



Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento
Plano estratégico 2024-2025

Leonardo Avritzer - Consultor externo

Alexandre de Ávila Gomide - Enap

Regina Luna Santos de Souza - Enap

Lucas Moura Vieira - Enap

Brasília

2024

Introdução

A Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), em suas regras relativas à avaliação da pós-graduação, exige de todos os programas avaliados por ela que apresentem um planejamento estratégico consolidado em um documento formal. A ideia é que esse planejamento estratégico contenha três elementos. O primeiro deles é a missão do “programa de pós-graduação” dentro do ensino superior e da pós-graduação. O segundo é um planejamento estratégico institucional. Por último, a Capes exige também métricas e indicadores de curto, médio e longo prazos voltados ao desenvolvimento institucional do programa.

Este documento aborda, em primeiro lugar, as missões da Enap e do Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento (MPGD); em segundo lugar, aborda os aportes da pós-graduação ao próprio plano de desenvolvimento institucional; e, em terceiro lugar, realizar uma análise da situação dos corpos docente e discente e propor uma série de indicadores em relação às seguintes questões: adaptação ao formato de pós-graduação profissional com números quantitativos de trabalhos finais no formato profissional, estabilidade do corpo docente permanente, produção do corpo discente, produção do corpo docente permanente e internacionalização.

Esses indicadores foram construídos em diversas reuniões da coordenação do curso e com os corpos docente e discente da Enap nos dias 07 e 08 de março de 2024, com o apoio de um consultor. É possível afirmar que nessas reuniões foi construída uma base consensual sobre eles.

Missão

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) tem como missão “formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir a sociedade. Somos o ambiente onde o setor público se transforma em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor”. Evidentemente, essa missão se desdobra na questão da formação dos servidores públicos.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap; “desde novembro de 2016, a Enap passou a configurar-se como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), nos termos da [Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de](#)

[2004](#). Desde então, cabe à Enap o desenvolvimento de pesquisa básica ou aplicada, de caráter científico e tecnológico e o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos destinados a tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos”. O Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap se desdobra em algumas metas que dizem respeito à pós-graduação *stricto sensu*, entre as quais vale a pena destacar os itens 3.3, 3.4 e 3.5 da meta 3: “produzir, fomentar e disseminar conhecimentos e pesquisas aplicadas ao setor público”.

A missão da pós-graduação da Enap está alinhada com a missão Institucional e a pós-graduação atua no sentido de tornar ainda mais concretos os compromissos com a formação de servidores federais contribuindo para uma formação de pós-graduação dos quadros de elite do estado brasileiro.

O MPGD procura dotar a Administração Pública de competências técnico-políticas de gestão, por meio da formação de servidores públicos para o alto desempenho em funções estratégicas no Estado Brasileiro. O curso tem por objetivo contribuir para que seus egressos sejam capazes de atuar em instituições públicas com ética e excelência, visando à promoção do desenvolvimento social, político e econômico do país. Dessa forma, voltam-se à formação da capacidade crítica e inovadora de servidores públicos, constituindo um locus de reflexão no governo sobre os desafios e o papel do Estado no século XXI.

Metas do Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento

A Coordenação do Curso avalia que o Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento da Enap tem potencial para mudar de patamar nos próximos anos se conseguir realizar algumas mudanças principais que estão entre as metas apresentadas abaixo. A primeira meta consiste em abordar o papel compartimentalizado que a pós-graduação ocupa na estrutura da Enap, que não permite que ela consiga usufruir da enorme estrutura da instituição e da sua relação com o setor público. Assim, a primeira meta do plano estratégico consiste na realização de uma adaptação do programa, visando reforçar o seu caráter profissional e aplicado.

