h)</i> Teoria, problemas e táticas de negociação. Conformação da agenda de discussão, limites máximos e mínimos da negociação. Desenvolvimento de simulações e/ou jogos como exercícios de negociação.		<i>Ms Project</i>
	<i>Gestão Orçamentária e Financeira (32 h)</i> Programação orçamentária (proposta, ajustes, acompanhamento e avaliação); execução orçamentária e financeira (despesas públicas, Quadro de Detalhamento de Despesa - QDD, desembolso, descentralização dos créditos, suplementações etc.). Acompanhamento financeiro e contábil. Sistemas de gerenciamento do setor público: o SIDOR e o SIAFI		
	<i>Projetos na Área Pública (24 horas)</i> Métodos e técnicas para formulação, acompanhamento e avaliação de projetos. Desenvolvimento de exercícios aplicados, com ênfase na definição de indicadores para gestão e avaliação de resultados.		<i>Subjetividade nas Relações de Trabalho</i>
	<i>Outros Sistemas na Área Federal (4 h)</i> Sistemas de gerenciamento do setor público: Sistema de Administração de Recursos de Informação e Informática - SISP; Sistema de Administração de Pessoal - SIAPE; outros sistemas utilizados pela administração pública federal		<i>Conferências</i>
<i>Visitas Institucionais (32 horas)</i> Visitas organizadas pela ENAP para conhecimento das atividades desenvolvidas pelos Ministérios e órgãos públicos federais que acolherão os futuros gestores.			

## Ciclo de atividades aplicadas

2ª Turma (1996) (480 horas)	3ª Turma (1997) (60 horas)	4ª Turma (1998) (384 horas)	5ª Turma (1999) (200 horas)
<p>Atividades Introdutórias (discussão sobre inovação na gestão pública) (40 horas)</p> <p>Módulos Instrumentais de Gestão Pública (220 horas):</p> <p>Comunicação Administrativa, Contratos de Gestão, Formulação e Gestão de Projetos, Planejamento Estratégico, Gestão Interinstitucional e Negociação, Comunicação e <i>Marketing</i> no Setor Público, Gestão da Informação, Gestão Estratégica de RH, Gestão de Compras e Serviços, Gestão Orçamentária e Financeira, e Técnicas de Comunicação Grupal</p> <p><i>Trabalhos Aplicados</i> (190 horas):</p> <p><i>Laboratório de Gestão Estratégica</i> (40 h);</p> <p><i>Gestão de Políticas Públicas; e</i></p> <p><i>Trabalho Final</i></p> <p><i>Atividades de Complementação</i>(30 horas)</p>	<p>(Este curso não contém, em seu programa, previsão de um Ciclo de Atividades Aplicadas. Entretanto houve trabalho aplicado na disciplina Gestão de Políticas Públicas, do Bloco II).</p> <p><i>Prevê apenas Visitas Institucionais e</i></p> <p><i>Trabalho Final</i> (60 horas)</p>	<p>Noções Básicas de Gestão Estratégica</p> <p>Missão/missões ; objetivos</p> <p>Objetivos X cenários</p> <p>Mudanças de cenários</p> <p>Descrição de funções</p> <p>Delegação</p> <p>Gestão da Informação</p> <p>Recursos Humanos: Gestão de Pessoas</p> <p>Análise das situações de trabalho; postos e competências; desenvolvimento individual e desenvolvimento de equipe</p> <p>Motivação</p> <p>Planejamento da vida profissional</p> <p>Gestão do conhecimento</p> <p>SIAPE e WINSAPE</p> <p>Gerenciando a Mudança</p> <p>Mudança Organizacional: Razões de mudança : automação, mudanças tecnológicas, mudanças nos modos de gestão</p> <p>Programas de Qualidade</p> <p>A condução da mudança:</p> <p>Liderança</p> <p>Formas de comunicação, envolvimento</p> <p>Resistências à mudança controle e acompanhamento do processo</p> <p>Comunicação Oral e Escrita</p> <p>Estruturação de textos</p> <p>Apresentação de relatórios</p> <p>Apresentações orais, tecnologias.</p> <p>Gestão por Resultados</p> <p>A lógica dos resultados</p> <p>Formulação de indicadores</p> <p>Avaliação de Resultados e avaliação de desempenho pessoal, remuneração flexível.</p> <p>Gestão Orçamentária e Financeira</p> <p>SIAFI SIDOR e SIORG</p> <p>SIAPE (palestra)</p> <p>Ética no Serviço Público (palestra)</p> <p>Secretários Executivos (palestra)</p> <p>Estudo de Caso com apresentação de dois Relatórios Parciais e um Relatório Final</p>	<p><i>Trabalho Aplicado 1</i> (80 horas)</p> <p><i>Trabalho Aplicado 2</i> (120 horas)</p>



### 3. Terceiro momento: Curso de Formação Inicial para sexta e sétima turmas de EPPGG

#### 6ª turma (2001)

##### *Introdução (49 horas)*

Apresentação da ENAP e do curso. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e os desafios do Governo Federal. Temas abrangentes de administração pública. Perfil e competências desejadas do EPPGG. Desafios da prática profissional. Responsabilidade profissional. Interesse público. Aprendizagem. Perfil da turma. Carreira dos EPPGG. Serviços de apoio ao curso.

##### *Administração Pública*

##### *Contemporânea (49 horas)*

Origem do Estado e da Administração pública modernos. Principais formas de administração. Weber, o modelo burocrático e suas insuficiências. O Estado do pós-guerra. A nova gestão pública: contexto inicial, evolução, principais tendências e diferenças entre os modelos. Grã-Bretanha, Estados Unidos, Europa continental, Austrália, Nova Zelândia. Características da nova gestão pública. A redefinição do papel do Estado. Os cinco Es (economia, eficiência, eficácia, efetividade e equidade). Reforma do serviço civil: mérito, flexibilidade e responsabilização. Instrumentos gerenciais contemporâneos: avaliação de desempenho e resultados, flexibilidade organizacional, trabalho em equipe, a cultura da responsabilidade e os mecanismos de rede informacional. Reformulação do modelo de provisão dos serviços públicos. O caso brasileiro: breve evolução histórica. O Plano Diretor para a Reforma do Aparelho do Estado e as reformas constitucionais. Experiências bem sucedidas de gestão nos planos federal e subnacional. Obstáculos à nova gestão pública.

##### *Microeconomia do Setor Público (59,5 h)*

Instrumental teórico para análise do papel desempenhado pelo governo em uma economia de mercado. Funções do governo, conceitos básicos da economia do setor público, financiamento das atividades do Estado. Teoria do federalismo fiscal. Eficiência econômica e equilíbrio competitivo; falhas de mercado e a *rationale* para a intervenção do governo; o *trade-off* entre eficiência e equidade; bens públicos e externalidades; aspectos gerais do sistema tributário; teoria da incidência; tributação e eficiência econômica; elementos do federalismo fiscal.

#### 7ª turma (2002)

##### *Atividades Introdutórias (16 horas)*

Apresentação da ENAP e do curso. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e os desafios do Governo Federal. Temas abrangentes de administração pública. Perfil e competências desejadas dos gestores. Desafios da prática profissional. Responsabilidade profissional. Interesse público. Aprendizagem. Perfil da turma. Carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental. Serviços de apoio ao curso.

##### *Gestão Pública*

##### *Contemporânea (40 horas)*

Origem do Estado e da Administração pública modernos. Principais formas de administração. Weber, o modelo burocrático e suas insuficiências. O Estado do pós-guerra. Modelos de estado de bem-estar A nova gestão pública: contexto inicial, evolução, principais tendências e diferenças entre os modelos de diferentes países. Características da nova gestão pública. A redefinição do papel do Estado. Reforma do serviço civil: mérito, flexibilidade e responsabilização. Instrumentos gerenciais contemporâneos: avaliação de desempenho e resultados, flexibilidade organizacional, trabalho em equipe, a cultura da responsabilidade e os mecanismos de rede informacional. O caso brasileiro. O Plano Diretor para a Reforma do Aparelho do Estado e as reformas constitucionais. Experiências bem sucedidas de gestão nos planos federal e subnacional. Obstáculos à nova gestão pública.

##### *Microeconomia do Setor Público (56 horas)*

Instrumental teórico para análise do papel desempenhado pelo governo em uma economia de mercado. Funções do governo. Teorema Fundamental da Economia do Bem-Estar. Eficiência econômica e equilíbrio competitivo; a *rationale* para a intervenção do governo. Falhas de Mercado. Poder de Monopólio. Externalidades, Informação Assimétrica: *Moral hazard* e seleção adversa. A Escola da Escolha Pública.

### 3. Terceiro momento: Curso de Formação Inicial para sexta e sétima turmas de EPPGG (Continuação)

#### 6ª turma (2001)

##### *Macroeconomia do Brasil (56 horas)*

AtualControvérsias macroeconômicas atuais. Os principais agregados macroeconômicos. O cenário macroeconômico brasileiro e as políticas de ajuste: política fiscal, monetária. Déficit, superávit e equilíbrio fiscal e suas implicações macroeconômicas. Política cambial e as relações econômicas internacionais. Moedas e crises. A organização e funcionamento do Estado na gestão da política econômica.

##### *Governo e sistema político brasileiro (38,5 h)*

O modelo de democracia brasileiro face à questão da governabilidade: constrangimentos impostos pelo formato político-institucional adotado pela Constituição de 1988 no processo de tomada e implementação de decisões. Democracia e poliarquia. Governabilidade e democracias consociativa e majoritária. Presidencialismo e divisão dos poderes. Sistemas eleitoral e partidário. Federalismo.

##### *Direito Administrativo (38,5 horas)*

Fundamentos do Direito Público. Organização do Estado brasileiro. Competências. Poderes de Estado. Formas de atuação e controles. Princípios da Administração Pública. Normas constitucionais. Espécies organizacionais e suas características. Servidores públicos: tipos de regime jurídico. Formas de prestação de serviços públicos: delegação. Concessão e permissão. Licitação e contrato administrativo. Responsabilidade administrativa.

##### *Formulação de políticas públicas (35 horas)*

Tipologias da ação governamental e os processos de formulação de políticas públicas. Formação das políticas de natureza regulatória e auto-regulatória, distributiva e redistributiva. Mecanismos de ação coletiva. Formação das arenas de políticas públicas e o papel de atores sociais (classes, profissões, burocracia, comunidades técnicas, agências internacionais). Relações das políticas públicas com o desenvolvimento do mercado e dos sistemas de proteção social.

#### 7ª turma (2002)

##### *Macroeconomia (44 horas)*

Os principais agregados macroeconômicos: o conceito de produto e renda nacional – PIB Real e PIB Nominal, consumo, investimento, gastos governamentais e exportações líquidas. Flutuações Econômicas: a economia no curto prazo. Demanda Agregada, Oferta Agregada. Políticas Econômicas de Estabilização: políticas fiscal e monetária. Economia aberta: Regimes cambiais e política cambial. Economia no longo prazo: fontes do crescimento econômico.

##### *Estado, Governo e Sistema Político Brasileiro (24 h)*

Caracterização do Estado Brasileiro a partir do marco institucional vigente. O modelo de democracia brasileiro face à questão da governabilidade: constrangimentos impostos pelo formato político-institucional no processo de tomada e implementação de decisões. Democracia e poliarquia. Governabilidade e democracias consociativa e majoritária. Presidencialismo e divisão dos poderes. Características fundamentais do presidencialismo brasileiro. Sistemas eleitoral e partidário. O jogo eleitoral no ambiente federativo brasileiro.

