


## FÓRUM

Submetido 18-09-2022. Aprovado 06-01-2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores convidados: Lindijane Almeida, Fernando Abrucio, Magda Lima Lúcio, Edgilson Tavares, e Maria Isabel Rodrigues

Paraceristas: Alcides Gussi , Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas, Fortaleza, CE, Brasil. Um dos avaliadores não autorizou a divulgação de sua identidade e parecer.

Relatório de avaliação por pares: o relatório está disponível neste link

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v28.88074>

# A PESQUISA APLICADA PAUTANDO O PROCESSO DECISÓRIO EM POLÍTICAS PÚBLICAS: A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*The applied research guiding the decision-making process in public policies: The experience of the National School of Public Administration*

*Investigación aplicada orientando el proceso decisorio en políticas públicas: La experiencia de la Escola Nacional de Administração Pública*

Pedro Lucas de Moura Palotti<sup>1,2</sup> | [pedro.palotti@ipea.gov.br](mailto:pedro.palotti@ipea.gov.br) | ORCID: 0000-0002-9071-9726

Carolina Alves Marra<sup>3</sup> | [carolina.marra@enap.gov.br](mailto:carolina.marra@enap.gov.br) | ORCID: 0000-0002-3760-5287

Marizaura Reis de Souza Camões<sup>4</sup> | [marizaurareis@gmail.com](mailto:marizaurareis@gmail.com) | ORCID: 0000-0003-2327-2829

Pedro Masson Sesconetto Souza<sup>3</sup> | [pedro.masson@enap.gov.br](mailto:pedro.masson@enap.gov.br) | ORCID: 0000-0002-3191-4118

\*Autor correspondente

<sup>1</sup>Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia, Brasília, DF, Brasil

<sup>2</sup>Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, DF, Brasil

<sup>3</sup>Escola Nacional de Administração Pública, Diretoria de Altos Estudos, Brasília, DF, Brasil

<sup>4</sup>Escola Nacional de Administração Pública, Diretoria de Inovação, Brasília, DF, Brasil

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo compreender o processo de aplicação de estratégias de *evidence-based policymaking* no ensino da administração pública no Brasil. O estudo centra-se no papel exercido pelas escolas de governo como instituições de ensino e pesquisa aplicadas. Por meio do estudo de caso da trajetória recente da Escola Nacional de Administração Pública, observa-se que a produção de evidências para as políticas públicas e a ponte entre ensino e serviço público são elementos centrais da atuação de escolas de governo, contribuindo para que os programas de aprendizagem permaneçam relevantes e atualizados com as tendências sociais e econômicas, bem como políticas emergentes e prioridades do governo.

**Palavras-chave:** escolas de governo, pesquisa aplicada, ensino da administração pública, evidências, Escola Nacional de Administração Pública.

## ABSTRACT

*This article aims to understand the application of evidence-based policymaking strategies in teaching public administration in Brazil. The study focuses on the role of schools of government as applied teaching and research institutions, presenting the case study of the recent trajectory of ENAP (the National School of Public Administration). The findings show that the production of evidence for public policies and the bridge between teaching and public service are central elements of the performance of schools of government, contributing so that learning programs remain relevant and up-to-date with social and economic trends, as well as emerging policies and government priorities.*

**Keywords:** schools of government, applied research, teaching of public administration, evidence, National School of Public Administration.

## RESUMEN

*El presente artículo tiene como objetivo comprender el proceso de aplicación de estrategias de formulación de políticas basadas en evidencias en la enseñanza de la administración pública en Brasil. El estudio se centra en el papel que juegan las escuelas de gobierno como instituciones de enseñanza e investigación aplicadas. A través del estudio de caso de la trayectoria reciente de la Escola Nacional de Administração Pública, se observa que la producción de evidencias para las políticas públicas y el puente entre enseñanza y servicio público son elementos centrales del desempeño de las escuelas de gobierno, que contribuyen a que los programas de aprendizaje se mantengan relevantes y actualizados con las tendencias sociales y económicas, así como con las políticas emergentes y las prioridades gubernamentales.*

**Palabras clave:** escuelas de gobierno, investigación aplicada, enseñanza de la administración pública, evidencia, Escola Nacional de Administração Pública.

## INTRODUÇÃO

Os estudos acadêmicos recentes, nos campos de políticas públicas e gestão pública, têm ressaltado a relevância do processo denominado *evidence-based policymaking*. O uso de informações confiáveis resultantes de pesquisas aplicadas, com ênfase em pautar o processo decisório nas diferentes etapas do ciclo político, tem gerado resultados positivos em governos em todo o mundo. Há consenso entre estudiosos de que a abordagem *evidence-based policymaking collaborative* é um recurso fundamental para os desafios atuais de políticas públicas, especialmente no que se refere à entrega de resultados e eficiência no gasto público.

O presente estudo utilizou o método de estudo de caso, centrando-se na descrição das práticas de produção de pesquisa aplicada adotadas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). O trabalho usou sobretudo análise documental e o processo recente de desenvolvimento institucional de uma escola de governo da administração pública federal como instituição não apenas de ensino, mas também produtora de conhecimento aplicado no campo da administração pública e da gestão de políticas públicas.

A consolidação do Campo de Públicas ao longo dos anos 2000 ocorreu por dois movimentos principais. O primeiro deles, de natureza teórica, compreende a dissociação entre o ensino de administração com raízes empresariais (ou *business*) e uma abordagem multidisciplinar e centrada à compreensão e resolução de problemas públicos (Farah, 2013). Configura-se como um conjunto de princípios norteadores da formação do Campo de Públicas com a formação multidisciplinar, fundamentada sobretudo nas disciplinas de Ciências Sociais, Administração, Economia e Direito, almejando-se a formação tecnopolítica dos egressos (Pires et al., 2014).

O segundo movimento, de caráter pragmático, é visto pela consolidação de programas voltados para a administração pública mediante novos investimentos federais no âmbito do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e Programa Universidade para Todos (ProUni).

Esse esforço de consolidação do campo se materializou com as Diretrizes Curriculares Nacionais de Administração Pública em 2013. A partir de então, concretizou-se um movimento crescente de organização do setor, em que se viabilizou a emergência da figura do analista de políticas públicas (Farah, 2016), cuja comunidade científica em construção almejava assentar-se sob a promoção do interesse público e de valores republicanos (Keinert, 2014).

Diante desse cenário, as escolas de governo, instituições de ensino e pesquisa focadas, por vocação, na formação e no desenvolvimento de conhecimento aplicado para o setor público, surgiram como uma das possíveis pontes entre os teóricos e os *policymakers*. Com base nessa premissa, o presente artigo tem como objetivo apontar as vantagens do uso de evidências como: redução de gastos, expansão de programas inovadores e fortalecimento dos programas de *accountability* em políticas públicas e discutir o papel das escolas de governo nesse processo.