Quadro 1 - Metas do programa

Meta	Prazo
Meta 1: Adaptação da estrutura da pós-graduação ao formato da pós-graduação profissional.	Imediato
Meta 1.1. Formação de um Grupo de Trabalho para a implementação imediata da meta	Cumprido
Meta 1.2. Consolidação do patamar de aumento de 40% nos trabalhos técnicos	Início de 2024
Meta 1.3. Aumento do percentual de docentes com trabalhos finais técnicos.	Até o final de 2024

Metas relativas ao corpo docente permanente

O primeiro desafio do Planejamento Estratégico é encontrar uma solução para a estabilização do corpo docente do programa, em sintonia com as duas resoluções da Capes que tratam do tema. Nesse momento o corpo permanente da Enap é constituído pelos seguintes docentes:

Tabela 1: quadro docente e filiação institucional

• Alexandre de Ávila Gomide	IPEA/ENAP
• Ciro Campos Christo Fernandes	ENAP
• Fernando Filgueiras	UFG/ENAP
• Francisco Gaetani	MGI/ENAP
• José Celso Pereira Cardoso Junior	IPEA/MGI
• Julia Maurmann Ximenes	UnB/ENAP
• Lucas Moura Vieira	ENAP
• Maurício Ebling	UnB/ENAP
• Mauro Santos Silva	IPEA/ENAP
• Michelle Graciela Morais de Sá e Silva	Uni Oklahoma/ENAP
• Natália Massaco Koga	IPEA/ENAP
• Paulo de Martino Jannuzzi	IBGE/ENAP
• Pedro Lucas de Moura Palotti	IPEA/ENAP
• Regina Luna Santos de Souza	ENAP
• Roberto Rocha Coelho Pires	IPEA/ENAP

Entre todos os três programas da Enap, o mestrado em “Governança e Desenvolvimento” é aquele que tem o quadro docente mais estável ainda que com relações indiretas com o programa. Uma parte considerável do corpo docente tem

vínculos diretos com a Enap. Vale a pena apontar que esse é um corpo docente com alta produtividade acadêmica e trabalhos conhecidos na área como é o caso dos livros “Desmonte e reconfiguração das Políticas Públicas” de Alexandre Gomide e Michele Sá e Silva. Outro trabalho importante e de referência do corpo docente são: “Trajetórias da Burocracia na Nova República: heterogeneidades e desigualdades (1985-2020)”. Assim, podemos afirmar em relação ao corpo docente do programa de mestrado em Governança e Desenvolvimento que ele tem uma boa produção de referência na área concentrada fortemente em livros.

Quadro 2 - Metas relativas ao corpo docente permanente

Meta	Prazo
Meta 2: Estabilização do corpo docente permanente e do número de docentes do quadro permanente	Cumprido
Meta 2.1. Fixação de EPPGGs no programa	Cumprida no início de 2024
Meta 2.2. Fixação de aposentados e docentes alocados no exterior ao programa	Cumprido

Produção do Corpo Docente

A questão da produção técnica e acadêmica dos docentes foram assuntos discutidos com o conjunto do corpo docente em reuniões convocadas com esta finalidade e com a participação de consultor externo. Debateu-se tanto a produção de artigos acadêmicos quanto a produção técnica dos docentes.

Foram propostos, nesta reunião, uma série de produtos técnicos em torno dos quais o corpo docente passaria a se concentrar: a) diferentes oficinas com membros do governo; b) notas técnicas sobre problemas de gestão demandadas pelos diferentes setores do governo; c) softwares ou aplicativos elaborados na tentativa de resolver alguns problemas de gestão ou de otimizar a gestão; d) relatórios técnicos; e) relatórios de consultoria. Todos os docentes acharam que esse grupo de produtos técnicos são importantes e, nesse sentido, os colocamos como parte da adaptação do MPPGD para um perfil mais profissional.

Em segundo lugar, discutimos a relação entre os produtos e as dissertações de mestrado. A Enap ainda tem uma inclinação muito fortemente orientada para produtos acadêmicos no trabalho final e essa produção técnica elencada acima deve fazer parte da própria adaptação do perfil do programa a um perfil mais profissional. Nesse sentido, o ideal é que notas técnicas, relatórios técnicos, relatórios de consultoria, entre um conjunto de outros produtos técnicos, tornem-se a base do trabalho final dos discentes no mestrado. Dessa maneira, foi estabelecida uma meta em relação à produção técnica.