##### *Direito Administrativo (36 horas)*

Princípios da Teoria Geral do Estado. Poderes e funções do Estado. Organização Administrativa do estado brasileiro. Teoria do Órgão. Administração Direta e Indireta. Espécies organizacionais e suas características. Terceiro Setor e parcerias com o poder público. Princípios da Administração Pública. Normas constitucionais e ordenamento jurídico. Teoria do ato administrativo. Formas de prestação de serviços públicos: tendências no Brasil. Servidores públicos: regimes constitucionais. Licitação e contrato administrativo. O controle da administração pública. Responsabilidade administrativa.

##### *Introdução às Políticas Públicas (28 horas)*

Políticas Públicas: conceitos básicos. Os processos de formulação de políticas públicas. Tipologias da ação governamental: políticas de natureza regulatória e auto-regulatória, distributiva e redistributiva. Formação das arenas de políticas públicas e o papel de atores sociais (classes, profissões, burocracia, comunidades técnicas, agências internacionais). Definição de problemas e formação de agenda. Análise de políticas públicas. Formulação de políticas e especificação de alternativas. Incrementalismo. Escolha pública. Modelos tipo “garbage can”. Coalizões. Redes. Empreendedorismo em políticas públicas. Aprendizado e transferência de políticas públicas.

### 3. Terceiro momento: Curso de Formação Inicial para sexta e sétima turmas de EPPGG (continuação)

#### 6ª turma (2001)

##### *Políticas Públicas e gestão por programas*

Instrumental teórico para análise do papel desempenhado pelo governo em uma economia de mercado. Funções do governo, conceitos básicos da economia do setor público, financiamento das atividades do Estado. Teoria do federalismo fiscal. Eficiência econômica e equilíbrio competitivo; falhas de mercado e a *rationale* para a intervenção do governo; o *trade-off* entre eficiência e equidade; bens públicos e externalidades; aspectos gerais do sistema tributário

*A agenda do Governo Federal: PPA 2000-2003*

#### **Estatística básica e análise de dados**

Análise Organizacional das Políticas Públicas

Políticas Sociais no Brasil

Financiamento do setor público no Brasil

Avaliação de políticas públicas

Elaboração de atos e documentos oficiais

Desenvolvimento de competências interpessoais

Seminários de Administração Pública

Trabalho Final

Total de horas do curso

#### 7ª turma (2002)

##### *Atividades Complementares*

##### *Provas*

##### Carga horária total

Ciclo de Atividades\* - Oficinas de Políticas Públicas; Trabalho Aplicado; Estágio Supervisionado em Órgãos Públicos; Palestras e Seminários\* Ano Eleitoral - curso em duas etapas: o ciclo de atividades foi realizado após nomeação e posse dos gestores

Disciplinas do Ciclo de Atividades:

Estatística Básica e análise de documentos

Análise organizacional das Políticas Públicas

Finanças Públicas no Brasil

Avaliação de programas governamentais

Elaboração de atos e documentos oficiais

Seminários Políticas Públicas e Gestão por Programas

Oficinas de Políticas Públicas; Trabalho Aplicado; Estágio Supervisionado em Órgãos Públicos

Total de horas do curso

#### 4. Quarto momento: Curso de Formação Inicial para oitava, nona, décima e décima primeira turmas de EPPGG

##### Eixo I

###### 8ª Turma (2004)

**Eixo 1 – Estado, Sociedade e Democracia (50h)** Marcos analíticos e conhecimentos

*1.1 – O Estado contemporâneo e suas transformações (14h)*

• As concepções e funções do Estado moderno. • Estado do bem-estar social: as novas funções do Estado. • A crítica neoliberal e o debate contemporâneo acerca dos papéis do Estado.

*1.2 – Democracia e cidadania no Brasil (16h)*

• O modelo clássico de extensão da cidadania: direitos civis, políticos e sociais. • O percurso histórico dos direitos no Brasil: - A era Vargas e a emergência da cidadania regulada. - O período 46-64 e a extensão dos direitos políticos. - Os direitos sociais e políticos sob a ditadura e os direitos a partir da redemocratização. - Perspectivas da cidadania no Brasil do século XXI.

*1.3 – Sistema político brasileiro (20h)*

• Os efeitos da forma de governo e das leis partidárias e eleitorais sobre a governabilidade. • Padrões de representação de interesses e processo decisório no Brasil. • As relações entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. • Federalismo e relações intergovernamentais.

###### 9ª Turma (2004)

**Eixo 1 – Estado, Sociedade e Democracia (52h)** Marcos analíticos e conhecimentos

*1.1 – O Estado contemporâneo e suas transformações (14h)*

• As concepções e funções do Estado moderno. • Estado do bem-estar social: as novas funções do Estado. • A crítica neoliberal e o debate contemporâneo acerca dos papéis do Estado.

*1.2 – Democracia e cidadania no Brasil (16h)*

• O modelo clássico de extensão da cidadania: direitos civis, políticos e sociais. • O percurso histórico dos direitos no Brasil: - A era Vargas e a emergência da cidadania regulada. - O período 46-64 e a extensão dos direitos políticos. - Os direitos sociais e políticos sob a ditadura e os direitos a partir da redemocratização. - Perspectivas da cidadania no Brasil do século XXI.

*1.3 – Sistema político brasileiro (20h)*

• Os efeitos da forma de governo e das leis partidárias e eleitorais sobre a governabilidade. • Padrões de representação de interesses e processo decisório no Brasil. • As relações entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. • Federalismo e relações intergovernamentais.

*Seminários (2h)*  
“Ética e cultura política na administração pública

###### 10ª Turma (2006)

**Eixo 1 – Estado, Sociedade e Democracia (52h)** Marcos analíticos

*1.1 – O Estado contemporâneo e suas transformações (14h)*

• As concepções e funções do Estado moderno. • Estado do bem-estar social: as novas funções do Estado. • A crítica neoliberal e o debate contemporâneo acerca dos papéis do Estado.

*1.2 – Democracia e cidadania no Brasil (16h)*

• O modelo clássico de extensão da cidadania: direitos civis, políticos e sociais. • O percurso histórico dos direitos no Brasil: - A era Vargas e a emergência da cidadania regulada. - O período 46-64 e a extensão dos direitos políticos. - Os direitos sociais e políticos sob a ditadura e os direitos a partir da redemocratização. - Perspectivas da cidadania no Brasil do século XXI.

*1.3 – Sistema político brasileiro (20h)*

• Os efeitos da forma de governo e das leis partidárias e eleitorais sobre a governabilidade. • Padrões de representação de interesses e processo decisório no Brasil. • As relações entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. • Federalismo e relações intergovernamentais.

*Seminários (2h)*  
“Ética Política no Estado Brasileiro”

###### 11ª Turma (2006)

**Eixo 1 – Estado, Sociedade e Democracia (52h)** Marcos analíticos

*1.1 – O Estado contemporâneo e suas transformações (14h)*

• As concepções e funções do Estado moderno. • Estado do bem-estar social: as novas funções do Estado. • A crítica neoliberal e o debate contemporâneo acerca dos papéis do Estado.

*1.2 – Democracia e cidadania no Brasil (16h)*

• O modelo clássico de extensão da cidadania: direitos civis, políticos e sociais. • O percurso histórico dos direitos no Brasil: - A era Vargas e a emergência da cidadania regulada. - O período 46-64 e a extensão dos direitos políticos. - Os direitos sociais e políticos sob a ditadura e os direitos a partir da redemocratização. - Perspectivas da cidadania no Brasil do século XXI.

*1.3 – Sistema político brasileiro (20h)*

• Os efeitos da forma de governo e das leis partidárias e eleitorais sobre a governabilidade. • Padrões de representação de interesses e processo decisório no Brasil. • As relações entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. • Federalismo e relações intergovernamentais.

*Seminários (2h)*  
“Ética Política no Estado Brasileiro”

## Eixo II

### 8ª Turma (2004)

#### Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento (80h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

##### 2.1 – Economia internacional (12h)

- Globalização: Estado e mercado, padrões de concorrência, regulamentação.
- Desequilíbrios macroeconômicos.
- Padrões de especialização; integração econômica (blocos econômicos).
- Multilateralismo (instituições financeiras multilaterais).

##### 2.2 – Economia brasileira (28h)

- O desenvolvimento brasileiro nas décadas de 50 a 70.
- Crise dos anos 80 e 90: estagnação, inflação e políticas de estabilização; reestruturação produtiva; inserção internacional e abertura comercial.
- Crescimento e distribuição de renda; pobreza e desigualdade.
- O desafio do desenvolvimento: teorias e evidências.

### 9ª Turma (2004)

#### Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento (82h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

##### 2.1 – Economia internacional (16h)

- Globalização: Estado e mercado, padrões de concorrência, regulamentação.
- Desequilíbrios macroeconômicos.
- Padrões de especialização; integração econômica (blocos econômicos).
- Multilateralismo (instituições financeiras multilaterais).

##### 2.2 – Economia brasileira (28h)

- O desenvolvimento brasileiro nas décadas de 50 a 70.
- Crise dos anos 80 e 90: estagnação, inflação e políticas de estabilização; reestruturação produtiva; inserção internacional e abertura comercial.
- Crescimento e distribuição de renda; pobreza e desigualdade.
- O desafio do desenvolvimento: teorias e evidências.

### 10ª Turma (2006)

#### Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento (82h)

*Marcos analíticos*

##### 2.2 – Economia internacional (16h)

- Noções sobre teoria do comércio exterior
- Vantagens e desvantagens do comércio exterior
- Noções sobre balanço de pagamentos e taxa de câmbio
- Noções de macroeconomia de economia aberta
- Globalização: Estado e mercado, padrões de concorrência, regulamentação.
- Padrões de especialização; integração econômica (blocos econômicos).
- Multilateralismo (instituições financeiras multilaterais).

##### 2.1-Economia brasileira (32h)

- Antecedentes históricos: economia agroexportadora, processo de substituição de importações, o desenvolvimento brasileiro nas décadas de 50 a 70.
- Crise dos anos 80 e 90: estagnação, inflação e políticas de estabilização;
- Reestruturação produtiva; inserção internacional e abertura comercial.
- O Plano Real e a estabilização da economia
- Mudanças na forma de intervenção do Estado na Economia Brasileira
- Análise da situação atual: desenvolvimento econômico, distribuição de renda, pobreza e desigualdade.

### 11ª Turma (2006)

#### Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento (82h)

*Marcos analíticos*

##### 2.2 – Economia internacional (16h)

- Noções sobre teoria do comércio exterior
- Vantagens e desvantagens do comércio exterior
- Noções sobre balanço de pagamentos e taxa de câmbio
- Noções de macroeconomia de economia aberta
- Globalização: Estado e mercado, padrões de concorrência, regulamentação.
- Padrões de especialização; integração econômica (blocos econômicos).
- Multilateralismo (instituições financeiras multilaterais).

##### 2.1-Economia brasileira (32h)

- Antecedentes históricos: economia agroexportadora, processo de substituição de importações, o desenvolvimento brasileiro nas décadas de 50 a 70.
- Crise dos anos 80 e 90: estagnação, inflação e políticas de estabilização;
- Reestruturação produtiva; inserção internacional e abertura comercial.
- O Plano Real e a estabilização da economia
- Mudanças na forma de intervenção do Estado na Economia Brasileira
- Análise da situação atual: desenvolvimento econômico, distribuição de renda, pobreza e desigualdade.

## Eixo II (continuação)

### 8ª Turma (2004)

#### Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento (80h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

#### 2.3 – Economia do setor público (32h)

• Bens públicos; externalidades; escolha pública. • Padrões de intervenção do Estado; instrumentos do aparelho de Estado. • Operação da política econômica: planejamento, orçamento, política fiscal, gestão da moeda e do crédito, política comercial, endividamento externo, controle de preços; política industrial, agropecuária e tecnológica. • Fluxos financeiros, comerciais e de serviços. Investimentos diretos. • Finanças públicas: Conceito e classificação dos gastos e receitas públicos; sistema tributário brasileiro; carga tributária no Brasil; federalismo fiscal. • Outras formas de financiamento do setor público: parcerias público-privada, concessões etc. • Fundamentos econômicos da nova atuação do Estado: marcos regulatórios, defesa da concorrência, setores regulados.