Com esse intuito, o texto apresenta inicialmente uma breve discussão sobre a abordagem do *evidence-based policymaking* e seu papel nos governos, discutindo a lacuna evidente entre teoria e prática na produção de conhecimento a respeito da administração pública e de políticas

públicas. Na sequência, o artigo traz, à luz de estudos nacionais e internacionais, o quanto as escolas de governo estão consolidando-se como espaços de capacitação, produção, troca e subsídio dessas formas de conhecimento aplicado para seus respectivos governos, seja pelo intercâmbio de especialistas, seja pelo fortalecimento das áreas de pesquisa, seja pela formulação de novos programas de formação e de capacitação que contemplem aspectos relacionados ao *evidence-based policymaking*. Finalmente, é exposta a experiência da Enap no esforço de alinhar a produção científica e a resolução de problemas públicos concretos mediante a criação de mecanismos para fomento e produção de conhecimento aplicado. São trazidos exemplos de estudos e programas que estão contribuindo fortemente para institucionalizar o processo de pesquisa na escola. Ademais, as coordenações-gerais de ciência de dados e de avaliação e organização de evidências, além da organização de programas de mestrado e de doutorado profissional, também têm demonstrado o esforço da organização na produção de conhecimento aplicado à melhoria das políticas públicas com base em evidências.

## Evidence-based policymaking

Há um reconhecimento cada vez maior por parte dos *policymakers* de que é possível ter resultados significativamente melhores usando evidências rigorosas na tomada de decisão. A seleção, o financiamento e a operacionalização dos programas podem ser realizados de forma mais estratégica. Estudo desenvolvido pela [Pew-MacArthur \(2014\)](#) aponta as principais vantagens da abordagem *evidence-based policymaking*:

- reduzir os gastos públicos e o desperdício de recursos usando a evidência dos resultados para realizar as escolhas orçamentárias pelos *policymakers*;
- expandir programas inovadores que passaram por um rigoroso processo de avaliação e comprovadamente geram maiores resultados com redução de custos;
- fortalecer a *accountability*, uma vez que ela coleta e dissemina dados de gestão e resultados dos programas políticas públicas.

Um grupo de pesquisadores da Evidence-based Policymaking Collaborative, baseado em diversos estudos e diálogo entre seus *experts*, desenharam quatro princípios da *evidence-based policymaking* ([Pew-MacArthur, 2014](#)).

O primeiro princípio consiste em construir e compilar evidências rigorosas sobre o que funciona, incluindo custos e benefícios. Nesse caso, é fundamental ter disponíveis todos os fatos e informações que indicam se uma proposição ou crença é verdadeira. Essas evidências devem ser produzidas por avaliações rigorosas – ensaios randomizados e estudos quase-experimentais bem projetados – que meçam o efeito líquido de um programa em relação ao *status quo*. É também essencial que os estudos girem em torno de políticas e programas que produzam resultados desejáveis para a sociedade, além de permitir a clara descrição do que funciona e da metodologia utilizada para avaliação. Finalmente, faz-se importante comparar os custos do programa ou política e os resultados alcançados para uma análise custo-benefício, incluindo análises monetárias.

O segundo princípio trata do monitoramento da entrega do programa e do uso da avaliação de impacto para medir a sua efetividade. Nesse caso, cada um dos componentes do programa deve estar definido como: *inputs*, atividades, *outputs* e resultados. Essa delimitação permite um processo de avaliação e gestão do desempenho dos programas, ou seja, se os serviços estão sendo entregues como o planejado em termos de quantidade e qualidade e se estão alcançando seus objetivos. Uma coleção sistemática de informações sobre determinado programa ou política pode identificar, ou ao menos estimar, suas contribuições aos resultados pretendidos.

O terceiro princípio consiste no uso de evidências rigorosas para melhorar os programas, ampliar os que funcionam e redirecionar recursos dos programas ineficientes. Esse princípio trata da adaptação de programas para que produzam melhores resultados e da ampliação de programas que funcionam para determinado grupo para populações em escala ou para outros grupos em contextos diferentes. Além disso, permite fazer escolhas entre programas que têm melhores resultados.

Finalmente, o quarto princípio refere-se ao encorajamento da inovação, construindo teorias e estudos de modo a desenvolver novas maneiras de fazer políticas públicas e programas, e ao teste rigoroso de novas abordagens. Em suma, os pesquisadores da Evidence-based Policymaking Collaborative consideram essa abordagem um recurso crítico para enfrentar os desafios de políticas públicas e assegurar que os recursos públicos serão utilizados da forma mais eficaz e eficiente possível. Os pesquisadores reconhecem, contudo, que as evidências e pesquisas não serão os únicos fatores nas decisões políticas.

O grande desafio da *evidence-based policy* é identificar quais evidências são necessárias para fazer bons julgamentos sobre a efetividade de uma política que será implementada. [Cartwright e Hardie \(2012\)](#) trabalham com quatro estratégias para auxiliar no processo de pesquisa:

- pré-morte: fazer uma lista de fatores necessários para a política funcionar pela visualização de que ela não funcionou, o que permite pensar nas complicações que podem ocorrer na prática;
- pensar no passo a passo e nos antecedentes necessários, ou seja, em todos os fatores de suporte necessários para que a política ocorra;
- entender os meios pelos quais cada etapa funciona;
- tomar a decisão com base em uma árvore de desistência, que consiste em fazer uma série de perguntas sobre a política que possam inviabilizá-la caso a resposta seja não e definir se há como lidar/contornar o não. A depender da resposta, a política nem deve ser tentada.

A despeito das estratégias e ferramentas apresentadas para o uso da abordagem centrada em evidências, faz-se importante ressaltar que o processo decisório em políticas públicas é complexo e não se pauta apenas pela escolha racional de melhoria de resultados e diminuição de custos. Há ainda uma enorme lacuna entre a produção de conhecimento e seu uso no cotidiano das políticas públicas.

Nesse sentido, Koga, Palotti, Mello e Pinheiro (2022), baseados no modelo proposto por Pinheiro (2020), argumentam que a consideração da moldura contextual do uso de evidências em políticas públicas é central quando se analisa o funcionamento da máquina pública. Desse modo, o termo *evidência* assume contornos distintos haja vista as diferentes estruturas de ação que podem se dar pelas mudanças próprias do contexto, principalmente por meio da variação de aspectos políticos, epistemológicos e dos setores de políticas públicas, englobando fatores normativos, institucionais e organizacionais.

Desse modo, observa-se uma multiplicidade de entendimentos sobre o que potencialmente se compreende como evidência. No âmbito da administração pública, o próprio Estado emerge como um ator que consome, mas que também produz evidência de forma muito preponderante, em registros administrativos, mediante recenseamentos populacionais ou ainda por meio de corpos técnicos especializados no âmbito de cada política pública (Mello, 2022). Há uma diversidade metodológica no conceito de evidência, que assume múltiplas funções a depender das perguntas de pesquisa ou problemas de política pública a que se pretenda atender (Parkhurst, 2017). Por fim, a própria *expertise* dos administradores públicos é fonte de informação para subsidiar o processo decisório, além do conjunto de normativos que molda as políticas e as decisões governamentais (Koga, Palotti, Couto, Lins, & Nascimento, 2021).

A discussão sobre evidências deve, também, aprofundar-se nos fatores relacionados ao seu uso em diferentes países e no campo específico da administração. Nos países mais desenvolvidos, há uma ampla integração entre instituições acadêmicas dedicadas à pesquisa e às organizações produtivas, sejam elas públicas, sejam privadas; nos países em desenvolvimento, como é o caso brasileiro, essa aproximação ainda é incipiente, e a academia ainda atua de maneira isolada (Schwartzman, 2002). A crítica que se estabelece é que esse distanciamento não permite a geração de conhecimento aplicado que atenda às diferentes realidades organizacionais.

Em administração, particularmente, as teorias são inábeis para captar a prática, porque elas são desenvolvidas em geral segundo unicamente a lógica da racionalidade científica. Esse é o argumento de Sandberg e Tsoukas (2011), que debatem sobre a lacuna existente entre teoria e prática no que tange a estudos de gestão organizacional e afirmam que há três problemas no uso exclusivo da racionalidade científica: ela subestima o significado total no qual os profissionais estão imersos; ela ignora a singularidade da situação que é característica das tarefas profissionais; e abstrai a experiência dos profissionais. A própria geração de perguntas de pesquisa tem como prevalente a metodologia de *gap-spotting* (lacunas geradas por outros estudos), o que gera escassez de trabalhos de fato influentes e relevantes em administração (Alvesson & Sandberg, 2011).

Estudos desenvolvidos por Bogenschneider e Corbett (2011) relatam evidências da desconexão entre a comunidade acadêmica, os chamados “produtores de conhecimento”, e a comunidade dos *policymakers*, ou seja, os “consumidores de conhecimento”. A despeito da necessidade de evidências por parte dos *policymakers*, de haver real busca por pesquisas e dados que pautem o processo decisório, muito pouco do que é produzido é efetivamente confiável

e útil para os tomadores de decisão. Na visão dos autores, os pesquisadores têm uma enorme capacidade de produzir bons estudos, contudo a disseminação desses resultados é cercada pela falta de comunicação e desconfiança, pois os dois grupos têm visões de mundo, estruturas de linguagem e ritmos muito diferentes.

O presente artigo argumenta que a prática de pesquisa pelas escolas de governo é ferramenta importante e eficaz na superação da lacuna entre a academia e as práticas de gestão no setor público. Essas instituições podem funcionar como elo entre os dois mundos e possibilitar essa comunicação, além de promover o acesso a múltiplas evidências, particularmente pela mobilização de fontes estatais e dos próprios servidores públicos em suas diversas iniciativas de produção de conhecimento.

## Escolas de governo e seu papel na produção de conhecimento

Analisando a tipologia das escolas de governo na América Latina, Saravia (1997) assume que, a despeito dos diferentes graus de autonomia e tipos de vinculação, essas escolas representam papel importante em relação à capacitação e pesquisa para o setor público.

Pacheco (2002) argumenta que, considerando que as escolas de governo devem alinhar suas ações às diretrizes de governo para melhoria da gestão pública, a pesquisa aplicada, focada no objetivo de promover subsídios para tomada de decisão e resolução de problemas no processo de *policy making*, torna-se ferramenta estratégica para atendimento de necessidades emergentes. Essa variação na forma de inserção decisória e na estratégia de atuação no ambiente reflete aspectos constituintes do papel desempenhado pelas escolas: a autonomia e legitimidade que possuem para atuar com as políticas públicas e instituições de governo às quais se vinculam (Fonseca, 2013).

Por ser um ente governamental, a escola de governo possui aproximação com a burocracia, acesso a dados e contato com servidores e dirigentes, o que facilita a coleta e interpretação de dados. Por outro lado, sua aproximação com os grandes centros acadêmicos, especialmente universidades públicas, permite a prospecção e utilização de metodologias e tecnologias na condução de estudos e pesquisas, especialmente mediante a celebração de parcerias formais e informais.

Em 2014, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) realizou uma *survey* com as escolas nacionais de governo em todo o mundo – aquelas que compõem a chamada Global Network of Schools of Government. Ao todo, foram consultadas 23 escolas, incluindo a Enap, no Brasil. Os resultados dessa pesquisa, publicada em 2016, demonstram que as escolas de governo têm papel crucial não apenas em auxiliar os gestores públicos a lidar com o contexto atual, em que o mundo muda de forma rápida e a demanda por desempenho aumenta a cada dia, como também elas são centrais na preparação para os desafios futuros.

Entre as escolas que relataram a existência de um programa de pesquisa, 89% afirmaram que o objetivo desse programa foi promover melhores serviços e políticas, enquanto 78% indicaram que serviu para aprofundar a compreensão do funcionamento do serviço público. Outros

67% disseram que o objetivo dos programas de pesquisa era abordar lacunas de conhecimento para promover a melhoria do serviço público. Em termos de prioridades de pesquisa, 46% dos inquiridos pela pesquisa da OECD identificaram transformação institucional e organizacional, com 31% dos entrevistados apontando a inovação como uma área de pesquisa prioritária. Além disso, 55% dos entrevistados relataram que sua pesquisa foi usada como insumo na tomada de decisão do governo.

A definição das prioridades indica claramente a relação próxima entre essas escolas e o governo local. A pesquisa da [OECD \(2016\)](#) identificou duas fontes principais da definição de prioridades de pesquisa das escolas. Isso inclui avaliações de programas e prioridades governamentais e discussões regulares com altos cargos em todo o serviço público. Para garantir a relevância dos programas de pesquisa e desenvolvimento, é fundamental o alinhamento contínuo com as agendas atuais e futuras do governo. Embora não seja ponto de exame pelo inquérito da OECD, também é provável que as prioridades de pesquisa dos pesquisadores individuais das escolas sejam definidas por seus interesses profissionais – muitas vezes apoiados por bolsas de pesquisa internas ou externas – e não por prioridades institucionais ou governamentais. Esse pode ser o caso de que escolas do governo são instituições de ensino superior que concedem diplomas. Nessa situação, as normas e práticas de pesquisa seriam mais próximas daquelas de uma universidade do que das de uma instituição governamental.

No Brasil, a produção de conhecimento por meio de estudos e pesquisas também é realidade em grande parte das escolas de governo, além da Enap. No X Encontro Anual da Rede de Escolas Brasileiras, ocorrido em 2014, foi realizado estudo com as escolas vinculadas à rede – entre federais, estaduais e municipais, nos três poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário. Das 204 escolas cadastradas, 116 participaram da pesquisa. O resultado da *survey* demonstrou que 66% das escolas estão envolvidas em atividades de pesquisa ([Fonseca et al., 2015a](#)).

Outro estudo mais aprofundado entrevistou 41 dirigentes e analisou 135 documentos normativos de escolas de governo brasileiras pertencentes ao chamado Sistema de Escolas de Governo da União (Segu). À época da realização da pesquisa, 17 instituições federais estavam cadastradas no Segu. Os resultados, publicados por [Fonseca, Lemos, Torres e Camões \(2015b\)](#), demonstraram que a realização e promoção de estudos e pesquisas são a terceira maior atividade dessas escolas (n = 14), ficando atrás apenas de capacitação e cooperação. Trata-se de ações tanto de desenvolvimento de estudos na área de atuação da escola quanto de fomento a estudos por pesquisadores de outras instituições.

Os resultados das pesquisas são apresentados em congressos profissionais e acadêmicos ou eventos organizados pelas próprias escolas e resultam em produtos técnico-científicos publicados em periódicos ou livros. Há diferença qualitativa e quantitativa na produção de pesquisa pelas escolas, sendo algumas consagradas na tradição de pesquisa e de onde derivam os programas de ensino, como Fundação Joaquim Nabuco e Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. Ambos os estudos sobre as escolas brasileiras ressaltam o protagonismo da Enap na liderança das redes.

Sendo assim, para ilustrar essas possibilidades de atuação, este texto tem como objetivo apresentar a experiência da Enap com base nas ações de sua Diretoria de Altos Estudos, responsável pelas iniciativas de pesquisa da escola.

## Experiência da Escola Nacional de Administração Pública

Esta seção apresenta inicialmente a sistematização dos principais eixos temáticos de estudos realizada por meio de análise de documentos resultantes de reuniões e debates sobre a atuação da Diretoria de Altos Estudos (DAE), antiga Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, nos últimos anos. Em seguida, o texto discute a viabilidade de realização desses estudos, tendo em vista que a escola não conta com quadro próprio de pesquisadores de carreira, o que representa grande desafio na consecução dessa modalidade de atividade. Finalmente, são relatadas algumas experiências de viabilização de pesquisas que culminaram com o lançamento do Programa Cátedras Brasil e do mestrado e do doutorado profissional da escola.

O Estatuto da Enap, aprovado pelo Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020, atribui à escola, entre suas atividades preponderantes, fomentar e desenvolver pesquisa, inovação e difusão do conhecimento, prioritariamente nas áreas de: administração pública, educação fiscal e fazendária, serviços públicos e políticas públicas (Art. 1º, § 1º, inciso VI).

O estatuto qualifica a Enap como instituição científica, tecnológica e de inovação, nos termos da Lei nº 10.973, de 2004, cabendo-lhe o desenvolvimento de pesquisa básica ou aplicada, de caráter científico e tecnológico, que aumente a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos (§ 3º do Art. 1º).

Nesse sentido, o desenvolvimento de estudos e pesquisas pela Enap passa a ocupar papel mais relevante nos projetos da escola, uma vez que objetiva subsidiar a administração pública federal com elementos que colaborem com o aperfeiçoamento da gestão governamental. Os trabalhos realizados visam contribuir efetivamente para o aprofundamento de reflexões e para a busca de soluções para problemas concretos vivenciados pelas áreas de governo por meio da produção e disseminação de conhecimento aplicado.

Do ponto de vista organizacional, essa finalidade procura ser atendida pela existência de uma diretoria dedicada à pesquisa, a DAE, cuja competência diz respeito a promover a conexão entre o conhecimento científico nas áreas de administração e gestão pública e a prática da administração pública, por meio da oferta de programas de pós-graduação *stricto sensu*; o fomento e o desenvolvimento de pesquisa aplicada nas áreas de administração e gestão pública e de análises e soluções tecnológicas de ciências de dados para a administração pública; a assessoria, sob demanda, à administração pública na realização de avaliações de políticas públicas, de análises de impacto e de resultado regulatório; a produção, sob demanda, de relatórios com a organização de evidências para a tomada de decisões pela administração pública; o incentivo à produção científica de pesquisadores da Enap, na área de administração pública, e ao uso de evidências nas ações e nas decisões da administração pública; e a edição da *Revista do Serviço Público* e de publicações técnicas e científicas, resultantes de ati-



vidades realizadas pela Enap nas áreas de pesquisa aplicada à administração pública (Decreto nº 11.094, de 13 de junho de 2022).

O Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap do período de 2015 a 2019 indicava que os estudos e pesquisas desenvolvidos ou fomentados pela Enap teriam os seguintes princípios norteadores:

- utilidade prática e relevância para subsidiar os processos decisórios no âmbito do governo federal;
- integração com as diretorias de ensino da escola;
- rigor metodológico no desenho de pesquisa, validado cientificamente e que permita conclusões confiáveis e generalizáveis;
- publicidade e disseminação dos trabalhos realizados.

Desde 2013, a Coordenação-Geral de Pesquisa (CGP) da DAE vem dedicando-se à sistematização das principais linhas de estudos e pesquisas para a organização do trabalho interno da escola, de forma a alinhar os produtos de pesquisa às necessidades de governo e às áreas de ensino da escola. Os eixos temáticos que sintetizam a agenda de pesquisa da Enap têm passado por mudanças a cada gestão, mas sempre buscando abordar os desafios e novas perspectivas na administração pública conforme os princípios norteadores mencionados anteriormente.

Uma das estratégias de atuação da Enap é a prospecção de expoentes nacionais e internacionais que poderão atuar como docentes e pesquisadores, mantendo a escola sempre conectada aos diferentes parceiros produtores de conhecimento para o setor público. Tal estratégia faz-se necessária tendo em vista que a escola não possui em seus quadros uma carreira específica de docente-pesquisador. Sua composição é majoritariamente de servidores das carreiras de técnico de nível superior e de técnico de assuntos educacionais, além de servidores de carreiras transversais, como especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, analistas de Planejamento e Orçamento e analistas técnicos de Políticas Sociais. Nesse quadro, alguns desses servidores são pós-graduados e possuem interesse pela produção científica, sendo alocados para conduzir estudos nas Coordenações-Gerais da DAE. O escopo e o fôlego desses trabalhos são, no entanto, limitados, seja em razão dos riscos de continuidade, seja pela possibilidade de mobilidade dos servidores públicos a outras unidades ou órgãos da administração pública, seja em decorrência da especificidade e da abrangência das temáticas.

No intuito de ampliar as possibilidades de atuação e viabilizar a produção de pesquisas mais perenes e aprofundadas, a CGP/DAE passou a adotar quatro modalidades principais para produção de conhecimento aplicado ao setor público:

- parcerias com outras instituições de pesquisa no Brasil;
- fomento à pesquisa por meio de editais de bolsas de pesquisa, que culminou no Programa Cátedras Brasil;

- realização de estudos e pesquisas pela equipe interna da Enap;
- contratação de pesquisadores individuais, sem vínculo empregatício, com recursos da própria Enap, ou parceria com pesquisadores visitantes não remunerados.

Além disso, há as estratégias de disseminação dos resultados que complementam o trabalho.

No que se refere à utilização de parcerias externas para a elaboração de projetos, duas pesquisas, realizadas por meio de termos de cooperação, mostraram-se casos bem-sucedidos desse modelo: a primeira, com a Universidade de Brasília (UnB), sobre inovação da gestão pública, que resultou na publicação de um Caderno Enap com os principais achados (Freire et al., 2014). A segunda, considerada pela Enap como um *case* a ser seguido, foi realizada com a Universidade Federal do ABC (UFABC), acerca da burocracia de médio escalão pública federal. Essa parceria, que contou com uma etapa prévia de elaboração de uma *survey*, feita pela Enap em parceria com o Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas (Ipea), do qual trataremos mais adiante, reuniu pesquisadores de grandes instituições de pesquisa brasileiras (UnB, Fundação João Pinheiro, Fundação Getulio Vargas, Ipea e UFABC). Os resultados dessa parceria levaram à publicação de um livro (Cavalcante & Lotta, 2015), em português e em inglês, e a diversas apresentações em congressos nacionais e internacionais.

Mais recentemente, a CGP/DAE conduziu novas pesquisas em parceria com a Endeavor, entre 2019 e 2022<sup>1</sup>, para a realização de pesquisas sobre os níveis de empreendedorismo em municípios brasileiros; com o Ministério da Economia e a Universidade de Duke, em 2020, para analisar aspectos do teletrabalho no serviço público no Brasil no contexto da Covid-19<sup>2</sup>; com o Ministério da Economia e o Banco Mundial, em 2020, sobre o retorno seguro ao trabalho presencial ([repositorio.enap.gov.br/handle/1/5627](https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5627)); com a Comunitas, em 2021 e 2022, a respeito da situação da contratualização de serviços públicos no Brasil ([repositorio.enap.gov.br/handle/1/6670](https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6670)); e com a OECD, entre 2021 e 2022, quanto a tendências e perspectivas futuras para as escolas de governo em todo o mundo ([repositorio.enap.gov.br/handle/1/7215](https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7215)).

A questão do fomento à pesquisa, por meio da concessão de bolsas, passou inicialmente por um processo de criação de capacidade organizacional. Foram necessárias mudanças no decreto de estruturação da Enap, para inserir o fomento como uma das atribuições da escola, e também na lei orçamentária, para inserir, entre as despesas das atividades temáticas da escola, a concessão de bolsas para elaboração de estudos e pesquisas. Entre as vantagens desse modelo, estão a flexibilidade de contratação de pessoas físicas (pesquisadores individuais); a autonomia para definição dos temas de pesquisa; a celeridade no processo de contratação e pagamento (seleção por chamada pública); e o fato de ser uma iniciativa própria, com possibilidade de manutenção no tempo.

1 As edições do Índice de Cidades Empreendedoras, em parceria com a Endeavor, podem ser acessadas pelo link <https://ice.enap.gov.br/>

2 Disponível no repositório da Enap: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5843>

Em 2016, o programa de fomento por meio de bolsas passou a compor o Programa Cátedras Brasil, que incorporou no escopo dos editais, além das bolsas de pesquisa, possibilidades de bolsas de inovação atreladas ao Laboratório de Inovação em Governo da Enap. Entre os anos de 2017 e 2021, novos editais foram lançados anualmente no âmbito do Programa Cátedras Brasil. Os anos de 2017 e 2020 contabilizaram dois lançamentos cada um. No total, foram 102 pesquisas apoiadas pelo programa de bolsas da Enap no referido período. Em 2022, a CGP lançou um edital com a oferta de cinco bolsas para a realização de pesquisas em gestão pública envolvendo a aplicação de ciência de dados.

Ações de pesquisa operacionalizadas pela equipe interna da CGP, por sua vez, ocorrem desde a criação da coordenação, na década de 1990. Entre os anos de 2004 e 2009, a escola trabalhou com a metodologia de mesa-redonda de pesquisa-ação, com base no modelo prospectado na cooperação com a Canadian School of Public Service. Como resultado, ocorreram quatro mesas dedicadas à discussão de temáticas relevantes na área de gestão de pessoas e de capacitação. Foram produzidas publicações a esse respeito, responsáveis pela consolidação dos conteúdos discutidos com o uso dessa metodologia (Pires et al., 2005; Chaves & Silva, 2006; Montagner et al., 2010).

Em 2014, a CGP passou a investir em iniciativas de pesquisa de *surveys* com servidores públicos federais: uma com gestores de médio escalão, uma com servidores da área de infraestrutura econômica e outra com as escolas de governo. Os esforços de pesquisa da Enap partiram de alguns recursos existentes em nível federal. A administração pública federal é formada por cerca de 600 mil servidores ativos, distribuídos em todo o território nacional. Um sistema informatizado é utilizado para pagamento de salários, registro de férias e outros registros administrativos. Assim, o governo federal brasileiro dispõe de um cadastro completo de servidores públicos federais que foram utilizados para identificar os públicos-alvo das pesquisas.

O objetivo das *surveys* foi mapear o perfil, a trajetória profissional e as percepções dos servidores civis sobre seu ambiente de trabalho e os desafios enfrentados na sua atuação profissional. A literatura da área de administração pública foi mobilizada para esses trabalhos, com ênfase em questões descritivas e exploratórias. Os resultados do estudo com a burocracia de médio escalão permitiram identificar, entre outros achados, perfis como

gestores públicos responsáveis por etapas complexas do processo de *policymaking*; assessores com acesso à alta cúpula organizacional; gerentes e assessores de área; técnicos especializados; e técnicos administrativos, entre outros perfis mais comumente identificados em razão das respostas colecionadas pela pesquisa (Freire et al., 2014, pp. 65-66).

Já o estudo com a burocracia de infraestrutura revelou um perfil extremamente técnico, com a quase totalidade dos respondentes com nível superior, o predomínio de comissionados com vínculo na administração pública, apesar de uma taxa de rotatividade relativamente alta. Os principais problemas identificados pelos respondentes em seu exercício profissional são a precariedade dos projetos, a inadequação do cronograma de execução e a interferência política (Freire et al., 2016).

As *surveys* com as escolas de governo nacionais, aquelas pertencentes à Rede Nacional de Escolas de Governo, permitiram traçar um perfil geral dessas instituições nos governos federal, estaduais e municipais nos três poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário (Fonseca et al., 2015a). No caso do estudo com as escolas pertencentes ao Segu, a pesquisa permitiu um amplo aprofundamento sobre cada uma das organizações investigadas e traçar uma tipologia para a realidade brasileira (Fonseca et al., 2015b). Em outra frente, com o intuito de facilitar o acesso a dados administrativos sobre o serviço público federal, a Enap desenvolveu um conjunto de *fôlderes* intitulados Estudos Enap, com a consolidação, em gráficos e tabelas, de dados sobre o perfil, a remuneração, as aposentadorias e pensões, a raça e o gênero dos servidores públicos federais. O debate dos estudos, todos disponibilizados no *site* da Enap, permitiu a consolidação de mais uma publicação em formato de Cadernos Enap (Freire & Palotti, 2015).

Dada a importância da organização de dados para a produção de conhecimento e para propiciar subsídios à tomada de decisão, a Enap concentrou esforços para ampliar as possibilidades de sistematização e de consolidação de dados administrativos. Para tanto, organizou uma nova área administrativa dedicada a essa missão, a Coordenação-Geral de Ciência de Dados (CGDADOS). Mediante parcerias com o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e com a UnB, foi desenvolvido o InfoGOV ([infogov.ena.gov.br](http://infogov.ena.gov.br)), uma plataforma para visualização das bases de dados dos sistemas estruturantes do governo federal.

Assim como a CGP, a CGDADOS vem realizando pesquisas e estudos por sua equipe interna, mas também tem trabalhado com a contratação de pesquisadores externos, por meio de recursos da própria Enap, ou da figura do pesquisador visitante não remunerado. Recentemente, a CGDADOS iniciou dois novos serviços que visam fomentar a pesquisa e o uso de evidências pelos gestores de políticas públicas: o ambiente remoto de pesquisa (ARP) e o Evidência Express. Além disso, criou, por meio da Resolução nº 5, de 22 de março de 2021, a figura do pesquisador visitante não remunerado, com possibilidade de acesso ao ARP.

O ARP foi pensado nos moldes das salas de sigilo existentes em outros órgãos da administração pública federal, como o Inep, onde o pesquisador visitante pode ter acesso a dados sensíveis. O diferencial do ARP é que ele pode ser acessado remotamente de forma segura. Para preparar o ambiente, foi realizada uma desidentificação prévia dos dados, porém mantendo sua rastreabilidade entre as bases de dados contidas no ambiente. Dessa forma, a Enap procura ser um *hub* de pesquisadores nacionais e internacionais, fomentando a pesquisa e fornecendo insumos para sua realização.

O Evidência Express é um serviço que fornece produtos técnicos para apoiar a compreensão do problema e o contexto da política pública, público-alvo, opções de programas e impactos das ações. Os produtos são entregues com celeridade, em média seis semanas, o que distingue o serviço de outras iniciativas existentes no serviço público federal. Mais recentemente, em agosto de 2022, a Enap lançou o aplicativo BORA, cujo objetivo é conectar gestores públicos e pesquisadores, aumentando a visibilidade tanto da oferta quanto da demanda de pesquisas em políticas públicas, diminuindo ainda os custos de transação. O

BORA funciona de forma simples: o pesquisador cadastra seu perfil, escolhendo área de atuação, metodologia de pesquisa, entre outras informações, enquanto o gestor cadastra sua política pública/programa, indicando também a área em que ela se encaixa, a disponibilidade para remunerar o pesquisador e demais informações relevantes. Caso o pesquisador e o gestor gostem do perfil mutuamente, eles podem dar um *Bora* e trocar contatos, como *e-mail* e telefone. A iniciativa do BORA pretende estimular a pesquisa, a avaliação e o uso de evidências para o campo das políticas públicas e gestão pública.

A promoção de uma cultura de produção de conhecimento aplicada à melhoria das políticas públicas com base em evidências também passa pela organização dos programas de mestrado e de doutorado profissional oferecidos pela Enap. Em 2015, o Ipea estabeleceu parceria com a Enap para lançar a segunda edição<sup>3</sup> do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Desenvolvimento.

O objetivo foi municiar os servidores públicos selecionados com conceitos e instrumental analítico e metodológico adequado para a compreensão da complexidade do fenômeno do desenvolvimento socioeconômico no contexto contemporâneo.

Em 2016, foi aprovado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) o mestrado profissional próprio da Enap, na linha de ciência política. Iniciado em 2017, o Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento (MPGD) tem como objetivo dotar a administração pública federal de competências técnico-políticas de gestão, por meio da formação de servidores públicos para alto desempenho em funções estratégicas no Estado brasileiro. Em 2022, a Resolução Enap n° 9 definiu que as linhas de pesquisa do MPGD serão: Governança e Inovação em Processos e Políticas Públicas para o Desenvolvimento.

Um novo mestrado profissional passou a ser oferecido pela Enap em 2019, com a oferta de 20 vagas em seleção anual. O Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas tem como objetivo formar profissionais com dois atributos fundamentais: competências técnicas específicas para realizar estudos avaliativos ou interagir com especialistas responsáveis por esses estudos e capacidade de incorporar o resultado de estudos – as evidências disponíveis –, a fim de realimentar o processo das políticas públicas e informar seus resultados à sociedade. O curso conta com duas linhas de pesquisa: Métodos de Avaliação e Métodos de Pesquisa e Governança de Sistemas, Modelos e Práticas de Avaliação.

Em 2021, a Capes aprovou a criação do Doutorado Profissional em Políticas Públicas da Enap, que tem como objetivo construir capacidades do Estado brasileiro para aprimorar políticas e serviços públicos, por meio da aplicação de técnicas inovadoras e do conhecimento de fronteira para a governança das políticas públicas e pela capacitação, em alto nível, de servidores públicos. O curso está estruturado na área de concentração intitulada Governança das Políticas Públicas e terá as suas linhas de pesquisa em Governança e Inovação de Políticas Públicas e em Governança e Práticas de Avaliação de Políticas Públicas.

<sup>3</sup> A primeira edição foi realizada com a Escola de Administração Fazendária.

Outra área que tem se destacado na produção de conhecimento por meio de estudos e pesquisas na Enap é a Coordenação-Geral de Avaliação e Organização de Evidências (CGEV), criada recentemente e também alocada na estrutura organizacional da DAE, sendo responsável pelas ações de organização de evidências, avaliação de políticas públicas e análises de impacto regulatório e resultado regulatório, conforme indicado na Portaria Enap nº 8, de 30 de junho de 2022. A CGEV surgiu da institucionalização do serviço de assessoria para avaliação de políticas públicas, criado inicialmente para atender às demandas de avaliação e pesquisa do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas. Por meio da CGEV, a Enap fornece apoio técnico a projetos de avaliação de políticas públicas ao mesmo tempo que capacita equipes para realizar o processo de forma independente e autônoma. Posteriormente, o Evidência Express passou a ser conduzido pela equipe da CGEV.

Além das iniciativas de realização de estudos e pesquisas, a Enap também desenvolve projetos com foco em prospecção e disseminação de conhecimento que se vinculam aos eixos temáticos abordados pela escola. O primeiro é a linha editorial, que inclui:

- a *Revista do Serviço Público*, que é um periódico relevante da área de administração pública brasileira, iniciativa pioneira para disseminação de conhecimentos técnicos produzidos na área de Estado, políticas públicas e gestão governamental. Foi criada em 1937, sendo a primeira revista acadêmica de administração pública brasileira. Sua edição passou a ser de responsabilidade da Enap desde a criação da escola, em 1986;
- os *Cadernos Enap*, periódico mais abrangente, uma vez que viabiliza a publicação de relatórios de pesquisa amplos e *working papers*;
- livros cujo foco são traduções de publicações internacionais emblemáticas e coletâneas de artigos nacionais relevantes;
- publicações diversas sobre gestão pública referentes a pesquisas realizadas pela escola, que são disponibilizadas em seção própria<sup>4</sup> no repositório eletrônico da Enap.

Além das publicações, a escola entende que a ampla disponibilização das bases de dados produzidas de forma *on-line* e a participação em congressos profissionais e acadêmicos nacionais e internacionais aliadas a seminários e eventos organizados pela própria escola são formas eficazes de disseminação de resultados dos estudos realizados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve o intuito de apontar as vantagens do uso de evidências na produção de políticas públicas e discutir o papel das escolas de governo nesse processo, ressaltando a experiência da Enap nesse sentido. Considerando os estudos e experiências relatadas, é possível perceber a

4 Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/205>

relevância de fortalecer a conexão entre ensino e pesquisas na Enap e nas escolas de governo em geral. As escolas de governo com programas de pesquisa tendem a concentrar-se sobretudo na pesquisa aplicada nas áreas que são amplamente consistentes com as prioridades do governo. Ampliar esse vínculo ajudará a garantir que a pesquisa seja focada e contribua para atividades de aprendizagem, enquanto os programas de aprendizagem continuam atualizados e relevantes.

No caso específico da Enap, a proposição de linhas de estudo e pesquisa aplicadas, assim como as estratégias de viabilização desses estudos – como o Programa Cátedras Brasil, o mestrado e o doutorado profissionais e as pesquisas desenvolvidas pela equipe interna ou pelos pesquisadores externos contratados ou parceiros da escola –, tem contribuído com a gestão pública em âmbito federal, seja ao subsidiar os cursos ofertados pela Escola, seja ao fortalecer o processo de tomada de decisão e o fomento ao debate sobre a administração pública brasileira.

Destaca-se, nesse sentido, o protagonismo exercido pelos servidores públicos federais em diversos momentos da produção de conhecimento realizado pela escola. Na esteira dos argumentos desenvolvidos por Koga et al. (2022), o recrutamento da burocracia federal para conduzir e protagonizar diversas etapas dos processos de pesquisa e ensino-aprendizagem – como instrutores, pesquisadores etc. –, além de aproximar a gestão da academia, mobiliza a *expertise* e o conhecimento produzido pelo Estado em adição às evidências científicas.

Com isso, a Enap sobressai no Campo de Públicas como um potencial intermediador de conhecimento, por meio de uma perspectiva multidisciplinar e aplicada, que caracteriza esse campo do saber (Farah, 2013; Pires et al., 2014), almejando organizar uma comunidade científica que compartilhe um conjunto de valores republicanos e direcionados à promoção do interesse público (Keinert, 2014). Ao fazer o papel de ponte entre os produtores de conhecimento e os *policymakers*, a Enap contribui para assegurar que os programas de aprendizagem permaneçam relevantes e atualizados não apenas com as tendências sociais, econômicas e políticas emergentes, mas também com a mudança das prioridades do governo.

A definição das principais linhas de atuação não impede que revisões sejam feitas futuramente, de maneira especial para conferir adaptabilidade às prioridades governamentais, acompanhando assuntos e tendências conjunturais que preocupam os dirigentes da administração pública federal. Cabe ressaltar também a importância de alinhamento permanente com organizações que produzem pesquisas sobre gestão pública, para o mapeamento de possíveis parcerias, ao mesmo tempo que se evitam sobreposições e retrabalho. Fundamental também é estabelecer rotinas de discussão com demandantes potenciais dos estudos a serem encomendados pela escola, de modo particular com o Ministério da Economia.

As *surveys* conduzidas pela Enap contribuíram para promover novos instrumentos de pesquisa na administração pública, em complemento ao uso de registros administrativos e estudos de caso, compondo um conjunto de evidências produzidas pelo próprio Estado, como destacado por Mello (2022). Algumas limitações, contudo, devem ser ressaltadas, como a necessidade de ampliar o rigor metodológico e o acúmulo teórico por parte dos pesquisadores envolvidos para formulação e seleção das questões a serem aplicadas. Além disso, o conhecimento do amplo conjunto de servidores públicos com vínculo federal é gradual e cumulativo, dada a elevada

complexidade envolvida no conhecimento da burocracia federal. A definição do público-alvo a ser pesquisado é um desafio constante. Futuros esforços devem ser realizados mediante um estudo mais preciso sobre a própria base de dados do sistema de pessoal do governo federal. Conforme explicitado anteriormente, outra limitação a ser enfrentada pela Enap para produção a longo prazo de conhecimento é a ausência de um quadro permanente de pesquisadores, o que tornou necessária a elaboração de ferramentas e estratégias de parceria.

A despeito das limitações ainda existentes, é possível constatar um avanço significativo na produção de conhecimento e publicações por parte da Enap e seu alinhamento à tendência presente nas escolas de governo nacionais e internacionais. Pelos avanços que serão produzidos pela recém-criada CGDADOS e pelos trabalhos dos egressos dos programas de mestrado profissional, essa convergência se concretizará mais fortemente nos próximos anos.