Foi também discutida a infraestrutura para o trabalho dos docentes e discentes. Na verdade, apesar da Enap ter uma excelente estrutura enquanto Escola Nacional de Administração Pública, a pós-graduação não tem uma estrutura tão desenvolvida. A maior parte dos docentes ainda não têm o hábito de se encontrar regularmente entre si ou de encontrar regularmente com o corpo discente na própria sede do programa. Nesse sentido, foram colocadas algumas sugestões para a melhoria do programa, entre as quais a possibilidade de uma sala para os docentes localizada na própria sede do Enap, na qual os docentes de Brasília poderiam estar presentes quase todas as semanas, e os docentes de fora de Brasília poderiam fazer reservas e se encontraram com seus discente na sala.

Quadro 3 - Metas para a produção do corpo docente

Meta	Prazo
Meta 3: Adequação da produção docente à vocação do programa	imediatos
Meta 3.1. Pelo menos 40% dos trabalhos de conclusão serão trabalhos técnicos até 2025	Dezembro de 2025
Meta 3.2. Parte dos 10 produtos em destaque serão produtos técnicos	Imediato
Meta 3.3. Incentivar a produção docente de trabalhos técnicos	Cumprido

Metas Relativas ao Corpo discente

O corpo discente da Enap, é constituído fundamentalmente por servidores federais das áreas que não são de maior mobilização de pessoal no serviço público federal (vide anexo II). Nesse sentido, educação e saúde não estão entre aqueles setores

que são os mais fortemente recrutados, provavelmente porque essas duas áreas têm um conjunto de instituições que se encarregam da formação do seu pessoal. No caso da Enap, ela atrai servidores de outros lugares do setor público, envolvendo tanto o poder executivo (caso de servidores do INSS, Ibama, ABIN entre outros) como servidores do congresso (TV Senado e TCU). Assim, o perfil discente do programa é variado e envolve os setores do serviço público que não têm formação própria.

Em relação ao corpo discente da Enap se colocam três preocupações discutidas com o próprio corpo discente em uma reunião no dia 7 de março de 2024. As três preocupações são as seguintes: a) uma produção técnica mais forte, anterior à própria defesa de dissertação e apresentação do produto; b) a adaptação dessa produção ao próprio perfil da pós-graduação profissional; e c) a participação de eventos, especialmente em eventos da área. Trata-se de pensar em uma maior sinergia entre os equipamentos e as possibilidades da Escola Nacional de Administração Pública e a sua pós-graduação, assunto também tratado no item anterior, quando falamos da questão de salas para docentes.

Nesse caso específico, a Enap possui uma estrutura, inclusive com a Revista do Serviço Público, revista ranqueada nos sistemas da Capes com avaliação Qualis A4, mas com forte visibilidade na comunidade de ciência política e na comunidade de políticas públicas em geral. A proposta, portanto, seria mobilizar a Revista do Serviço Público para que tenha uma maior relação com a produção discente e com a produção docente do programa de pós-graduação. Também foi sugerido, e acatado por esse parecer, a implementação de alguma publicação intermediária entre o trabalho de final de curso e a publicação acadêmica. Para isso, sugere-se a criação de um caderno de estudos ou cadernos da pós-graduação da Enap com o intuito de incentivar os discentes a irem além dos seus trabalhos de conclusão de curso. A produção discente poderia ser melhorada através de seminários anteriores a defesa, no qual os melhores produtos fossem selecionados para publicação nos cadernos sugeridos.

Uma questão adicional que apareceu nas discussões diz respeito aos grupos de pesquisa entre docentes e discentes. Nesse caso, o que foi colocado é que já existem alguns grupos de pesquisa, mas é preciso desenvolver, dentro das linhas de pesquisa da pós-graduação, grupos de pesquisa com um certo número de docentes e um certo número de discentes. O intuito dessa proposta é a de tornar a relação dos docentes e

discentes mais permanente, para assim, superar relação precária que existe nesse momento.