#### Seminários (8h)

• S2.1 Paradigmas do desenvolvimento • S2.2 Agências reguladoras e defesa da concorrência • S2.3 Mercado de trabalho no Brasil • S2.4 Reforma tributária

### 9ª Turma (2004)

#### Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento (82h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

#### 2.3 – Economia do setor público (32h)

• Bens públicos; externalidades; escolha pública. • Padrões de intervenção do Estado; instrumentos do aparelho de Estado. • Operação da política econômica: planejamento, orçamento, política fiscal, gestão da moeda e do crédito, política comercial, endividamento externo, controle de preços; política industrial, agropecuária e tecnológica. • Fluxos financeiros, comerciais e de serviços. Investimentos diretos. • Finanças públicas: Conceito e classificação dos gastos e receitas públicos; sistema tributário brasileiro; carga tributária no Brasil; federalismo fiscal. • Outras formas de financiamento do setor público: parcerias público-privada, concessões etc. • Fundamentos econômicos da nova atuação do Estado: marcos regulatórios, defesa da concorrência, setores regulados.

#### Seminários (6h)

S2.1 Paradigmas do desenvolvimento S2.2 Agências reguladoras, defesa da concorrência e direitos do consumidor. S2.3 Reforma tributária

### 10ª Turma (2006)

#### Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento (82h)

*Marcos analíticos*

#### 2.3 – Economia do setor público (16h)

• A necessidade do Estado • Externalidades e Bens públicos • Padrões de intervenção do Estado; instrumentos do aparelho de Estado; equidade e eficiência. • O financiamento do Setor Público • Sistema Tributário Brasileiro • Política econômica: Fiscal, monetária e cambial.

#### 2.4 – Economia da Regulação (16h)

• Motivação para a regulação • Regulação e política antitruste: conceitos e histórico. • Teorias da regulação: análise normativa, teoria da captura e teoria econômica da regulação. • Monopólio natural, leilão de franquia e regulação • Regulação de mercados potencialmente competitivos. • Defesa da concorrência e legislação antitruste • Análises setoriais da regulação: setores de energia, telecomunicações, transportes, petróleo e saúde. • Sistema Brasileiro de defesa da concorrência: SEAE, CADE e SDE

#### Seminários (2h)

”Parcerias Público Privadas”

### 11ª Turma (2006)

#### Eixo 2 – Economia e Desenvolvimento (82h)

*Marcos analíticos*

#### 2.3 – Economia do setor público (16h)

• A necessidade do Estado • Externalidades e Bens públicos • Padrões de intervenção do Estado; instrumentos do aparelho de Estado; equidade e eficiência. • O financiamento do Setor Público • Sistema Tributário Brasileiro • Política econômica: Fiscal, monetária e cambial.

#### 2.4 – Economia da Regulação (16h)

• Motivação para a regulação • Regulação e política antitruste: conceitos e histórico. • Teorias da regulação: análise normativa, teoria da captura e teoria econômica da regulação. • Monopólio natural, leilão de franquia e regulação • Regulação de mercados potencialmente competitivos. • Defesa da concorrência e legislação antitruste • Análises setoriais da regulação: setores de energia, telecomunicações, transportes, petróleo e saúde. • Sistema Brasileiro de defesa da concorrência: SEAE, CADE e SDE

#### Seminários (2h)

”Parcerias Público Privadas”

## Eixo III

### 8ª Turma (2004)

#### Eixo 3 – Administração Pública (142h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

#### 3.2 – O debate contemporâneo da gestão pública (20h)

• A importância da burocracia clássica. • As insuficiências do paradigma burocrático. • As características da Nova Gestão Pública. • Contratualização e accountability dos serviços públicos. • Tendências internacionais de gestão pública.

#### 3.3 – Administração Pública brasileira (20h)

• Transformações da administração pública no Brasil: do DASP aos dias atuais. • Formatos organizacionais da administração pública federal. • Principais problemas e desafios da Administração Pública Federal. • Experiências recentes de inovação na gestão pública brasileira.

#### Seminários (2h)

“Ética e cultura política na administração pública brasileira”.

### 9ª Turma (2004)

#### Eixo 3 – Administração Pública (150h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

#### 3.1 – O debate contemporâneo da gestão pública (20h)

A importância da burocracia clássica. As insuficiências do paradigma burocrático. As características da Nova Gestão Pública. Contratualização e accountability dos serviços públicos. Tendências internacionais de gestão pública.

#### 3.2 – Administração Pública brasileira (20h)

• Transformações da administração pública no Brasil: do DASP aos dias atuais. • Formatos organizacionais da administração pública federal. • Principais problemas e desafios da Administração Pública Federal. • Experiências recentes de inovação na gestão pública brasileira.

### 10ª Turma (2006)

#### Eixo 3 – Administração Pública (152h)

*Marcos analíticos*

#### 3.1- Desenvolvimento da Administração Pública (16h).

A natureza da administração pública e suas principais formas históricas As causas e tendências das reformas do final do século XX Burocracia e Nova Gestão Pública no panorama internacional O atual debate internacional em gestão pública.

#### 3.2 – Administração Pública brasileira (20h)

• Transformações da administração pública no Brasil: do DASP aos dias atuais. • Ciclos, memória e cumulatividade de grandes reformas da administração pública brasileira: Reformas Constitucionais e Infra-Constitucionais; Mudanças de Regime e Reformas Administrativas. Gestão Pública no Brasil contemporâneo: recursos humanos, modelagem organizacional, auditorias e controle, e gestão de tecnologia.

#### Seminários (2h)

”Sistemas gerenciais de informação”

### 11ª Turma (2006)

#### Eixo 3 – Administração Pública (152h)

*Marcos analíticos*

#### 3.1- Desenvolvimento da Administração Pública (16h).

A natureza da administração pública e suas principais formas históricas As causas e tendências das reformas do final do século XX Burocracia e Nova Gestão Pública no panorama internacional O atual debate internacional em gestão pública.

#### 3.2 – Administração Pública brasileira (20h)

• Transformações da administração pública no Brasil: do DASP aos dias atuais. • Ciclos, memória e cumulatividade de grandes reformas da administração pública brasileira: Reformas Constitucionais e Infra-Constitucionais; Mudanças de Regime e Reformas Administrativas. Gestão Pública no Brasil contemporâneo: recursos humanos, modelagem organizacional, auditorias e controle, e gestão de tecnologia.

#### Seminários (2h)

”Sistemas gerenciais de informação”

### **Eixo III (continuação)**

#### **8ª Turma (2004)**

**Eixo 3 – Administração Pública (142h) Marcos analíticos e conhecimentos**

*3.4 – Direito administrativo (8h)*

- Princípios gerais do Direito Público.
- Fundamentos legais da Administração Pública brasileira: principais parâmetros constitucionais e infraconstitucionais.
- Competências constitucionais do Poder Executivo Federal.

*3.5 – Gestão dos Serviços Públicos (16h)*

- Modalidades de prestação: execução centralizada ou descentralizada.
- Modalidades de delegação a particulares.
- Formas de supervisão e contratualização de resultados.
- Gestão de parcerias com organizações da sociedade civil: as formas legais de ajuste (convênios - IN 1, e termo de parceria – Lei 9790/99).
- Parceria Público Privada (PPP).

#### **9ª Turma (2004)**

**Eixo 3 – Administração Pública (150h) Marcos analíticos e conhecimentos**

*3.3 – Direito administrativo e Serviços Públicos (24h)*

Princípios gerais do Direito Público Fundamentos legais da Administração Pública brasileira: principais parâmetros constitucionais e infraconstitucionais. Modalidades de prestação: execução centralizada ou descentralizada. Modalidades de delegação a particulares. Formas de supervisão e contratualização de resultados. Gestão de parcerias com organizações da sociedade civil: as formas legais de ajuste (convênios - IN 1, e termo de parceria – Lei 9790/99). Parceria Público Privada (PPP).

#### **10ª Turma (2006)**

**Eixo 3 – Administração Pública (152h) Marcos analíticos**

*3.3 – Fundamentos do Direito Público (20h)*

Princípios gerais do Direito Público Fundamentos constitucionais da Administração Pública brasileira: principais parâmetros constitucionais e infraconstitucionais. Visão panorâmica e instrumental do texto constitucional: direitos e garantias individuais, direitos sociais, serviço público e atividade econômica, ordem econômica, ordem social, controles da administração. O interesse público. Disposições fundamentais do Art. 37 da CF. Funções da Administração Pública: função ordenadora ou poder de polícia, interventora, prestadora de serviços, e de fomento. Modalidades de serviços públicos. Conceitos legais do poder concedente. Concessão, permissão e autorização. Lei 9784/99, Lei do Processo Administrativo: princípios, direitos dos administrados, interessados, dever de decisão, recurso, sanções e direito de defesa. Formas de controles na Administração Pública: controle administrativo, fiscalização financeira e orçamentária, Poder Judiciário, Ministério Público, Poder Legislativo, TCU. Lei 8429/92, Lei da Improbidade Administrativa: conceito legal de improbidade, enriquecimento ilícito, prejuízo ao erário, atentado contra os princípios da Administração Pública, penalidades, processo.

#### **11ª Turma (2006)**

**Eixo 3 – Administração Pública (152h) Marcos analíticos**

*3.3 – Fundamentos do Direito Público (20h)*

Princípios gerais do Direito Público Fundamentos constitucionais da Administração Pública brasileira: principais parâmetros constitucionais e infraconstitucionais. Visão panorâmica e instrumental do texto constitucional: direitos e garantias individuais, direitos sociais, serviço público e atividade econômica, ordem econômica, ordem social, controles da administração. O interesse público. Disposições fundamentais do Art. 37 da CF. Funções da Administração Pública: função ordenadora ou poder de polícia, interventora, prestadora de serviços, e de fomento. Modalidades de serviços públicos. Conceitos legais do poder concedente. Concessão, permissão e autorização. Lei 9784/99, Lei do Processo Administrativo: princípios, direitos dos administrados, interessados, dever de decisão, recurso, sanções e direito de defesa. Formas de controles na Administração Pública: controle administrativo, fiscalização financeira e orçamentária, Poder Judiciário, Ministério Público, Poder Legislativo, TCU. Lei 8429/92, Lei da Improbidade Administrativa: conceito legal de improbidade, enriquecimento ilícito, prejuízo ao erário, atentado contra os princípios da Administração Pública, penalidades, processo.



### Eixo III (continuação)

#### 8ª Turma (2004)

#### Eixo 3 – Administração Pública (142h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

##### 3.1 – Teorias das organizações aplicadas ao setor público (8h)

• As principais teorias das organizações e as múltiplas abordagens para o fenômeno no setor público. • O impacto dos desenhos institucionais e da cultura organizacional em processos e modernização administrativa.

##### 3.6 – Sistemas de Gestão da Informação (8h)

• Lógica e importância dos sistemas de gestão. Novas tecnologias. • Principais sistemas informatizados: SIAPE, SIDOR, SIGPLAN, SIORG, SIAFI e outros.

##### 3.7 – Gestão de Pessoas no Setor Público (12h)

Aspectos administrativos e legais: • formas de contratação; • política previdenciária do setor público federal; • negociação coletiva e democratização das relações de trabalho no setor público; • macro-função de recursos humanos no Governo Federal. SIAPE. Aspectos gerenciais: • Direção e gerência no setor público. Cargos de livre nomeação, carreiras, estruturas de cargos e profissionalização na Administração Federal. Mecanismos de avaliação de desempenho. Política de qualificação e valorização profissional dos servidores. Compromisso, motivação, comunicação e liderança.

#### 9ª Turma (2004)

#### Eixo 3 – Administração Pública (150h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

##### 3.4 – Modelos de gestão e arquitetura organizacional (8h)

**A r g u m e n t o** contingencial: ajustamento entre estrutura e estratégia. Uma metodologia de alinhamento ao modelo de gestão. A definição e implementação de formas orgânicas e matriciais.

##### 3.6 – Sistemas de Gestão da Informação (8h)

Lógica e importância dos sistemas de gestão. Novas tecnologias. Principais sistemas informatizados: SIAPE, SIDOR, SIGPLAN, SIORG, SIAFI e outros.

##### 3.5 – Gestão de Pessoas no Setor Público (12h)

Aspectos administrativos e legais: formas de contratação; política previdenciária do setor público federal; negociação coletiva e democratização das relações de trabalho no setor público; • macro-função de recursos humanos no Governo Federal. SIAPE. Aspectos gerenciais: • Direção e gerência no setor público. Cargos de livre nomeação, carreiras, estruturas de cargos e profissionalização na Administração Federal. Mecanismos de avaliação de desempenho. Política de qualificação e valorização profissional dos servidores. Compromisso, motivação, comunicação e liderança.

#### 10ª Turma (2006)

#### Eixo 3 – Administração Pública (152h)

*Marcos analíticos*

##### 3.4 – Modelos de gestão e arquitetura organizacional (20h)

Teorias da organização para a administração pública Desenho administrativo em organizações de governo: conceitos, formas e modelos Novos desenhos institucionais da administração pública federal Mudanças e inovações nas instituições públicas Modelos de gestão em organizações públicas: complexidade, adaptação e especificidades Acompanhamento e avaliação da gestão pública: contratualização de resultados e accountability do serviço público

##### 3.5 – Gestão de Pessoas no Setor Público (16h)

Aspectos administrativos e legais: Fundamentos principais da legislação de recursos humanos na Administração Pública Federal (contratação de pessoal e política previdenciária; Direção e Gerência no setor público. Cargos de livre nomeação, carreiras, estruturas de cargos e profissionalização) macro-função de recursos humanos no Governo Federal. SIAPE. Aspectos gerenciais: Análise e inserção no contexto de trabalho: cultura organizacional, relações de poder, crises, comunicação, cooperação e conflitos. Autodesenvolvimento: trilha de aprendizagem; auto-gestão; desenvolvimento da habilidade de liderança situacional e da capacidade de ser agente transformador da realidade.

#### 11ª Turma (2006)

#### Eixo 3 – Administração Pública (152h)

*Marcos analíticos*

##### 3.4 – Modelos de gestão e arquitetura organizacional (20h)

Teorias da organização para a administração pública Desenho administrativo em organizações de governo: conceitos, formas e modelos Novos desenhos institucionais da administração pública federal Mudanças e inovações nas instituições públicas Modelos de gestão em organizações públicas: complexidade, adaptação e especificidades Acompanhamento e avaliação da gestão pública: contratualização de resultados e accountability do serviço público

##### 3.5 – Gestão de Pessoas no Setor Público (16h)

Aspectos administrativos e legais: Fundamentos principais da legislação de recursos humanos na Administração Pública Federal (contratação de pessoal e política previdenciária; Direção e Gerência no setor público. Cargos de livre nomeação, carreiras, estruturas de cargos e profissionalização) macro-função de recursos humanos no Governo Federal. SIAPE. Aspectos gerenciais: Análise e inserção no contexto de trabalho: cultura organizacional, relações de poder, crises, comunicação, cooperação e conflitos. Autodesenvolvimento: trilha de aprendizagem; auto-gestão; desenvolvimento da habilidade de liderança situacional e da capacidade de ser agente transformador da realidade.

### Eixo III (continuação)

#### 8ª Turma (2004)

#### Eixo 3 – Administração Pública (142h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

#### 3.8 – Gestão de Contratos e Licitação (12h)

• Conceito, finalidades e objeto da licitação. Lei 8666 e principais modalidades. • Formalização e execução do contrato. Alterações possíveis. Principais contratos administrativos.

#### 9ª Turma (2004)

#### Eixo 3 – Administração Pública (150h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

#### 3.7 – Gestão de Contratos e Licitação (16h)

Conceito, finalidades e objeto da licitação. Lei 8666 e principais modalidades. Formalização e execução do contrato. Alterações possíveis. Principais contratos administrativos.

#### 10ª Turma (2006)

#### Eixo 3 – Administração Pública (152h)

*Marcos analíticos*

#### 3.6 – Gestão de Contratos, Convênios e Termos de Parceria (24h)

Gênese da Lei nº 8666/93. Competência legislativa. Finalidades. Princípios. Dispensa e inexigibilidade de licitação. Modalidades licitatórias. Fases. Tipos. Registro de preços. Revogação e anulação do certame. Recursos administrativos. Pregão. Lei nº 10.520/02. Principais diferenças em relação às modalidades tradicionais. Características do contrato administrativo. A gestão e a fiscalização do contrato. Alterações possíveis. Cláusulas exorbitantes. O futuro das licitações públicas. Formas de parceria. PPP. O papel das diferentes organizações da sociedade civil na gestão da coisa pública (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, Organizações Sociais – OS (Lei 9.637/98), Organizações Não Governamentais – ONGs). Formas legais de ajustes: convênios (IN nº 1), Termos de Parceria (Lei 9.790/99 e Decreto 3.100) e contratos de gestão. Excepcionalidades: licitações regidas por acordos internacionais (licitações para aplicação de recursos de empréstimos ou doações internacionais aprovados pelo Senado Federal). Objetivos, formas de licitação, limites de aprovação, controles. Casuísticas sobre aspectos práticos.

#### 11ª Turma (2006)

#### Eixo 3 – Administração Pública (152h)

*Marcos analíticos*

#### 3.6 – Gestão de Contratos, Convênios e Termos de Parceria (24h)

Gênese da Lei nº 8666/93. Competência legislativa. Finalidades. Princípios. Dispensa e inexigibilidade de licitação. Modalidades licitatórias. Fases. Tipos. Registro de preços. Revogação e anulação do certame. Recursos administrativos. Pregão. Lei nº 10.520/02. Principais diferenças em relação às modalidades tradicionais. Características do contrato administrativo. A gestão e a fiscalização do contrato. Alterações possíveis. Cláusulas exorbitantes. O futuro das licitações públicas. Formas de parceria. PPP. O papel das diferentes organizações da sociedade civil na gestão da coisa pública (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, Organizações Sociais – OS (Lei 9.637/98), Organizações Não Governamentais – ONGs). Formas legais de ajustes: convênios (IN nº 1), Termos de Parceria (Lei 9.790/99 e Decreto 3.100) e contratos de gestão. Excepcionalidades: licitações regidas por acordos internacionais (licitações para aplicação de recursos de empréstimos ou doações internacionais aprovados pelo Senado Federal). Objetivos, formas de licitação, limites de aprovação, controles. Casuísticas sobre aspectos práticos.

### Eixo III (continuação)

#### 8ª Turma (2004)

#### Eixo 3 – Administração Pública (142h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

#### 3.9 – Planejamento e gestão financeira e orçamentária (36h)

Sistema Federal de Planejamento e Orçamento. O Plano Plurianual e a integração do planejamento, do orçamento e da gestão. Normas gerais de direito financeiro (CF, LRF, LDO, Lei 4320). Planejamento, elaboração e execução financeira e orçamentária. Controle interno e controle externo. • Estratégias operacionais para promoção de políticas: mobilizando recursos orçamentários e extra-orçamentários. • Sistemas informatizados de gestão financeira e orçamentária: SIAFI / SIDOR.

#### 9ª Turma (2004)

#### Eixo 3 – Administração Pública (150h)

*Marcos analíticos e conhecimentos*

#### 3.8 – Planejamento e gestão financeira e orçamentária (36h)

Sistema Federal de Planejamento e Orçamento. O Plano Plurianual e a integração do planejamento, do orçamento e da gestão. Normas gerais de direito financeiro (CF, LRF, LDO, Lei 4320). Planejamento, elaboração e execução financeira e orçamentária. Controle interno e controle externo. Estratégias operacionais para promoção de políticas: mobilizando recursos orçamentários e extra-orçamentários. • Sistemas informatizados de gestão financeira e orçamentária: SIAFI / SIDOR.

#### 10ª Turma (2006)

#### Eixo 3 – Administração Pública (152h)

*Marcos analíticos*

#### 3.7 – Planejamento e gestão financeira e orçamentária (36h)

Sistema Federal de Planejamento e Orçamento. O Plano Plurianual e a integração do planejamento, do orçamento e da gestão. Normas gerais de direito financeiro (CF, LRF, LDO, Lei 4320). Planejamento, elaboração e execução financeira e orçamentária. Controle interno e controle externo. Estratégias operacionais para promoção de políticas: mobilizando recursos orçamentários e extra-orçamentários. Sistemas informatizados de gestão financeira e orçamentária: SIAFI / SIDOR.

#### 3.8 – Oficina: Atos normativos e comunicação oficial (4h)

Principais tipos de atos normativos de competência dos órgãos do Poder Executivo: formatos e usos. A comunicação oficial: relatórios, notas técnicas etc.

#### 11ª Turma (2006)

#### Eixo 3 – Administração Pública (152h)

*Marcos analíticos*

#### 3.7 – Planejamento e gestão financeira e orçamentária (36h)

Sistema Federal de Planejamento e Orçamento. O Plano Plurianual e a integração do planejamento, do orçamento e da gestão. Normas gerais de direito financeiro (CF, LRF, LDO, Lei 4320). Planejamento, elaboração e execução financeira e orçamentária. Controle interno e controle externo. Estratégias operacionais para promoção de políticas: mobilizando recursos orçamentários e extra-orçamentários. Sistemas informatizados de gestão financeira e orçamentária: SIAFI / SIDOR.

#### 3.8 – Oficina: Atos normativos e comunicação oficial (4h)

Principais tipos de atos normativos de competência dos órgãos do Poder Executivo: formatos e usos. A comunicação oficial: relatórios, notas técnicas etc.

## Eixo IV

### 8ª Turma (2004)

#### **Eixo 4 – Políticas Públicas (144h)***Marcos analíticos e conhecimentos*

##### *4.1 – Modelos de análise atuais e conceituação (24h)*

Conceitos de políticas públicas: • princípios normativos, valores e critérios; • tipos de políticas públicas: distribuição, regulação e redistribuição; • especificidades das políticas sociais. O processo de produção de políticas públicas: • formação da agenda; • formulação de políticas: arenas decisórias, processo decisório, burocracia e grupos de interesse; • implementação de políticas públicas: o jogo da implementação, a autonomia da burocracia, a burocracia do nível de rua; • a importância da avaliação. Abordagens analíticas em políticas públicas: • pluralismo; • neo-institucionalismo; • teoria das escolhas racionais, teoria principal x agente; • neo-institucionalismo histórico: legados organizacionais, ambiente relacional, *policy networks*.

### 9ª Turma (2004)

#### **Eixo 4 – Políticas Públicas (146h)***Marcos analíticos*

##### *4.1 – Modelos de análise atuais e conceituação (24h)*

Conceitos de políticas públicas: • princípios normativos, valores e critérios; • tipos de políticas públicas: distribuição, regulação e redistribuição; • especificidades das políticas sociais. O processo de produção de políticas públicas: • formação da agenda; • formulação de políticas: arenas decisórias, processo decisório, burocracia e grupos de interesse; • implementação de políticas públicas: o jogo da implementação, a autonomia da burocracia, a burocracia do nível de rua; • a importância da avaliação. Abordagens analíticas em políticas públicas: • pluralismo; • neo-institucionalismo; • teoria das escolhas racionais, teoria principal x agente; • neo-institucionalismo histórico: legados organizacionais, ambiente relacional, *policy networks*.

### 10ª Turma (2006)

#### **Eixo 4 – Políticas Públicas (144)***Marcos analíticos*

##### *4.1 – Modelos de análise atuais e conceituação (24h)*

Conceitos de políticas públicas: • princípios normativos, valores e critérios; • tipos de políticas públicas: distribuição, regulação e redistribuição; federalismo e descentralização. O processo de produção de políticas públicas: • formação da agenda; • formulação de políticas: arenas decisórias, processo decisório, burocracia e grupos de interesse; Participação no ciclo de políticas públicas: participação cidadã, da sociedade civil e dos atores políticos; • implementação de políticas públicas: o jogo da implementação, a autonomia da burocracia, a burocracia do nível de rua; Novos Arranjos em políticas públicas; Pluralismo; as formas de Neo-institucionalismo. Legados Organizacionais, ambiente relacional, *policy networks*; teorias das escolhas racionais, teoria agente/principal.

### 11ª Turma (2006)

#### **Eixo 4 – Políticas Públicas (144)***Marcos analíticos*

##### *4.1 – Modelos de análise atuais e conceituação (24h)*

Conceitos de políticas públicas: • princípios normativos, valores e critérios; • tipos de políticas públicas: distribuição, regulação e redistribuição; federalismo e descentralização. O processo de produção de políticas públicas: • formação da agenda; • formulação de políticas: arenas decisórias, processo decisório, burocracia e grupos de interesse; Participação no ciclo de políticas públicas: participação cidadã, da sociedade civil e dos atores políticos; • implementação de políticas públicas: o jogo da implementação, a autonomia da burocracia, a burocracia do nível de rua; Novos Arranjos em políticas públicas; Pluralismo; as formas de Neo-institucionalismo. Legados Organizacionais, ambiente relacional, *policy networks*; teorias das escolhas racionais, teoria agente/principal.

## Eixo IV (continuação)

<b>8ª Turma (2004)</b> <b>Eixo 4 – Políticas Públicas (144h) Marcos analíticos e conhecimentos</b>	<b>9ª Turma (2004)</b> <b>Eixo 4 – Políticas Públicas (146h) Marcos analíticos</b>	<b>10ª Turma (2006)</b> <b>Eixo 4 – Políticas Públicas (144) Marcos analíticos</b>	<b>11ª Turma (2006)</b> <b>Eixo 4 – Políticas Públicas (144) Marcos analíticos</b>
<p>4.2 – Atores políticos, participação e controles (16h)</p> <p>Atores institucionais e não-institucionais: • congresso, partidos e eleitores; • burocracia, agências governamentais e insulamento burocrático; • grupos de interesse, lobbies e meios de comunicação; • organismos internacionais; • organizações da sociedade civil (ONGs, movimentos sociais etc.). Participação social e redes: • novos arranjos institucionais para a inserção dos atores sociais no - desenvolvimento das políticas públicas: na formação de agenda/formulação de alternativas/decisão/implementação/avaliação (Participação social/parcerias x planejamento x regulação); • teorias do Capital Social; • teorias da inserção burocrática.</p>	<p>4.2 – Atores políticos, participação e controles (16h)</p> <p>Atores institucionais e não-institucionais: • congresso, partidos e eleitores; • burocracia, agências governamentais e insulamento burocrático; • grupos de interesse, lobbies e meios de comunicação; • organismos internacionais; • organizações da sociedade civil (ONGs, movimentos sociais etc.). Participação social e redes: • novos arranjos institucionais para a inserção dos atores sociais no - desenvolvimento das políticas públicas: na formação de agenda/formulação de alternativas/decisão/implementação/avaliação (Participação social/parcerias x planejamento x regulação); • teorias do Capital Social; • teorias da inserção burocrática.</p>	<p>4.2 – Oficina sobre Políticas Públicas: atores políticos e participação (20h)</p> <p>A oficina tem como propósito levar o (a) participante a analisar a complexidade das políticas públicas e a vivenciar uma simulação (jogo) em que é convidado a exercer o papel de um assessor da equipe de um (a) Ministro (a), incumbida de determinada tarefa. O jogo focaliza a participação e a perspectiva política que vários atores têm sobre determinado tema/programa e como a equipe organiza as informações para uma reunião com o(a) Ministro(a), que havia solicitado uma série de análises aos servidores.</p>	<p>4.2 – Oficina sobre Políticas Públicas: atores políticos e participação (20h)</p> <p>A oficina tem como propósito levar o (a) participante a analisar a complexidade das políticas públicas e a vivenciar uma simulação (jogo) em que é convidado a exercer o papel de um assessor da equipe de um (a) Ministro (a), incumbida de determinada tarefa. O jogo focaliza a participação e a perspectiva política que vários atores têm sobre determinado tema/programa e como a equipe organiza as informações para uma reunião com o(a) Ministro(a), que havia solicitado uma série de análises aos servidores.</p>

## Eixo IV (continuação)

### 8ª Turma (2004)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (144h)** *Marcos analíticos e conhecimentos*

*D 4.3 – Dilemas contemporâneos das políticas públicas (20h)*

• Relações entre política econômica e política social. O papel das políticas sociais na redução das desigualdades e promoção do desenvolvimento social. • Reconfiguração do mundo do trabalho e impactos sobre as políticas públicas. • Serviços públicos e o debate sobre estatização, privatização e regulação. • Agências, políticas públicas de infraestrutura e novos arranjos legais. • Responsabilização e controles nas políticas públicas: os controles externo, interno e os mecanismos de controle social por meio de conselhos, fóruns, etc.

*Seminários (4h)*

• S 4.1 O debate sobre as relações entre redes, capital social, arranjos produtivos locais e desenvolvimento. • S 4.2 Participação e consulta pública no Brasil: experiências locais e do Governo Federal.

### 9ª Turma (2004)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (146h)** *Marcos analíticos*

*D 4.3 – Dilemas contemporâneos das políticas públicas (20h)*

• Relações entre política econômica e política social. O papel das políticas sociais na redução das desigualdades e promoção do desenvolvimento social. • Reconfiguração do mundo do trabalho e impactos sobre as políticas públicas. • Serviços públicos e o debate sobre estatização, privatização e regulação. • Agências, políticas públicas de infraestrutura e novos arranjos legais. • Responsabilização e controles nas políticas públicas: os controles externo, interno e os mecanismos de controle social por meio de conselhos, fóruns, etc.

*Seminários (6h)*

S 4.1 Políticas de infraestrutura. S 4.2 Políticas públicas para promoção do desenvolvimento. S 4.3 Descentralização no Brasil.

### 10ª Turma (2006)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (144)** *Marcos analíticos*

*D 4.3 – Dilemas contemporâneos das políticas públicas (24h)*

Serão apresentados cerca de 4 seminários, preferencialmente, proferidos por dirigentes do Governo Federal que abordarão os principais dilemas de políticas públicas de suas áreas. Os participantes escolherão um desses temas para a realização de um trabalho que leve em consideração os aspectos abordados na D 4.1 e D 4.2. “Crescimento econômico e desenvolvimento sustentável” (4h) “Políticas públicas e emendas parlamentares: o exercício da representação política” (4h) “Desenvolvimento, diversidade e redução das desigualdades sociais” (4h) “Políticas de educação e desenvolvimento” (4h)

### 11ª Turma (2006)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (144)** *Marcos analíticos*

*D 4.3 – Dilemas contemporâneos das políticas públicas (24h)*

Serão apresentados cerca de 4 seminários, preferencialmente, proferidos por dirigentes do Governo Federal que abordarão os principais dilemas de políticas públicas de suas áreas. Os participantes escolherão um desses temas para a realização de um trabalho que leve em consideração os aspectos abordados na D 4.1 e D 4.2. “Crescimento econômico e desenvolvimento sustentável” (4h) “Políticas públicas e emendas parlamentares: o exercício da representação política” (4h) “Desenvolvimento, diversidade e redução das desigualdades sociais” (4h) “Políticas de educação e desenvolvimento” (4h)

## Eixo IV (continuação)

### 8ª Turma (2004)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (144h)** *Marcos analíticos e conhecimentos*

#### 4.4 – Planejamento estratégico (24h)

Principais conceitos e ferramentas utilizadas para elaboração de planejamento estratégico. O pensamento estratégico aplicado à gestão governamental contemporânea. A construção da governabilidade e a condução estratégica. Perspectivas do planejamento. Realização de oficina.

#### 4.5 – Elaboração e gerenciamento de Projetos (20h)

Conceitos, dimensões e critérios para a elaboração de um programa ou projeto de governo. Realização de oficina. • Análise de problemas. • Análise de objetivos. • Análise dos atores envolvidos e exame dos aspectos políticos e institucionais para implementação. • Análise dos recursos. • Construção de cenários. • Análise de alternativas. • Desenho de operações. • Parcerias. • Definição de recursos e indicadores. • Análise do entorno político. • Sistemas de monitoramento e avaliação. • Principais processos e modelos de projetos de Cooperação Internacional. • Risco, equipe, comunicação e tempo. • Sistemas de informações gerenciais.

### 9ª Turma (2004)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (146h)** *Marcos analíticos*

#### 4.5 – Planejamento estratégico (24h)

Principais conceitos e ferramentas utilizadas para elaboração de planejamento estratégico. O pensamento estratégico aplicado à gestão governamental contemporânea. A construção da governabilidade e a condução estratégica. Perspectivas do planejamento. Realização de oficina.

#### 4.6 – Elaboração e gerenciamento de Projetos (20h)

Conceitos, dimensões e critérios para a elaboração de um programa ou projeto de governo. Realização de oficina. • Análise de problemas. • Análise de objetivos. • Análise dos atores envolvidos e exame dos aspectos políticos e institucionais para implementação. • Análise dos recursos. • Análise do entorno político. • Construção de cenários. • Análise de alternativas. • Desenho de operações. • Parcerias. • Definição de recursos e indicadores. • Sistemas de monitoramento e avaliação. • Principais processos e modelos de projetos de Cooperação Internacional. • Risco, equipe, comunicação e tempo. • Sistemas de informações gerenciais.

### 10ª Turma (2006)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (144)** *Marcos analíticos*

#### 4.5 – Planejamento estratégico (20h)

Perspectivas do planejamento estratégico. Modelos de planejamento estratégico comparado: principais conceitos e ferramentas utilizadas. Realização de oficina.

#### 4.6 – Elaboração e gerenciamento de Projetos (20h)

Conceitos, dimensões e critérios para a elaboração de um programa ou projeto de governo. Realização de oficina. • Análise de problemas. • Análise de objetivos. • Análise dos atores envolvidos e exame dos aspectos políticos e institucionais para implementação. • Análise dos recursos. • Análise do entorno político. • Construção de cenários. • Análise de alternativas. • Desenho de operações. • Parcerias. • Definição de recursos e indicadores. • Sistemas de monitoramento e avaliação. • Principais processos e modelos de projetos de Cooperação Internacional. • Risco, equipe, comunicação e tempo. • Sistemas de informações gerenciais.

### 11ª Turma (2006)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (144)** *Marcos analíticos*

#### 4.5 – Planejamento estratégico (20h)

Perspectivas do planejamento estratégico. Modelos de planejamento estratégico comparado: principais conceitos e ferramentas utilizadas. Realização de oficina.

#### 4.6 – Elaboração e gerenciamento de Projetos (20h)

Conceitos, dimensões e critérios para a elaboração de um programa ou projeto de governo. Realização de oficina. • Análise de problemas. • Análise de objetivos. • Análise dos atores envolvidos e exame dos aspectos políticos e institucionais para implementação. • Análise dos recursos. • Análise do entorno político. • Construção de cenários. • Análise de alternativas. • Desenho de operações. • Parcerias. • Definição de recursos e indicadores. • Sistemas de monitoramento e avaliação. • Principais processos e modelos de projetos de Cooperação Internacional. • Risco, equipe, comunicação e tempo. • Sistemas de informações gerenciais.

## Eixo IV (continuação)

### 8ª Turma (2004)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (144h)** *Marcos analíticos e conhecimentos*

4.6 – *Monitoramento e avaliação de políticas públicas (20h)*

Conceituação e tipos de avaliação: • avaliação de políticas públicas; • avaliação de projetos sociais; • monitoramento; • metodologias, modelo experimental e quase-experimental, o modelo causal; • tipo de avaliação, avaliação ex-ante e ex-post, avaliação de resultados e de impacto, interna, externa, mista, participativa; • critérios de eficiência, eficácia e efetividade; • análise custo-benefício, análise custo-efetividade; • teoria do programa, teoria da implementação, teoria da mudança do programa e teoria da avaliação; • realização de oficina.

4.7 – *Análise e interpretação de dados e indicadores econômicos e sociais (16h)*

• Conceituação e tipologia de indicadores sociais e econômicos. • Sistema estatístico nacional e as principais fontes de dados para construção de indicadores. • Usos e limites das fontes de dados. • Indicadores sintéticos: vantagens e limites. • Abordagens temáticas voltadas para o desenvolvimento econômico e social (indicadores de saúde, educação, mercado de trabalho, qualidade de vida urbana e outros).

### 9ª Turma (2004)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (146h)** *Marcos analíticos*

4.7 – *Monitoramento e avaliação de políticas públicas (20h)*

Conceituação e tipos de avaliação: Avaliação de políticas públicas; Avaliação de projetos sociais; Monitoramento; Metodologias, modelo experimental e quase-experimental, o modelo causal; Tipo de avaliação, avaliação ex-ante e ex-post, avaliação de resultados de impacto, interna, externa, mista, participativa; Critérios de eficiência, eficácia e efetividade; Análise custo-benefício, análise custo-efetividade; Teoria do programa, teoria da implementação, teoria da mudança do programa e teoria da avaliação; Realização de oficina.

4.4 – *Análise e interpretação de dados e indicadores econômicos e sociais (16h)*

Conceituação e tipologia de indicadores sociais e econômicos. Sistema estatístico nacional e as principais fontes de dados para construção de indicadores. Usos e limites das fontes de dados. Indicadores sintéticos: vantagens e limites. Abordagens temáticas voltadas para o desenvolvimento econômico e social (indicadores de saúde, educação, mercado de trabalho, qualidade de vida urbana e outros).

### 10ª Turma (2006)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (144)** *Marcos analíticos*

4.7 – *Monitoramento e avaliação de políticas públicas (20h)*

Conceituação e tipos de avaliação: Avaliação de políticas públicas; Avaliação de projetos sociais; Monitoramento; Metodologias, modelo experimental e quase-experimental, o modelo causal; Tipo de avaliação, avaliação ex-ante e ex-post, avaliação de resultados de impacto, interna, externa, mista, participativa; Critérios de eficiência, eficácia e efetividade; Análise custo-benefício, análise custo-efetividade; Teoria do programa, teoria da implementação, teoria da mudança do programa e teoria da avaliação; Realização de oficina.

4.4 – *Análise e interpretação de dados e indicadores econômicos e sociais (16h)*

Conceituação e tipologia de indicadores sociais e econômicos. Sistema estatístico nacional e as principais fontes de dados para construção de indicadores. Usos e limites das fontes de dados. Indicadores sintéticos: vantagens e limites. Abordagens temáticas voltadas para o desenvolvimento econômico e social (indicadores de saúde, educação, mercado de trabalho, qualidade de vida urbana e outros).

### 11ª Turma (2006)

**Eixo 4 – Políticas Públicas (144)** *Marcos analíticos*

4.7 – *Monitoramento e avaliação de políticas públicas (20h)*

Conceituação e tipos de avaliação: Avaliação de políticas públicas; Avaliação de projetos sociais; Monitoramento; Metodologias, modelo experimental e quase-experimental, o modelo causal; Tipo de avaliação, avaliação ex-ante e ex-post, avaliação de resultados de impacto, interna, externa, mista, participativa; Critérios de eficiência, eficácia e efetividade; Análise custo-benefício, análise custo-efetividade; Teoria do programa, teoria da implementação, teoria da mudança do programa e teoria da avaliação; Realização de oficina.

4.4 – *Análise e interpretação de dados e indicadores econômicos e sociais (16h)*

Conceituação e tipologia de indicadores sociais e econômicos. Sistema estatístico nacional e as principais fontes de dados para construção de indicadores. Usos e limites das fontes de dados. Indicadores sintéticos: vantagens e limites. Abordagens temáticas voltadas para o desenvolvimento econômico e social (indicadores de saúde, educação, mercado de trabalho, qualidade de vida urbana e outros).





## **Anexo IV – Parâmetros e critérios de avaliação dos alunos para os professores**

**ENAP – Diretoria de Formação Profissional  
Curso de Formação para Carreira Especialista em Políticas  
Públicas e Gestão Governamental – 2004**

### **Parâmetros e critérios de avaliação para os professores**

#### *1. As especificidades do curso de formação e a metodologia*

Desde 1996, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão vem promovendo uma política de concursos públicos que estabelece a realização periódica de alguns deles com duas etapas seletivas: a seleção por provas e títulos e o curso de formação. O curso de formação para a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental tem algumas características particulares: alia curso com concurso; a formação acadêmica com a profissional; possui carga horária e conteúdo praticamente equivalente a de uma especialização, embora a natureza e a ênfase sejam diferentes do mundo acadêmico; e possui grande número de alunos com formação acadêmica heterogênea.

O curso visa, assim, propiciar uma formação que habilite esses profissionais para o exercício de atividades gerenciais e de assessoria, enfatizando conhecimentos, marcos analíticos, informações e tecnologias de gestão aplicáveis ao setor público.

Dada a natureza e as especificidades dessa experiência de formação, a questão didática constitui ponto crucial para o sucesso do curso. É necessário não só assegurar a integração e a seqüência dos conteúdos durante o curso, mas também garantir a permanente relação teoria-prática, buscando promover a análise teórica e a reflexão sobre a complexa realidade que os discentes irão enfrentar ao ingressarem na Administração Pública.

O corpo discente tem grande heterogeneidade em relação à formação acadêmica e profissional. Nesse sentido, sugerimos ao (à) professor(a) que, além das aulas expositivas e exposições dialogadas, utilizem recursos variados tais como estudos de caso, leituras dirigidas, exercícios/trabalhos orientados em

sala, individuais ou em grupo, e trabalhos aplicados. Isso também é relevante já que a capacidade de absorção e de atenção ao longo de uma jornada de 8 horas de aula diárias é improdutiva.

Tendo em vista as circunstâncias apresentadas anteriormente, faz-se necessário, de forma especial, o esforço dos professores, cujo trabalho de planejamento e dedicação é imprescindível para assegurar padrão de qualidade e convergência necessários ao cumprimento dos objetivos estabelecidos. Para tanto, a Coordenação da Formação de Carreiras oferece as seguintes orientações:

a) O curso deve enfatizar formas de cooperação interdisciplinares (trabalhos em grupo, monitoria de alunos, seminários). Entretanto, por se tratar de um concurso, de caráter eliminatório e classificatório, requer regras transparentes a serem cumpridas com o maior grau de isenção. Portanto, aos participantes devem ser assegurados direitos iguais de acesso a todas as informações e processos comuns de avaliação em todas as disciplinas, uma vez que os resultados dessas avaliações irão influir na classificação final. Cabe ao professor apresentar roteiro de tópicos que deverão ser discutidos durante o desenvolvimento de trabalhos em grupo. O professor também poderá usar os trabalhos como parte da avaliação de aproveitamento da disciplina.

b) O professor deverá apresentar, até 10 dias antes do início de suas aulas, o Plano de Aulas como desdobramento da Ementa e dos objetivos fornecidos previamente pela ENAP. Esse plano possibilita um diálogo mais profícuo com a Coordenação da Formação de Carreiras. O modelo de plano de aula será enviado ao professor com as informações básicas do programa do curso, mas o professor poderá fazer as adaptações que julgar necessárias. Cada disciplina deve ser organizada por um objetivo de aprendizagem; conteúdo por tópicos e com detalhamento do seu desenvolvimento dia a dia; metodologia a ser aplicada; e a bibliografia básica (obrigatória) e complementar. Recomenda-se preferencialmente a indicação de textos em português, deixando a utilização de textos em inglês ou espanhol, preferencialmente para a bibliografia complementar. A bibliografia obrigatória não deve ultrapassar o limite de 40 (quarenta) páginas por dia.

c) O professor poderá indicar, conforme a carga horária, um assistente com o qual divida as tarefas de docência, desde que acordado com a coordenação do curso. Fica, entretanto, a cargo do professor convidado inicialmente pela ENAP a articulação e a integração de todas as atividades das disciplinas, responsabilizando-se perante a ENAP pela garantia do padrão do conteúdo e da metodologia, bem como pelas tarefas de avaliação (elaboração, correções e *feedback*), inclusive resposta a eventuais recursos.

d) As aulas expositivas deverão ocupar preferencialmente o horário da manhã, reservando-se as tardes, parcial ou integralmente, para tarefas tais como leituras individuais e desenvolvimento de questões orientadas para trabalhos em grupo (grupos estes formados pela coordenação do curso), atentando-se sempre

para a continuidade do processo didático, por meio da assistência aos grupos, monitoria, exposições, plenárias e outras formas de acompanhamento, de modo a assegurar o controle das atividades sob orientação do professor e a organização dos conceitos e das conclusões dos grupos.

e) Os professores contarão com o apoio logístico necessário à realização do curso, oferecido pela coordenação, assessoria e secretaria escolar de formação da Diretoria de Formação Profissional. Solicita-se que os professores indiquem os recursos instrucionais a serem utilizados (canhão, *flip chart*, vídeo, som, etc) e, se for possível, encaminhem com antecedência os *slides* que serão utilizados para gravação no computador (e também no caso de quererem tirar cópias para os alunos).

## 2. Avaliação

Para as disciplinas serão feitas avaliações que visam primordialmente aferir a aprendizagem do aluno. De acordo com o regulamento, as avaliações poderão ser compostas por trabalhos em grupo, provas e trabalhos individuais.

Solicitamos que o professor informe à coordenação do curso a forma de avaliação a ser utilizada e que, no caso de prova, entregue as questões com antecedência. Também solicitamos que informe aos alunos como será feita essa avaliação quando da apresentação do Programa da disciplina.

No quadro a seguir, está descrito o número de pontos atribuídos a cada disciplina do Eixo 4, constante do Regulamento do curso. Neste quadro também há uma sugestão de quantas questões poderiam compor a prova do eixo:

Políticas Públicas		
Atividade – 144h	Avaliação (76 pontos)	
Disciplinas	Proposta 1	Proposta2
D 4.1 Modelos de análise atuais e conceituação (24h)	2 questões prova – 12 p (15,8%)	idem
D 4.2 Atores políticos, participação e controles (16h):	1 questão prova – 12 p (15,8%)	Um só exercício em grupo (poderia ser o caso da consulta que usamos no aperfeiçoamento) – 12 pontos (15,8%)
D 4.3 Dilemas contemporâneos das políticas públicas (20h):	2 questões prova – 14 p (18,4%)	Um trabalho individual sobre um dos temas – 14 pontos(18,4%)
D 4.4 Planejamento estratégico (24h)	1 trabalho em grupo – 12 p (15,8 %)	idem
D 4.5 Elaboração de projetos (20h)	1 trabalho em grupo – 12 p (15,8 %)	idem
D 4. 6 Monitoramento e avaliação de Políticas Públicas (20h)	1 trabalho em grupo – 14p (18,4%)	idem
D 4.7 Análise e interpretação de dados e indicadores econômicos e sociais (16h)	Não vale pontos	idem

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1 prova eixo com 5 questões valendo 38 pontos (50%)</li> <li>➤ 3 trabalhos grupo valendo 38 pontos (50%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1 prova eixo com 2 questões valendo 12 pontos (15,8%)</li> <li>➤ 4 trabalhos em grupo valendo 50 pontos (65,7%)</li> <li>➤ um trabalho individual 14 pontos (18,4%).</li> </ul>
--	---	--

## 2.1 Critérios para correção das avaliações de desempenho dos alunos

Para uniformizar os critérios de avaliação, independentemente da disciplina, o professor deverá levar em conta, no julgamento dos instrumentos avaliativos, os seguintes itens a serem avaliados:

- A - Argumentação consistente dos pontos demandados, sem fuga do tema;
- B - Domínio ou utilização correta dos conceitos desenvolvidos em sala de aula e nos textos obrigatórios e/ou correta transposição para situações concretas;
- C - Atendimento aos requisitos e instruções previamente estabelecidos nos instrumentos avaliativos;
- D - Uso adequado dos elementos gramaticais;
- E - Utilização da bibliografia obrigatória.

Os itens discriminados deverão ser avaliados a partir dos seguintes conceitos:

### Conceitos atribuídos a cada item avaliado

#### Notas

---

**0** Não atende ao esperado e exige atenção urgente

---

**1** Atende precariamente ao esperado, sendo necessárias mudanças consideráveis

---

**2** Atende parcialmente ao esperado e há espaço para melhorias

---

**3** Atende ao esperado

---

**4** Atende plenamente ao esperado e supera as expectativas

---

a) Os professores receberão uma planilha pronta, com o nome dos alunos, para colocar esses conceitos. A planilha do excel contém a fórmula de cálculo de tal forma que a conversão dos conceitos será feita automaticamente, à medida que o professor inserir a nota do aluno.

b) As provas serão enviadas via postal/sedex. Após a correção, estas deverão ser devolvidas à ENAP também via postal/sedex.

c) A ENAP estabelece o prazo de 07 dias para correção e devolução das provas, a partir da data do recebimento das mesmas pelo professor.

d) No caso de pedido de revisão do aluno, o professor deverá responder em formulário próprio da ENAP.

Brasília, 17 de março de 2004.



## **Anexo V – Dirigentes da ENAP responsáveis pelas edições do curso de formação inicial para a carreira de EPPGG de 1986 a 2006**

### **Presidentes**

Diretor Geral da ENAP 1986/1987: Nilson Holanda  
Presidente da FUNCEP 1988/1989: Paulo César Catalano  
Diretor Geral da ENAP 1988/1989: João Batista Cascudo Rodrigues  
Presidente da FUNCEP 1989/1990: Antônio Octávio Cintra  
Diretor Geral da ENAP 1989: Hermano Machado  
Diretor Geral da ENAP 1989/1990: Zeli Isabel Roesler  
Presidente da ENAP 1995/2002: Regina Sílvia Pacheco  
Presidente da ENAP 2003/2006: Helena Kerr do Amaral<sup>1</sup>

### **Diretores dos Cursos de Formação**

1ª edição 1988/1989  
Diretor de Ensino da ENAP:  
Florindo Villa-Alvarez (1988/1989)  
Carlos Alberto Nogueira de Sá (1989)  
Maria Helena de Castro Santos (1989/1990)  
Diretor de Estágio da ENAP:  
João Batista Pinheiro Cabral (1988/1989)  
Zeli Isabel Roesler (1989)

2ª a 5ª edição 1996/1999 - Evelyn Levy  
6ª edição 2001- Maurício Muniz Barreto  
7ª edição 2002- Francisco Gaetani  
8ª edição 2004- Sandra Hollanda  
9ª edição 2004- Elisabete Ferrarezi (interina)  
10ª a 11ª edição 2006-Paulo Sérgio de Carvalho



## **Coordenadores Gerais dos Cursos de Formação**

1ª edição 1988 Marcel Bursztyn

1ª edição 1989 Renato Loes

1ª edição 1990 Aglaê de Medeiros Machado

2ª a 3ª edição 1996- 1997 Aglaê de Medeiros Machado

4ª a 5ª edição 1998- 1999 Selma Roller Quintela

6ª edição 2001- Jane Fernandes

7ª edição 2002- Antônio Claret Campos Filho

8ª a 9ª edição 2004 -2006 Elisabete Ferrarezi

10ª a 11ª edição 2006- Paulo Estevão Cavalcanti

## Anexo VI – Relação de professores e orientadores da 1ª a 11ª edição do curso de EPPGG – 1988 a 2006

N.	Professores	Edições do Concurso										
		1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	11ª
1.	Adhemar Brandini					X						
2.	Adolfo Costa Araújo Rocha Furtado		X	X								
3.	Adroaldo Quintella				X	X						
4.	Afonso Henrique							X				
5.	Alan Emanuel					X						
6.	Aldo Moreira Lima		X							X		
7.	Alketa Peci										X	X
8.	Aloisio Teixeira				X							
9.	Ana Luiza Viana				X							
10.	Anamaria Vaz Medina		X									
11.	André Cavalcanti								X			
12.	André Nogueira				X							
13.	Antonio Augusto Anastasia				X	X	X	X	X			
14.	Antônio Augusto Rebello	X										
15.	Ariel Cecílio Garces Pares					X			X			
16.	Aristogiton Luis L.Moura				X							
17.	Arnaldo Yasuki Hatadami					X						
18.	Augusto de Franco								X			
19.	Bernardo Mueller					X						
20.	Bianor Scelza Cavalcanti								X			
21.	Caio Marini		X	X								
22.	Carlito Zanneti				X							
23.	Carlos Aberto Ramos	X		X	X							
24.	Carlos Henrique					X						
25.	Carlos Osmar Bertero			X	X							
26.	Carlos Pereira			X				X	X		X	X
27.	Carlos Pio								X	X	X	X

28.	Catarina Cecília Odellius						X		
29.	Cecília Moita				X				
30.	Cecília Olivieri					X			
31.	Celecino de Carvalho			X					
32.	Celina Souza					X			
33.	Ceres Alves Prates			X	X				
34.	Claúdio Langoni						X		
35.	Cleucio Santos Nunes							X	X
36.	Cleveland Prates				X				
37.	Conceição Sampaio				X				
38.	Cristiane Girard						X		
39.	Cristina Andrews				X				
40.	Daniel Domingues				X				
41.	Daniel Oliveira		X						
42.	Demian Fioca						X		
43.	Denis Barros							X	
44.	Dércio Garcia Munhoz						X		
45.	Domingos Paubel de Castro	X	X						
46.	Ediruald Mello		X						
47.	Edmundo Gallo								X
48.	Edson Nunes	X	X						
49.	Eduardo Granha					X			
50.	Eduardo Ramos			X	X				
51.	Elessandra P. Correia					X			
52.	Eliseu Francisco Calsing	X							
53.	Elisabete Ferrarezi				X				
54.	Elizabeth M.M.Q.Farina							X	X
55.	Elmar Wagner				X				
56.	Enrique Augusto A. Pires					X			
57.	Enrique Saravia						X	X	X
58.	Ethel Airton Capuano	X							
59.	Eugênio Greggianin							X	
60.	Eurico Bitencourt					X	X		
61.	Evelyn Levy			X					
62.	Fabiano Garcia Côle				X				
63.	Fábio José Kerche Nunes				X				
64.	Fábio Storino					X			

65. Fátima Anastasia							X			
66. Fernando Rezende			X							
67. Fernando Froés				X						
68. Fernando Abrucio		X	X	X	X	X	X	X	X	X
69. Fernando Freitas Melo		X								
70. Fernando Limongi		X	X							
71. Flávio Carneiro Alcoforado			X							
72. Flávio da Cunha Rezende			X				X			
73. Francisco Franco					X					
74. Francisco Gaetani							X	X	X	X
75. Gentil José Lucena Filho			X							
76. Gildenora B.D. Milhomen					X					
77. Gildo Marçal Brandão				X						
78. Gilson Freitas Coelho	X									
79. Glória Oliveira Neta							X			
80. Hélio Alfinito Júnior	X									
81. Hélio Bendito Costa		X					X			
82. Hélio Janny					X					
83. Helmut Schwarzer								X		
84. Heloisa Nogueira		X								
85. Helvécio Barroso da Silva		X	X							
86. Henrique Savonitti Miranda								X		
87. Hertz Negrelli Ignácio	X									
88. Hipólito G. Remígio		X								
89. Humberto D. Mizuca					X					
90. Humberto Martins								X		
91. Ilvo Debus			X							
92. Inez Costa Chaves					X					
93. Iolanda Ramalho				X						
94. Isaura Cosme de Figueiredo		X								
95. Ismênia Timo de Castro					X					
96. Israel Luiz Stal				X						
97. Ivone Naumecker Gorgosinho			X							
98. Jacqueline Muniz								X		
99. James Giacomoni			X				X	X	X	X
100. José Luiz Braga				X						
101. João Carlos Alexim		X								

102. João Elias			X						
103. João Geraldo Piquet Carneiro	X	X							
104. João Paulino Quartarola	X								
105. João Pedro de Moura		X	X						
106. Jorge Abrão de Castro			X						
107. Jorge Madeira Nogueira	X								
108. José Armando da Costa	X								
109. José Angelo Valle				X					
110. José Bergallo Vaz			X						
111. José Carlos Vaz					X				
112. José Cláudio F. Silva					X				
113. José Ferreira de Carvalho	X								
114. José Manoel Baltar				X					
115. José Manoel de S.L.Neto				X					
116. José Mendes Ribeiro					X				
117. José Oswaldo C. Júnior				X					
118. José Renato de C.Araújo				X					
119. Josué Pelegrini				X					
120. Kaizô Iwakami Beltrão					X				
121. Katia Puente-Palacios							X		
122. Klaus Schubert		X							
123. Ladislau Dowbor	X								
124. Lais Abramo						X	X		
125. Leda Maria Paulani						X	X	X	X
126. Leice Maria Garcia				X					
127. Lidia Goldestein			X						
128. Lídia Yoshikawa							X		
129. Ligia Maura Costa		X	X						
130. Lígia Salomé				X					
131. Luciana Gross S. Cunha					X				
132. Luciana Mourão								X	X
133. Luciano Zajdsznajder	X								
134. Lucília Helena C. Garcez	X								
135. Lucíola Santo Rabello		X							
136. Ludmila Rodrigues Antunes								X	
137. Luis Aureliano Gama Andrade	X	X							
138. Luiz Carlos Delorme Prado		X				X	X	X	X

139. Luiz Gonzaga Belluzzo										X		
140. Marcelo Abi R.Caetano											X	X
141. Marcelo Estevão				X								
142. Marcelo Ramos				X								
143. Marcelo Teixeira				X								
144. Márcio Henrique M.Castro										X		
145. Márcio Pochman										X		
146. Marco Aurélio Nogueira										X		
147. Marcos Alonso				X								
148. Marcos José Mendes			X							X		
149. Marcos Tadeu Abicalil			X									
150. Marcus André Mello		X	X	X			X	X	X	X	X	X
151. Marcus Figueiredo	X											
152. Maria Conceição S. Souza			X	X		X	X					
153. Maria da Glória O.Neta			X									
154. Maria das Graças Rua			X	X			X	X	X	X	X	
155. Maria Eduarda Tannuri							X					
156. Maria Elizabete Barros		X	X									
157. Maria Francisca P.Coelho										X	X	
158. Maria Herminia Tavares			X									
159. Maria Leonidia Marques		X										
160. Maria Lúcia de M. F.Silva							X					
161. Maria Lúcia T.W.Vianna	X	X										
162. Maria Paula Dallari Bucci								X	X	X		
163. Maria Paula G. dos Santos				X	X							
164. Maria Rita Loureiro			X									
165. Maria Teresa C. da Silva			X	X						X		
166. Maria Tereza Sadek				X	X							
167. Marianne Nassuno				X								
168. Marília Coser Mansur						X						
169. Mário Tinoco da Silva	X											
170. Marisa Barbar Cassin				X								
171. Maristela Afonso de André		X										
172. Marta Arretche								X				
173. Martha Cassiolato									X			
174. Maurício Muniz				X								
175. Mauro Márcio Oliveira			X									