## REFERÊNCIAS

- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188>
- Bogenscneider, K., & Corbett, T. J. (2011). *Evidence-based policymaking: insights from policy-minded researchers and research-minded policymakers*. Routledge.
- Cartwright, N., & Hardie, J. (2012). *Evidence-based policy: a practical guide to doing it better*. Oxford University Press.
- Carvalho, A. I. de, Vieira, A. S., Bruno, F. Motta, J. I. J., Baroni, M., Macdowell, M. C., Salgado, R., & Côrtes, S. C. (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Enap.
- Cavalcante, P., & Lotta, G. (Eds.). (2015). *Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação*. Enap.
- Chaves, H., F. & Silva, L. M. C (Orgs). (2006). *Educação a distância em organizações públicas: mesa redonda de pesquisa-ação*. Enap.
- Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020. (2020). Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/d10369.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10369.htm)
- Decreto nº 11.094, de 13 de junho de 2022. (2022). Altera o Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020, que aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap, e remaneja e transforma cargos em comissão, funções de confiança e gratificações. Brasília, DF. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11094.htm)
- Evidence-Based Collaborative (2016). *Principles of evidence-based policymaking*. [www.evidencecollaborative.org](http://www.evidencecollaborative.org)



- Farah, M. (2013). A contribuição da administração pública para a constituição do campo de estudos de políticas públicas. In M. Marques & C. Faria (Eds.), *A política pública como campo multidisciplinar*. Unesp, Fiocruz.
- Farah, M. (2016). Análise de políticas públicas no Brasil: de uma prática não nomeada à institucionalização do Campo de Públicas. *Revista de Administração Pública*, 50(6), 959-979. <https://doi.org/10.1590/0034-7612150981>
- Fonseca, D. R. (2013). *Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília).
- Fonseca, D. R., Lemos, J. P., Camões, M. R. S., Cavalcante, P. C., Palotti, P. L. M., & Amorim, S. A. (2015a). As escolas de governo no Brasil: perfil e tendências. In C. C. C. Fernandes, P. L. M. Palotti & M. R. S. Camões (Eds.), *Escolas de governo: perfis, trajetórias e perspectivas* (v. 1, pp. 35-65). Enap.
- Fonseca, D. R., Lemos, J., Torres, M., & Camões, M. (2015b). Sistema de escolas de governo da União: perfil, identidade e desafios para institucionalização. *Cadernos Enap*, (40).
- Freire, A., Knop, M., Camões, M., Palotti, P., Viana, R. (2014). Perfil da burocracia de médio escalão do Poder Executivo federal. *Cadernos Enap*, (39).
- Freire, A. & Palotti, P. (2015). Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas. *Cadernos Enap*, (42).
- Freire, A., Pereira, A., Paula, J., Knop, M., Alves, P., Palotti, P., Cavalcante, P. (2016). Burocracia federal da área de infraestrutura: perfil, trajetória, atuação e percepções. *Cadernos Enap*, (46).
- Keinert, T. (2014). O movimento “Campo de Públicas”: construindo uma comunidade científica dedicada ao interesse público e aos valores republicanos. *Administração Pública e Gestão Social*, 6(4), 169-176. <https://doi.org/10.21118/apgs.v6i4.4681>
- Koga, N., Palotti, P. L. M., Couto, B. G., Lins, R. S., & Nascimento, M. I. B. (2021). O uso de múltiplas fontes de informação nas políticas públicas: um olhar sobre a burocracia federal brasileira. *Revista de Administração Pública*, 55(5), 1165-1190. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200871>
- Koga, N., Palotti, P. L. M., Mello, J., & Pinheiro, M. M. S. (Eds.). (2022). *Políticas públicas e usos de evidências no Brasil: conceitos, métodos, contextos e práticas* (v. 1). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Mello, J. (2022). Produção estatal de evidências e uso de registros administrativos em políticas públicas. In N. Koga, P. L. M. Palotti, J. Mello & M. M. S. Pinheiro (Eds.), *Políticas públicas e usos de evidências no Brasil: conceitos, métodos, contextos e práticas* (v. 1, pp. xx-xx). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Montagner, P., Viegas, E., Mendonça, E., Bandeira, L., Tavares, M., Carvalho, P., Côrtes, S., Colares, T., Porto, V. (2010). Diversidade e capacitação em escolas de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação. Enap.

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). (2016). *National Schools of Government: building civil service capacity*. Report GOV/PGC. OECD.
- Pacheco, R. S. (2002). Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da Enap - Brasil. *Revista do Serviço Público*, 53(1), 77-88. <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i1.280>
- Parkhurst, J. (2017). *The politics of evidence*. Routledge.
- Pew-MacArthur (2014). *Evidence-Based policymaking: a guide for effective government*, Pew Charitable Trusts and the MacArthur Foundation.
- Pinheiro, M. (2020). *Políticas públicas baseadas em evidências (PPBEs): delimitando o problema conceitual*. Ipea. (Texto para Discussão, n. 2554).
- Pires, A., Prata, C., Santos, D., Brandão, H., Moraes, H., Carvalho, I., Monteiro, J., Dias, J., Filho, J., Oliveira, M., Marques, M., Amaral, P., Araújo, P., Hashimoto, R., Machado, S., Dantas, V. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo: mesa redonda de pesquisa-ação*. Enap.
- Pires, V., Silva, S. A. M., Fonseca, S. A., Vendramini, P., & Coelho, F. S. (2014). Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. *Administração Pública e Gestão Social*, 6(3), 110-126. <https://doi.org/10.21118/apgs.v6i3.4650>
- Portaria Enap nº 8, de 30 de junho de 2022. (2022). Aprova o Regimento Interno e a denominação dos Cargos Comissionados Executivos e Funções Comissionadas Executivas da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap. Brasília, DF. [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7184/14/Port-8-2022\\_pos-Port318-2022.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7184/14/Port-8-2022_pos-Port318-2022.pdf)
- Resolução Enap nº 9, de 25 de maio de 2022. (2022). Aprova o Regulamento do Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília, DF. [https://sei.enap.gov.br/sei/publicacoes/controlador\\_publicacoes.php?acao=publicacao\\_visualizar&id\\_documento=579614&id\\_orgao\\_publicacao=0](https://sei.enap.gov.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=579614&id_orgao_publicacao=0)
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338-360. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0183>
- Saravia, E. (1997). As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado. Situação atual e perspectivas de transformação. *Texto para discussão Enap*. Enap.
- Schwartzman, S. (2002). A pesquisa científica e o interesse público. *Revista Brasileira de Inovação*, 1(2), 361-395. <https://doi.org/10.20396/rbi.v1i2.8648864>

## **CONFLITOS DE INTERESSE**

Os/as autores/as não têm conflitos de interesse a declarar.

## **CONTRIBUIÇÃO DOS/DAS AUTORES/AS**

Carolina Alves Marra: Investigação; Redação – revisão e edição; Validação.

Marizaura Reis de Souza Camões: Redação – rascunho original; Conceituação; Metodologia.

Pedro Lucas de Moura Palotti: Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição; Conceituação; Metodologia; Investigação; Supervisão.

Pedro Masson Sesconetto Souza: Investigação; Redação – revisão e Edição.