Por último, destaca-se a questão da participação em eventos. Ressalta-se que a própria Escola Nacional de Administração Pública cria incentivos para participação de eventos, mas esses incentivos não estão sendo adequadamente trabalhados pela pós-graduação. Nesse sentido, já existe um programa de apoio com o aporte de recursos aos estudantes que querem participar de atividades ou encontros de associações de pós-graduação. Foi fortemente incentivado por esse parecerista a participação dos estudantes em pelo menos três tipos de reuniões de pós-graduação: as reuniões da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), as reuniões da Associação Brasileira de Ciência Política (ABCP), e as reuniões da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais (ANPOCS). Como meta, sugere-se que os estudantes de pós-graduação tenham pelo menos uma participação anual em eventos da área.

Por fim, podemos sintetizar as principais questões que apareceram nas reuniões em: maior incentivo à publicação a partir dos cadernos da pós-graduação e maior incentivo à participação em congressos nas associações de pós-graduação da área de administração pública e ciência política

Quadro 4 - Metas relativas ao corpo discente

Meta	Prazo
Meta 4: Incentivar a produção discente de trabalhos técnicos	Cumprido
Meta 4.1. Envolver os discentes no laboratório de gestão para incentivar produções técnicas	Setembro de 2024
Meta 4.2. Incentivar TCCs a partir de produção técnica discente que teve aumento de 40% em 2022 e 2023	Imediato

Metas de Internacionalização

Mais uma vez temos um conjunto de questões para abordar em relação à meta de internacionalização. A internacionalização no sistema Capes é importante para diferenciar os programas que, na melhor das hipóteses, podem chegar ao conceito cinco e os programas que podem almejar um conceito de excelência e liderar a área.

O caso da Enap é de uma instituição altamente internacionalizada, mas que tem dificuldade em conectar a sua internacionalização com a pós-graduação *stricto sensu*. No Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap a instituição define a sua maneira de operar tendo em vista processos de internacionalização:

“Alinhada às diretrizes do planejamento estratégico da Enap, a cooperação internacional trabalha de maneira associada às áreas de ensino, pesquisa e inovação da Escola, identificando temas pertinentes em gestão pública que possam receber aportes por meio do intercâmbio com organizações e atores internacionais, bem como definindo prioridades e capacidades da Escola na gestão de projetos de cooperação técnica internacional. Para tanto, a Enap conta com a Assessoria de Articulação Institucional (ASAIN), que atua na prospecção de parceiros para desenvolvimento de soluções educacionais, implementação de eventos de capacitação e internacionalização da Escola. A cooperação internacional se desenvolve também a partir da interlocução com ministérios, instituições de ensino e pesquisa, think tanks, laboratórios de inovação, organismos internacionais e embaixadas.”

Ainda que essa primeira frente de trabalho com governos, embaixadas e *think tanks* não seja exatamente a maneira como a pós-graduação em ciência política avalia a internacionalização de programas de pós-graduação, a Enap tem uma outra área que pode vir a beneficiar seus programas de pós-graduação. O Plano de Desenvolvimento Institucional contempla também a relação com “o investimento na cooperação com instituições nacionais e internacionais e na participação em redes de escolas e comunidades de prática de diversas abrangências...” Esse parece ser o ponto do “Plano de Desenvolvimento Institucional” que coincidiria com os objetivos da pós-graduação, ainda que propostas específicas provenientes dessas relações não tenham sido desenvolvidas no referido Plano.