176. Miguel Nathan Foguel				X					
177. Mirta Noemi S. Bugarim				X					
178. Mirta Sataka Bugarin			X						
179. Myrian M. P. de Castro	X								
180. Nazaré Lopes Bretas						X	X		
181. Nelson Gonçalves Gomes	X	X	X						
182. Nilson do Rosário Costa		X			X				
183. Nyedja da Silva Marinho				X					
184. Oswaldo Noman				X					
185. Otávio Gondim							X	X	
186. Paulino Talarico Correa				X					
187. Paulo Brayer			X						
188. Paulo de Martino Jannuzzi						X	X	X	X
189. Paulo Eduardo G.Modesto			X	X					
190. Paulo Fresneda			X	X					
191. Paulo Grazziotin						X		X	X
192. Paulo Henrique Lustosa				X	X				
193. Paulo Itacarambi		X							
194. Paulo Kageyama								X	
195. Paulo Mol						X			
196. Paulo Roberto Haddad	X								
197. Paulo Roberto Motta		X	X						
198. Paulo Valle				X					
199. Pedro Demo	X								
200. Pedro Faria		X							
201. Pedro W. Leitão Filho	X								
202. Peter Spink		X							
203. Raul Velloso		X	X	X	X				
204. Regina Pacheco				X					
205. Renato Boschi							X		
206. Ricardo Garroux							X		X
207. Ricardo Henriques						X		X	
208. Ricardo Oliveira			X						
209. Ricardo Paes de Barros				X				X	
210. Ricardo Pinto Ribeiro			X					X	
211. Roberto Garibe				X					
212. Roberto Piscitelli	X								

213. Roberto S. Bartholo Jr.	X									
214. Róbison G. Castro		X	X							
215. Rodolfo Prado	X									
216. Rodrigo Assumpção			X				X	X		
217. Ronaldo Coutinho Garcia	X									
218. Rubens Nunes									X	X
219. Rui Mauro Marini	X									
220. Samuel de Abreu Pessoa		X	X							
221. Sandra Santos						X				
222. Sérgio Cunha Neves		X								
223. Sibebe Maria G. Ferreira										X
224. Sol Garçon					X					
225. Sulamis Dain							X	X		
226. Tomas Bruginski de Paula		X								
227. Valdeci Neves							X			
228. Vanderley Saldanha				X						
229. Vera Schattan P. Coelho								X		
230. Victor Henrique Farias					X					
231. Wagner Pralon Mancuso							X			
232. Waldir Viegas	X									
233. Wânia de Aragão		X								
234. Zairo Cheibub					X	X				
235. Zenaid Sachet			X							
236. Zuleide Araújo			X							





## Cadernos ENAP

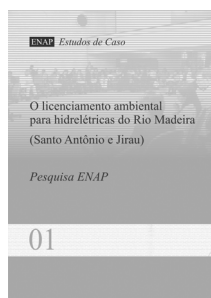
### Números publicados

32. *Concurso inovação na gestão pública federal no Brasil: análise de uma trajetória*  
Elisabete Ferrarezi e Sônia Amorim
31. *Gênero, raça e competências de direção no Serviço Público Federal*  
Pesquisa ENAP
30. *Uma exploração inicial da literatura sobre a inovação*  
Canada School of Public Service  
  
*Cartilha da gestão do conhecimento no serviço público*  
Canada School of Public Service  
  
*Guia sobre a gestão de riscos no serviço público*  
Stephen Hill
29. *Aprendizagem ao alcance de todos: a experiência do governo canadense em educação por meio eletrônico*  
Peter Stoyko, Annette Fuchs
28. *A renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho*  
James R. Nininger – 2004
27. *O desafio horizontal: ministérios setoriais, órgãos centrais e liderança*  
Herman Bakvis e Luc Juillet – 2004
26. *A jornada da aprendizagem – um guia para alcançar a excelência*  
Peter Stoyko  
*Um modelo canadense de administração pública?*  
Iain Gow – 2004
25. *Do heróico ao cotidiano: lições aprendidas na condução de projetos horizontais*  
Mark Hopkins, Chantal Couture e Elizabeth Moore – 2003

24. *Do heróico ao cotidiano: lições aprendidas na condução de projetos horizontais*  
Mark Hopkins, Chantal Couture e Elizabeth Moore – 2003
23. *Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público*  
Stephen Hill e Geoff Dinsdale – 2003
22. *Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA)*  
Pesquisa ENAP – 2003
21. *Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-líderes*  
Donald Hall – 2002
20. *Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros*  
Geoff Dinsdale & D. Brian Marson e Faye Schmidt & Teresa Strickland – 2000
19. *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*  
Pesquisa ENAP – 2000
18. *Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público*  
Zairo B. Cheibub & Richard M. Locke – 1999
17. *Gerenciando a alta Administração Pública: uma pesquisa em países da OCDE*  
OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – 1999
16. *Flexibilidade na gestão de pessoal da Administração Pública*  
OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – 1998
15. *O processo decisório da reforma tributária e da previdência social*  
Marcus André de Melo e Sérgio de Azevedo – 1998
14. *Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos*  
Barbara Nunberg – 1997
13. *Reforma do Estado no setor de saúde: os casos da Catalunha, Canadá, Reino Unido e Estados Unidos*  
Samuel Husenman & Emili Sullà e outros – 1997

12. *Normas de conduta para a vida pública*  
Lord Nolan – 1997
11. *A seguridade social no Brasil e os obstáculos institucionais à sua implementação*  
Pedro César Lima de Farias – 1997
10. *O impacto do modelo gerencial na Administração Pública*  
Fernando Luiz Abrucio – 1997
9. *Progressos recentes no financiamento da previdência social na América Latina*  
Manfred Nitsch & Helmut Schwarzer – 1996
8. *Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil*  
Luciano Martins – 1997
7. *Reforma do Estado*  
Evandro Ferreira Vasconcelos e outros – 1994
6. *Planejamento e orçamento*  
Fábio Chaves Holanda e outros – 1994
5. *Recursos humanos no setor público*  
Marcelo Viana Estevão de Moraes e outros – 1994
4. *A questão social no Brasil*  
Marcos Torres de Oliveira e outros – 1994
3. *Gestão municipal e revisão constitucional*  
Luíza Erundina de Souza e outros – 1993
2. *Cultura e memória na Administração Pública brasileira*  
Iveraldo Lucena e outros – 1993
1. *Gestão de recursos humanos, relações de trabalho e direitos sociais dos servidores públicos*  
Técnicos da ENAP e colaboradores – 1993

## **Estudos de Caso: O licenciamento ambiental para hidrelétricas do Rio Madeira (Santo Antônio e Jirau)**



Com o propósito de ampliar o acesso das escolas de governo a recursos pedagógicos teórico-aplicados, a ENAP criou uma linha de pesquisa para a elaboração de estudos de caso. O primeiro deles aborda o licenciamento ambiental para hidrelétricas do rio Madeira e foi elaborado, por solicitação da Coordenação de Pesquisa da ENAP, pelos pesquisadores Amâncio Oliveira, João Paulo Cândia Veiga e Janina Onuki, do Centro de Estudos das Negociações Internacionais da USP. O caso foi escolhido por evidenciar negociações multilaterais de representantes das esferas pública e privada, com interesses diversos. Embora destinado a cursos de negociação, constitui material didático flexível, passível de ajustes para outros usos.



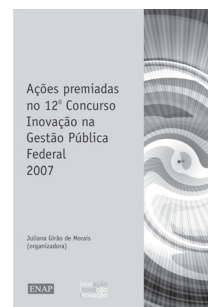
## **Gestão Social: como obter eficiência e impacto nas políticas sociais?**

Ernesto Cohen e  
Rolando Franco

demonstram neste livro a importância das políticas sociais como fator de promoção da equidade.

Eles entendem que a equidade ultrapassa o conceito de igualdade perante a lei e está relacionada à superação das desigualdades pela compensação das barreiras econômicas e sociais que dificultam a realização do potencial de cada indivíduo. A linguagem fluida, de fácil entendimento, faz com que o leitor se aproxime do conteúdo apresentado, entendendo e visualizando com clareza o que são as políticas sociais.

## **Ações premiadas no 12º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**



As dez experiências premiadas na 12ª edição do Concurso Inovação estão descritas neste livro. A obra pretende, além de divulgar os trabalhos, estimular a geração de iniciativas inovadoras na administração federal de modo a contribuir para que o Estado brasileiro aumente a qualidade do atendimento e melhore a eficácia e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos. O concurso é promovido pela ENAP e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com apoio da embaixada da França e da Cooperação Espanhola.

*Para conhecer ou adquirir as publicações ENAP visite o site [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)*



## Assine a Revista do Serviço Público Reflexão e debate sobre a Administração Pública

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e o debate de temas relacionados ao Estado, à administração pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

É com satisfação que o(a) convidamos a assinar a RSP para o ano de 2009, e melhor, com o mesmo valor do ano passado: R\$ 40,00!

Agora ficou ainda mais vantajoso assinar a mais antiga publicação especializada em administração do país. O valor do exemplar avulso da RSP passou para R\$ 13,00, o que em quatro edições somaria R\$ 52,00. A assinatura significa então uma economia de R\$ 12,00 em comparação com a compra avulsa.

Lembramos que o assinante terá um desconto exclusivo de 10% na compra de quaisquer periódicos ou livros da ENAP Publicações, durante a vigência da assinatura. Aproveite e assine!

Conheça as outras publicações da ENAP e mais informações no site [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)

### Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a RSP, preencha este cartão e o envie para o endereço abaixo por fax ou pelo correio.

Periodicidade: trimestral  
Assinatura anual: R\$ 40,00  
Exemplar avulso: R\$ 13,00  
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de  
Administração Pública  
Diretoria de Comunicação e Pesquisa  
SAIS – Área 2-A  
70610-900 — Brasília, DF  
Tel: (61) 3445 7096 / 3445 7102  
Fax: (61) 3445 7178  
CNPJ: 00 627 612/0001-09  
Site [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)  
E-mail: [publicacoes@enap.gov.br](mailto:publicacoes@enap.gov.br)

Nome/Instituição:

CPF/CNPJ:

Endereço:

Cidade:

UF:

CEP:

Telefone:

Fax:

E-mail:

#### Tipo de solicitação:

- Assinatura RSP Ano 60 - 2009  
 Assinatura RSP Ano 59 - 2008

#### Formas de pagamento:

Os interessados em adquirir qualquer um dos títulos poderão dirigir-se diretamente à ENAP ou solicitar a publicação por fax ou pelos Correios, informando os títulos das publicações solicitadas e endereço completo para entrega. Para o pagamento, poderão ser utilizadas uma das formas a seguir:

1. Enviar por fax ou pelos Correios, a Guia de Recolhimento da União (GRU Simples) paga no Banco do Brasil com o valor das publicações. Acesse o link Publicações na página da ENAP para maiores informações.
2. Enviar nota de empenho (com original anexado) em nome de:  
ENAP Escola Nacional de Administração Pública  
CNPJ: 00.627.612/0001-09, UG: 114702, Gestão: 11401