Propomos um conjunto de metas de internacionalização para Mestrado em governança e Desenvolvimento da Enap que podem ser estabelecidas a partir dos acordos feitos pelo doutorado em “Políticas Públicas” devido à dinâmica integrada entre os dois programas. Assim, relações acadêmicas e convênios do programa de doutorado com outras Escolas de Governo ou com algumas instituições internacionais especializadas na área de políticas públicas podem envolver docentes e discentes do Mestrado em “Governança e Desenvolvimento”. Nesse sentido, alguns convênios que a ENAP já tem com outras escolas de governo internacional podem ser utilizados e no interior desses convênios ou de novos convênios propomos as seguintes atividades:

Quadro 5 - Metas de internacionalização

Meta	Prazo
Meta 5. Aumentar a internacionalização do programa de Mestrado em “Governança e Desenvolvimento”	Imediato
Meta 5.1. Aproveitar que o doutorado da Enap esteja recebendo alunos do exterior, e criar um ambiente internacionalizado no Mestrado em “Governança e Desenvolvimento”	Dezembro de 2024
Meta 5.2. Em cada quadriênio, o programa de Mestrado em “Governança e Desenvolvimento” receberá pelo menos um professor visitante do exterior	Imediato

Quadro 6 - Sistematização das Metas

Tipo	Meta
Metas do programa	Meta 1: Adaptação da estrutura da pós-graduação ao formato da pós-graduação profissional
	Meta 1.1. Formação de um Grupo de Trabalho para a implementação imediata da meta
	Meta 1.2..Consolidação do patamar de aumento de 40% nos trabalhos técnicos
	Meta 1.3. Aumento do percentual de docentes com trabalhos finais técnicos
	Meta 2. Estabilização do corpo docente permanente
	Meta 2.1. Fixação de gestores no programa

Metas relativas ao corpo docente permanente	Meta 2.2. Fixação de aposentados e docentes alocados no exterior ao programa
Produção do Corpo Docente	Meta 3. Adequação da produção docente à vocação do programa
	Meta 3.1. Pelo menos 40% dos trabalhos de conclusão serão trabalhos técnicos até 2025
	Meta 3.2. Parte dos 10 produtos em destaque serão produtos técnicos
Metas Relativas ao Corpo discente	Meta 3.3. Incentivar a produção docente de trabalhos técnicos
	Meta 4. Incentivar a produção discente de trabalhos técnicos
	Meta 4.1. Envolver os discentes no laboratório de gestão para incentivar produções técnicas
Metas de internacionalização	Meta 4.2. Incentivar teses a partir de produção técnica
	Meta 5. Aumentar a internacionalização do programa
	Meta 5.1. Aproveitar que o doutorado da Enap esteja recebendo alunos do exterior, e criar um ambiente internacionalizado no Mestrado em “Governança e Desenvolvimento”
	Meta 5.2. Em cada quadriênio, o programa de Mestrado em “Governança e Desenvolvimento” receberá pelo menos um professor visitante do exterior

Anexo I – Laboratório de problemas de gestão

A nossa proposta é tentar criar uma sinergia entre o programa de avaliação e organização de evidências e o mestrado em avaliação de políticas públicas. Entendemos que os alunos que entrem no mestrado profissional podem estagiar naquilo que queremos chamar de um “laboratório de problemas em gestão” e, nesse laboratório de problemas em gestão, eles seriam introduzidos exatamente aos problemas específicos que seriam desejáveis que os alunos tivessem contato, tais como diagnóstico de problemas em áreas específicas do setor público, estratégia de implementação de políticas públicas, monitoramento e controle, avaliação de desenho, implementação, resultados da política pública. Assim, o que nós estamos propondo nessa consultoria é uma integração entre dois setores da própria Diretoria de Altos Estudos de forma tal que o estagiamento nesse laboratório de problemas de gestão seja um incentivo a que os estudantes tenham contato com problemas práticos e que, inclusive, esse contato com problemas práticos que os oriente na produção dos seus projetos de dissertação de mestrado e no próprio desenvolvimento da avaliação de mestrado. Esse estágio geraria

créditos e poderia estar associado à elaboração do projeto de dissertação, tal como é mostrado pelo diagrama abaixo: