CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA
MASTER EM LIDERANÇA E GESTÃO PÚBLICA - MLG

Ana Flávia de Castro Morais
Jean Mattos Duarte
Juliana Capella
Virgínia Bracarense Lopes

O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: uma análise das competências essenciais e da aderência dos programas de formação de líderes no âmbito dos governos estaduais e federal no desenvolvimento de agentes de transformação

São Paulo, 2023

Ana Flávia de Castro Morais
Jean Mattos Duarte
Juliana Capella
Virgínia Bracarense Lopes

O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: uma análise das competências essenciais e da aderência dos programas de formação de líderes no âmbito dos governos estaduais e federal no desenvolvimento de agentes de transformação

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Centro de Liderança Pública, como parte das exigências para a obtenção do título de Pós-Graduação no Master em Liderança e Gestão Pública, Turma 7.

Orientadores: Prof. Dr. Fernando Coelho e Prof. Dr. Humberto Dantas

São Paulo, 2023

PRÓLOGO

Caro leitor, apresentamos para sua análise e avaliação o presente trabalho de conclusão do curso “Master em Liderança e Gestão Pública – MLG”, do Centro de Liderança Pública - CLP. Optamos por desenvolver um artigo científico, considerando que já possuímos certo domínio sobre o tema, o que nos permite sintetizar o referencial teórico e dedicar maior esforço à análise dos achados da pesquisa. Além disso, destacamos nosso interesse em submetê-lo para publicações ou congressos com temáticas relacionadas à liderança e inovação na gestão pública.

Boa leitura!

RESUMO

O setor público vem sendo exposto a problemas públicos cada vez mais complexos, demandando soluções inovadoras, que busquem promover transformações, muitas vezes profundas, sejam elas social, econômica, digital, dentre outras perspectivas. Atores fundamentais nesse processo são as lideranças, que precisam cada vez mais ter desenvolvidas competências comportamentais (*soft skills*) que viabilizem uma atuação de orquestração de recursos de diferentes naturezas, dentre eles os humanos, fatores críticos de sucesso. Como instrumento orientativo, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) realizou estudo que identificou as principais competências nas quais as lideranças devem ser capacitadas para promover a inovação em seus contextos de atuação. No Brasil, programas de desenvolvimento de lideranças vêm sendo ofertados, especialmente por escolas de governo, no sentido de capacitar a alta administração em promover ambientes e iniciativas inovadoras, dada a percepção de que, muitas vezes, elas não estão preparadas para os desafios que lhes são apresentados. Nesse contexto, o presente trabalho pretende resgatar as competências essenciais que as lideranças precisam dominar sob a perspectiva da OCDE, verificando se os cursos de desenvolvimento de lideranças ofertados pelas escolas de governo estaduais e federal possuem aderência, em sua estrutura de formação, com o referencial da organização, de forma a aumentar a probabilidade de ter lideranças aptas a promoverem as mudanças que lhes são demandadas.

Palavras-chave: gestão por competências; inovação; programas de desenvolvimento de liderança; liderança

ABSTRACT

The public sector has been exposed to increasingly complex public problems, demanding innovative solutions that seek to promote transformations, often profound, whether social, economic, digital, among other perspectives. Key actors in this process are the leaders, who increasingly need to have developed behavioral skills (soft skills) that enable an orchestration of resources of different natures, including humans, critical success factors. As a guiding instrument, the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) carried out a study that identified the main competences in which leaders should be trained to promote innovation in their contexts. In Brazil, leadership development programs have been offered, especially by government schools, in order to train top management to promote innovative environments and initiatives, given the perception that they are often not prepared for the challenges they face. In this context, the present work intends to rescue the essential competences that leaders need to master from the perspective of the OECD, verifying whether the leadership development courses offered by state and federal government schools have adherence, in their structure of training, with the reference of the organization, in order to increase the probability of having leaders able to promote the changes that are demanded of them.

Key words: competence management; innovation; leadership development programs; leadership

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 6
2. REFERENCIAL TEÓRICO 7
2.1. Inovação na gestão pública 8
2.2. Gestão por competências no setor público: do conceito ao papel da liderança em seu desenvolvimento 9
2.3. Competências para inovação no setor público 14
2.4. Escolas de Governo e os programas de formação de liderança 17
3. ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS PARA O SETOR PÚBLICO 21
3.1. Metodologia de pesquisa 22
3.2. Levantamento dos cursos e conteúdos ofertados por escolas de governo estaduais e federal (Poder Executivo) 24
3.3. Análise comparativa entre as competências para inovação da OCDE e aquelas abarcadas pelos programas avaliados 29
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS 33
REFERÊNCIAS 37
EPÍLOGO 41

1. INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade tem provocado o incremento da complexidade dos problemas com os quais a Administração Pública se depara e para os quais precisa apresentar soluções. Desenvolver e implementar políticas públicas que busquem atender de forma eficaz, eficiente e efetiva às demandas sociais exigem, cada vez mais, metodologias, modelos organizacionais e profissionais que acompanhem essa mudança de expectativas e que se alinhem a conceitos e paradigmas mais modernos.

Soma-se a isso, o cenário de escassez dos recursos disponíveis de diferentes ordens (como orçamentários, humanos e temporal), que convive com reivindicações constantes da população pela melhoria na prestação dos serviços públicos. Esse contexto se torna ainda mais desafiador frente ao descompasso entre os processos, tecnologias, conhecimentos e culturas organizacionais atualmente instalados, com características de uma burocracia do passado, e que são acionados para resolver questões de um presente com olhares para o futuro.

No enfrentamento desse dilema de responder aos anseios sociais valendo-se de recursos providos por uma máquina administrativa repleta de limitações, estão as lideranças. Esse ator tem sido cada vez mais exigido a fim de responder à miríade de problemas complexos enquanto um agente incentivador e promotor de mudanças que buscam, na inovação, uma forma de contornar suas dificuldades.

Nesse contexto, refletir sobre as competências que são exigidas desses profissionais frente às iniciativas de desenvolvimento que lhes são disponibilizadas é fundamental, visando à alocação de conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados aos resultados que são esperados. Diversas instituições e autores vêm estudando quais as competências necessárias para que as lideranças promovam um ambiente e iniciativas inovadoras, podendo, dentre elas, ser destacado o instrumento orientativo expedido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que elencou os temas nos quais tais atores, os líderes, deverão ser capacitados para intervir em seus contextos de atuação.

Assume-se que um ambiente inovador possui enorme potencial a ser explorado em atividades formativas e que as lideranças não estão, aparentemente, capacitadas para gerar tais movimentos, eis que as competências que se fazem necessárias não são suficientemente trabalhadas em suas formações tradicionais.

Buscando suprir essa necessidade, as escolas de governo, especialmente as dos poderes executivos estaduais e federal, vêm ofertando programas de formação de lideranças. Diante desta realidade, o presente trabalho pretende responder ao

seguinte problema: essas formações contemplam, a partir do referencial da OCDE, os conteúdos basilares à geração de competências para a inovação?

Como hipótese central, assume-se que os programas de formação de lideranças nas escolas de governo dos poderes executivos estaduais e federais não têm contemplado o desenvolvimento de competências necessárias aos líderes para promoção da inovação, segundo a OCDE.

Para a apreensão do objetivo apresentado, será realizada comparação, a fim de verificar a aderência, entre os conteúdos programáticos e as abordagens dos programas de desenvolvimento de lideranças ofertados pelas escolas de governo dos poderes executivos estaduais e federal à luz das seis competências essenciais para inovação estabelecidas pela OCDE como balizadoras para a promoção da inovação. Destaca-se que não se tem pretensão de aferir a qualidade dos cursos ofertados, bem como o impacto das formações realizadas no desempenho das lideranças em ações de inovação.

Nesse sentido, a estrutura do trabalho apresenta, além desta introdução, três capítulos. O segundo, dedicado aos referenciais teóricos, descreve o conceito de inovação no setor público e, por consequência, das pessoas neste processo. Conceitua o que se entende como gestão por competências, apresenta aquelas elencadas pela OCDE como fundamentais para a formação de lideranças que atuam em inovação, e descreve o que são os programas de formação das escolas de governo como estratégias de formação de pessoal na administração pública, com destaque para o desenvolvimento de lideranças. O terceiro capítulo apresenta a metodologia e análise proposta neste artigo, com o levantamento dos cursos, e suas estruturas programáticas, oferecidos pelas escolas de governo selecionadas e apresenta quadro comparativo entre o marco teórico da OCDE e as competências trabalhadas nas capacitações ofertadas pelas respectivas instituições, identificando similaridades ou diferenças. Ao final, faz-se um balanço do resultado encontrado a partir da análise comparativa e apresenta as considerações finais acerca do distanciamento ou não das formações oferecidas pelos governos às suas lideranças em relação às competências esperadas conforme o marco teórico escolhido.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inovação na gestão pública

Diante da demanda crescente dos cidadãos por políticas e serviços públicos com mais qualidade, em um contexto de restrições fiscais e em que os governos enfrentam problemas mais complexos, transversais e incertos, tem sido fundamental que o setor público seja capaz de atuar de forma inovadora (Cavalcante e Cunha, 2017).

A inovação no setor público pode ser definida como a geração e implementação de novas ideias para criar valor para a sociedade, melhorando processos para o público interno e serviços para o público externo (Comissão Europeia, 2013). A inovação utiliza novas abordagens para criar valor público para os indivíduos e para a sociedade e pode ajudar os governos a criar políticas públicas que sejam amplas, inclusivas e direcionadas às necessidades dos cidadãos (OCDE, 2017a).

Para Cavalcante e Cunha (2017), a inovação em governo pode acontecer de três formas: para melhorar algo que já está em andamento, buscando ampliar o impacto da organização na vida das pessoas; para adaptar uma ideia já testada para um novo contexto, buscando implantá-la em maior escala; e para desenvolver algo inteiramente novo, buscando atingir ou superar as metas organizacionais.

Assim, inovação não se trata somente de implementar algo novo, mas de gerar resultados para a sociedade. As inovações públicas endereçam desafios relacionados às políticas públicas e uma inovação bem-sucedida é capaz de alcançar os resultados desejados pelos cidadãos. Deste modo, às inovações estão relacionadas três características: introdução de novas abordagens naquele contexto; implementação real da inovação, tirando-a do campo das ideias; e geração de melhores resultados, como eficiência, efetividade ou melhoria da satisfação dos usuários e dos servidores (OCDE, 2015).

Cavalcante e Cunha (2017) sintetizam algumas tendências de gestão que têm guiado as inovações no setor público nos últimos anos. Em primeiro lugar, tem-se o aperfeiçoamento de mecanismos de transparência, governo aberto e responsabilização. Em seguida, destaca-se a promoção do governo eletrônico para ampliar e facilitar o acesso e a participação cidadã na administração pública. Além disso, tem-se os novos arranjos de políticas públicas de modo que os cidadãos tenham um papel mais ativo na produção de bens públicos. Por fim, a atuação em redes e parcerias com outros atores públicos e privados e a utilização de tecnologia da informação para ampliar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos.

Em um mundo em constante mudança, os governos também precisam mudar em relação ao que ofertam, como trabalham ou como se engajam. Por isso, a inovação não pode ser apenas incidental, acidental ou ocasional. Ela deve ser considerada uma capacidade central e uma estratégia disponível para o governo quando necessário (OCDE, 2018b).

Conforme análise da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), alguns elementos que indicam a existência de um sistema de inovação eficaz e consolidado já podem ser encontrados no Brasil, com iniciativas como a Semana da Inovação, realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), os prêmios de inovação realizados por diversos estados e pelo governo federal e a presença de laboratórios de inovação para a co-criação de soluções inovadoras para os desafios públicos, também em diversos estados e no governo federal (OCDE, 2018c).

Especificamente em relação aos laboratórios de inovação, nota-se que estes têm sido fundamentais para aprimorar os serviços prestados aos cidadãos, atuando no entendimento dos problemas enfrentados pelos usuários e na coleta de insights para melhorá-los na perspectiva dos seus usuários. Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNPD, 2017, p.6 apud SANO, 2020, p.15) “os laboratórios de inovação do governo são espaços de parceria onde o governo e outras organizações experimentam novas formas de resolver antigos problemas”. Os laboratórios são ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, adotando metodologias ativas e de co-criação para resolver problemas (Sano, 2020).

Para que a inovação aconteça, os indivíduos são essenciais. As pessoas, inclusive os líderes, podem identificar oportunidades ou desafios emergentes, sendo muitas vezes a “primeira linha” de resposta a eles (OCDE, 2018b). Nesse sentido, é importante compreender quais conhecimentos e proficiências tais profissionais precisam dominar ou nos quais precisam ser desenvolvidos para viabilizar a promoção da inovação, especialmente, no setor público.

2.2. Gestão por competências no setor público: do conceito ao papel da liderança em seu desenvolvimento

As instituições demandam recursos de diferentes tipos, sejam eles materiais ou humanos, tangíveis ou intangíveis, para a realização de seus objetivos. Nesse

processo, algumas variáveis são importantes, como a busca por eficácia, eficiência e efetividade, e o seu alcance possui relação direta com a capacidade institucional em alocar corretamente seus recursos (DIAS, 2013, p. 58).

Dentre estes estão os recursos humanos, dotados de competências, cujo conceito

> (...) pode ser representado por duas linhas de pensamento, uma mais funcional e outra social. **A linha mais funcionalista admite que é o conjunto dos conhecimentos (saber algo), habilidades (saber fazer algo) e atitudes (querer fazer algo), conhecido como CHA, sob uma perspectiva mais instrumental** (DUTRA et al, 2000; BARBOSA, 2003; BRANDÃO, 2005).
> O enfoque mais social amplia o conceito para o contexto coletivo e do ambiente social, onde os autores participam e interagem na prática de suas competências conjuntas. Considera que elas estão contextualizadas com a cultura organizacional. Desse modo, **o desempenho não é responsabilidade apenas das pessoas individualmente, mas da organização como um todo, ou seja, do ambiente onde elas estão inseridas** (RAMOS, 2001; HONDEGHEN et al., 2006; ZARIFIAN, 2008; LE BOTERF, 2008; CAPUANO, 2015; BERGUE, 2019; SILVA, BISPO, AYRES, 2019). (LIRA; CAVALCANTE, 2021, p. 62). [grifos nossos].

Enquanto um recurso, e de grande valor – que passa a ser mais bem reconhecido quando emerge, na administração, uma abordagem humanista organizacional (BERGUE, 2019, p. 21), as pessoas demandam alguma gestão das instituições, o que se denomina gestão de pessoas, que,

> (...) no entendimento de Dutra (2022, p. 17), é “um conjunto de políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Nesse conceito, **as pessoas são consideradas um polo ativo da relação e compartilham com as organizações as responsabilidades na definição de seus planos profissionais**. (DIAS, 2013, P. 70). [grifos nossos].

É nesse contexto de gestão de pessoas que se reconhece a necessidade de alocar os indivíduos nas atividades e processos que permitam a realização mútua de expectativas que, sob a perspectiva organizacional, pode ser traduzida como o alcance da missão, de lucratividade e, no caso do setor público, de entrega de valor público.

Nesse sentido, para o alcance de objetivos, a instituições precisam alinhar suas competências organizacionais com as individuais, como destacam Silva, Bispo e Ayres:

> A delimitação de um sistema de gestão por competências deve ser alinhada a partir de dois direcionamentos: o vertical, que está ligado ao vínculo das competências institucionais com as individuais; e o horizontal, que se relaciona à articulação dos vários processos de gestão de pessoas com as

> estratégias institucionais. Esse alinhamento permite a aderência do sistema à função social da instituição, à legislação inerente à gestão de pessoas e à cultura, que juntas caracterizam o contexto, ou seja, o espaço social em que os servidores atuam (...). (SILVA, BISPO, AYRES, 2019, p. 39).

Os direcionadores vertical e horizontal abordados pelos autores acima referidos, podem ser representados pela figura 1, abaixo, que evidenciam os vetores que devem ser considerados em um sistema de gestão de pessoas por competências:

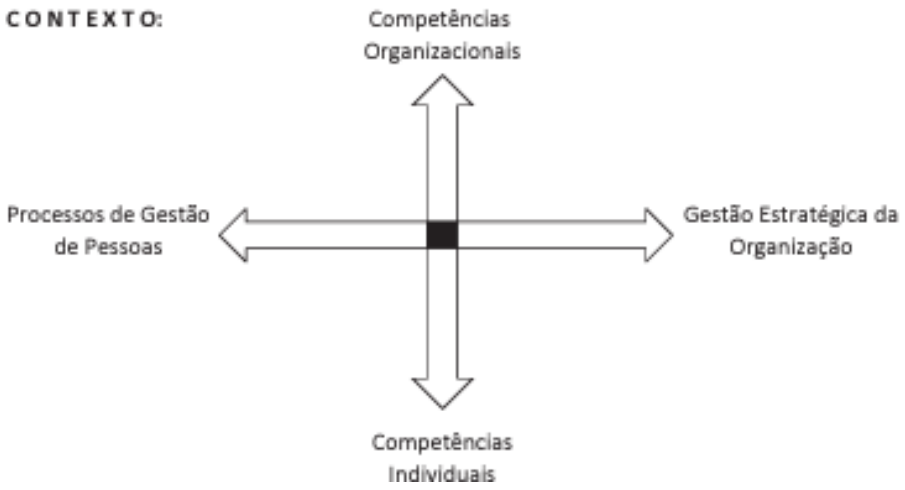

Figura 1: Vetores de desenvolvimento de um sistema de gestão por competências
Fonte: SILVA, BISPO, AYRES, 2019, p. 39

A partir da análise de tais vetores, tem-se um relacionamento direto entre as competências individuais e organizacionais, demonstrando a "(...) importância do desenvolvimento de competência dos servidores públicos como a via de desenvolvimento das competências organizacionais, pois uma competência só existe no contexto da organização formadora." (SILVA, BISPO, AYRES, 2019, p. 39).

Assim, tem-se um movimento constante de buscar designar as pessoas corretas para as atividades mais adequadas uma verdadeira gestão de pessoas baseada em competências (Dias, 2013). No setor privado tal abordagem já é mais bem estabelecida, tendo emergido, no público, como "decorrente das reformas gerenciais ocorridas inicialmente no Reino Unido e nos Estados Unidos a partir do final da década de 1970." (DIAS, 2013, p. 76).

No Brasil, segundo Bergue (2019), a gestão por competências tem uma de suas primeiras formalizações por meio do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que traz o conceito como sendo:

> Art. 2º - Para os fins deste Decreto, entende-se por:
> (...)
> II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes

> necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; (BRASIL, 2006).

Além dessa evolução de observar a gestão de pessoas sob a ótica das competências, estas em si, especialmente sob a perspectiva individual, como dissertam Dias (2013) e Bergue (2019), vieram sofrendo, ao longo dos anos e da evolução das ciências e da sociedade, mudanças em sua compreensão. Partiu-se de uma maior importância à dimensão de conhecimentos (saber algo), para depois valorizar as habilidades (saber fazer algo) e, por fim, ampliar a relevância das atitudes (querer fazer algo). Segundo Carbone citado por Alcântara, as competências são "combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações" (CARBONE *apud* ALCÂNTARA, 2021, p. 23-24). Assim, atualmente, tem-se que essa tríade é necessária e precisa de equilíbrio em qualquer atividade que for desenvolvida pelos indivíduos, mesmo que, conforme o contexto, cada perspectiva destas pode ter um destaque.

Para além dessas dimensões, também tem grande importância as categorias de competências, que podem ser, segundo Bergue (2019):

> A literatura especializada e metodologias convencionais são pródigas em uma ampla tipologia, que envolve categorias como organizacionais, essenciais, transversais, especializadas, técnicas comportamentais, gerenciais, entre outras.
> (...)
> Entre as categorias de competências mais relevantes podem-se destacar as técnicas e as comportamentais. As **competências comportamentais podem ser consideradas aquelas relacionadas às capacidades relacionais e de compreensão do contexto mais amplo**, sendo principal, mas não exclusivamente, desejadas para o exercício de cargos de liderança (DE BONIS; PACHECO, 2010)20. São entendidas como **competências técnicas aquelas que dizem respeito à atividade mais operacional, aos saberes necessários à consecução das atividades ordinárias, sejam elas finalísticas ou de meio**, das diferentes áreas da organização. As competências técnicas também são requeridas dos gestores, ainda que estas não tenham no seu trabalho a relevância que assumem as comportamentais. (BERGUE, 2019, p. 59-60). [grifos nossos].

Conhecer que existem diferentes categorias e dimensões de competências é, portanto, fundamental para garantir um maior alinhamento entre o desenvolvimento do ambiente individual alinhado ao institucional, porém não suficiente. É importante compreender também que elas não são um estoque, mas um fluxo dinâmico pois, como destaca Bergue

> As pessoas desenvolvem e perdem competências no transcurso da sua vida pessoal e profissional. Essas competências são, portanto, os recursos efetivamente à disposição da administração para a realização do trabalho e a produção de valor para a sociedade. (Bergue, 2019, p. 49).

Faz-se necessário, então, perceber tais competências, seja sua presença ou lacuna, bem como estimular e orientar o seu desenvolvimento o que, no contexto organizacional, acaba por ser atribuído ao papel das lideranças.

Segundo Bergue,

> A liderança é expressão de poder porque se refere à capacidade de influenciar pessoas. Assim, liderança não é posição, é ação. Portanto, se manifesta no seu exercício, para o quê contribui a posição formal que a designação para o exercício de um cargo ou função de confiança. Nessa linha, impõe-se reconhecer a coexistência de lideranças formais e informais. (BERGUE, 2019, p. 30-31).

Assim, mais que uma posição formal enquanto um gestor, os líderes são

> (...) o elo primordial interferente no desempenho da mesma [organização]; tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho. Esses profissionais removem equipes para servirem ao bem comum, em muitas vezes em detrimento de objetivos pessoais, considerando que a liderança menos direta é favorecida pela orientação de exemplos e de uma comunicação e de uma visão de valores estimulantes muito mais alicerçada em escutar e cuidar dos seguidores (ARRUDA, CHRISÓSTOMO, & RIOS, 2010). (ZANANDREA, 2023, p. 4).

No contexto do setor público, o líder possui a função “(..) de gerar valor público, o que consiste no processo de transformação dos recursos escassos à sua disposição em soluções para as demandas apresentadas pela sociedade.” (ALCÂNTARA, 2021, p. 27).

Nesse sentido, para alcance desse resultado, tem-se uma dupla atribuição aos líderes que, ao mesmo tempo em que são demandados por desenvolver competências, também têm que atuar junto aos seus times, tornando a tarefa enquanto gestor, um pouco mais árdua. Isso porque, como apresenta a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº. 21, de 1º de fevereiro de 2021 (BRASIL, 2021), há:

- competências transversais, demandadas de todos os agentes públicos no exercício de suas funções, como resolução de problemas com base em dados, foco nos resultados para os cidadãos, mentalidade digital, comunicação, trabalho em equipe, orientação por valores éticos e visão sistêmica; e
- competências de liderança, demandadas dos gestores que atuam em tais funções, organizadas em eixos como pessoas (autoconhecimento

> e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, coordenação e colaboração em rede), resultado (geração de valor para o usuário, gestão para resultados, gestão de crises), estratégia (visão de futuro, inovação e mudança, comunicação estratégica).

Percebe-se, então, um misto de dimensões de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), bem como de categorias (técnicas e comportamentais), que, logicamente, como mencionado supra, terão pesos e importâncias distintas conforme o contexto organizacional. Dentre elas, merece destaque, no âmbito das competências de liderança, especificamente no que tange à estratégia, a competência de “inovação e mudança”, que requererá do líder uma “capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos insights à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar (...).” (BRASIL, 2021).

Sabendo que tal capacidade não é simples e, estando a inovação, como já abordado anteriormente neste trabalho, cada vez mais presente na administração pública, cabe entender melhor quais competências compõem essa maior, que demandará conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, especialmente do líder junto às equipes que comanda.

2.3. Competências para inovação no setor público

Em ambientes complexos e que vivenciam constantes mudanças, como o setor público, as lideranças são essenciais para tornar as organizações mais flexíveis, adaptáveis e capazes de serem inovadoras e transformadoras. No Brasil, nota-se que as lideranças têm buscado maneiras de inovar para enfrentar os desafios públicos de forma eficaz (OCDE, 2018c).

No entanto, a inovação não será efetiva se as lideranças não tiverem as habilidades, mentalidades e comportamentos adequados. Os líderes devem ser capazes de mobilizar e engajar os servidores para alcançar os resultados pretendidos, além de garantir que possam utilizar suas habilidades para impulsionar as mudanças em suas organizações (OCDE, 2017b).

Buscando compreender as habilidades e competências necessárias para a implementação de práticas inovadoras no setor público, a Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desenvolveu um modelo baseado em seis áreas de competências essenciais. Destaca-se que nem todos os servidores precisarão aplicar todas essas habilidades na sua rotina, entretanto, todos eles devem ter ao menos algum nível de conscientização sobre essas seis áreas para possibilitar o aumento de iniciativas inovadoras no setor público (OCDE, 2017b).

As seis áreas de competências para a inovação no setor público, de acordo com a OCDE, são: Iteração, Alfabetização em Dados, Foco no Usuário, Curiosidade, Storytelling e Insurgência. Essas competências são sintetizadas na Figura 2, elaborada pela Wegov (2018) a partir da tradução para o português do trabalho original da OCDE (2017b).

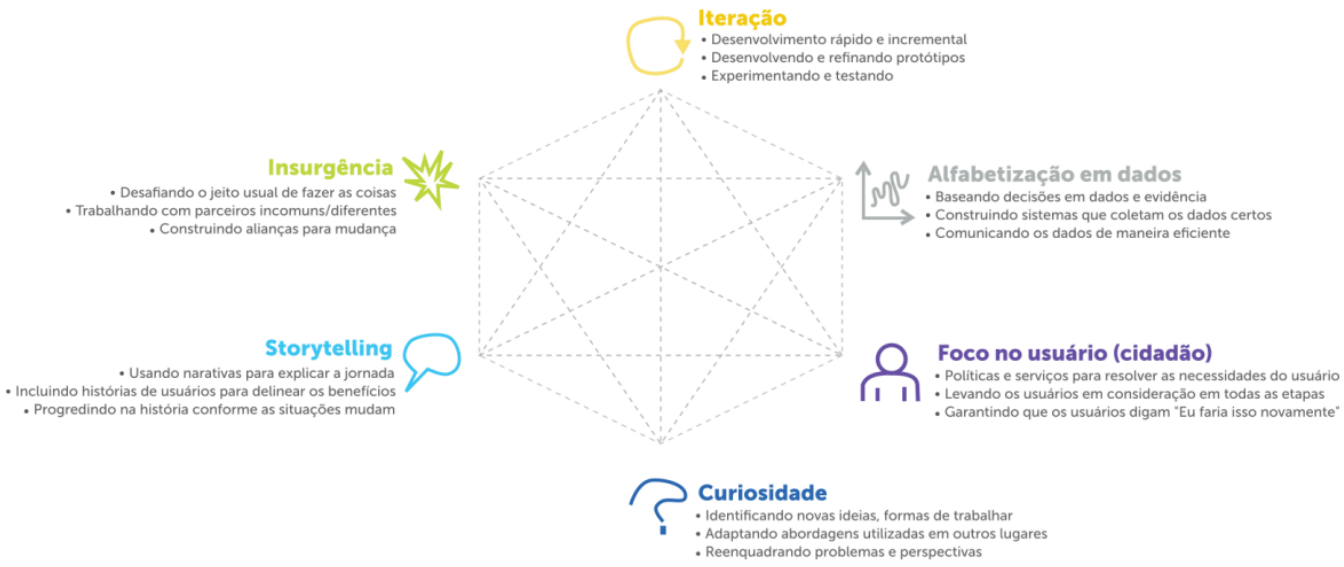

Figura 2: Vetores de desenvolvimento de um sistema de gestão por competências
Fonte: Wegov, 2018.

A primeira área de competência é a iteração, que envolve a capacidade de desenvolver políticas, produtos e serviços de forma incremental e progressiva. A iteração também envolve a experimentação, a partir da construção de protótipos e da realização de testes e experimentos para levantamento de feedbacks com os usuários e refinamento da solução. Por meio da realização de testes, as possíveis falhas são detectadas ainda nas fases iniciais do projeto, permitindo que as correções necessárias sejam realizadas antes de maiores investimentos de tempo e de recursos públicos no desenvolvimento daquele projeto (Stickdorn e Schneider, 2014; OCDE, 2017b).

A segunda competência é a alfabetização ou fluência em dados, de modo que as decisões sejam baseadas em dados e evidências, e não em suposições. De acordo com Bhargava e D'Ignazio (2015), a alfabetização em dados inclui a habilidade de ler os dados, compreendendo o que eles são e o que representam; trabalhar com os dados, ou seja, criar, adquirir, limpar e gerenciar os dados; analisar os dados, por meio de filtros, classificações, agregações, comparações e outras operações analíticas sobre eles; e argumentar com dados, utilizando-os para comunicar as mensagens desejadas. Essa área de competência envolve, ainda, a capacidade de utilizar dados e evidências científicas para formular, implementar e avaliar políticas públicas e ações governamentais (OCDE, 2017b).

A terceira competência é o foco nos usuários, para que os servidores entreguem políticas e serviços que de fato atendam às necessidades dos cidadãos. Essa competência está relacionada à escuta estruturada dos cidadãos durante o desenho ou a melhoria dos serviços públicos, por meio de entrevistas e questionários e da co-criação de soluções, por exemplo, buscando captar a sua percepção para compreender o contexto em que ele está inserido, a experiência por ele vivenciada ao se relacionar com o governo e o que ele gostaria que lhe fosse entregue. Ser centrado no usuário é descobrir o que ele precisa e projetar uma política/serviço que atenda a essas necessidades, e não ao que o governo pressupõe que os usuários precisem (OCDE, 2017b; Pinheiro, 2011; Laboratório de Inovação em Governo, 2021).

A quarta área de competência é a curiosidade, que aborda habilidades e comportamentos necessários para que os servidores tenham novas ideias e busquem novas formas de trabalhar. Para Litman (2005), a curiosidade está relacionada ao desejo de conhecer, ver e experimentar, gerando um comportamento exploratório para adquirir novas informações. A inovação está fortemente relacionada com a curiosidade, pois esta possibilita descobrir coisas novas, que podem auxiliar no desenvolvimento de produtos e serviços melhores e proporcionar maior eficiência para a organização. Essa competência está associada ao pensamento criativo e envolve a capacidade de estar atento ao que acontece ao redor, ver, ouvir, conhecer e explorar algo novo com foco na aprendizagem contínua (OCDE, 2017b).

A quinta competência diz respeito à construção de narrativas, que abrange o uso de narrativas bem estruturadas para engajar públicos e convencer parceiros e patrocinadores acerca daquele projeto. De acordo com Stickdorn e Schneider (2014), as narrativas podem ser utilizadas para compartilhar insights e novos conceitos para um produto ou serviço, bem como para demonstrar como as mudanças que precisam

ser feitas na organização afetarão a todos os envolvidos, gerando engajamento e reduzindo possíveis resistências. A capacidade de transmitir uma mensagem clara é essencial para todas as etapas de um projeto de inovação, desde a busca por recursos no seu início até o desenvolvimento e a implementação final (OCDE, 2017b).

Por fim, tem-se a insurgência, que está relacionada ao questionamento sobre a maneira que os serviços e processos são realizados, desafiando o status quo e provocando reflexões para a melhoria dos serviços públicos. Assim como a curiosidade é fundamental para a inovação por possibilitar a identificação de novas ideias, a insurgência é imprescindível para fazer com que essas ideias sejam de fato implementadas. Ser insurgente envolve aprofundar o entendimento sobre a justificativa para as atividades serem realizadas de determinada maneira, indo além de respostas superficiais de que “sempre foi feito assim” ou “é assim porque está na legislação” para de fato promover mudanças nos processos e serviços, a fim de aprimorá-los (OCDE, 2017b).

Como apresentado até aqui, essas seis áreas de competências envolvem comportamentos, habilidades e atitudes que favorecem o desenvolvimento de iniciativas inovadoras no serviço público. No entanto, ainda é necessário que essas competências sejam desenvolvidas nos servidores públicos, notadamente nos líderes, atores fundamentais para a promoção da inovação.

2.4. Escolas de Governo e os programas de formação de liderança

O tema de desenvolvimento da força de trabalho do setor público, no sentido do aperfeiçoamento das competências necessárias à realização do valor público, encontra espaço em discussões e implementações que remontam às reformas administrativas do governo Vargas (1937-1945) e Castello Branco (1964-1967), segundo Fernandes (2015).

O mesmo autor, acompanhado de Coelho e Lemos (2020), aponta para o surgimento das escolas de governo como *locus* de promoção da formação e do desenvolvimento da burocracia estatal, seguindo modelos internacionais como o da *École Nationale d`Administration* (ENA), sendo que, no Brasil,

> A criação de instituições de formação de servidores públicos ocorreu de forma esparsa e setorizada, ocupando espaços não preenchidos pelo ensino superior regular. A criação de escolas e centros de formação se deu nas áreas da diplomacia, estatística e saúde, como iniciativas setoriais, destacando-se o Instituto Rio Branco (1945), a Escola Nacional de Ciências Estatísticas (1953) e a Escola Nacional de Saúde Pública (1954). (FERNANDES, 2015, p. 6-7).

Surgindo então de forma descentralizada, as escolas de governo, ainda sem utilização dessa nomenclatura, posicionavam-se enquanto centros de formação especialmente de dirigentes, a fim de constituir "(...) uma camada da burocracia responsável por apoiar a tomada de decisão no núcleo do estado." (FERNANDES, 2015, p. 5-6).

Segundo Coelho e Lemos,

> *Grosso modo*, no ínterim entre a criação do DASP em 1938 e a fundação da ENAP em 1986, várias escolas de governo do país, pertencentes à estrutura da Administração Pública, se apresentavam como Centros de T&D; muitas vezes, formalmente, como uma **área do departamento de recursos humanos, de um órgão ou entidades estatal, cumprindo as funções de instrução para o trabalho, capacitação para ingresso na organização ou carreira, preparação para promoção no cargo e habilitação de equipes para uma determinada técnica, processo ou projeto**. Logo, esses Centros de T&D realizavam, sobremaneira, atividades operacionais e **ações tático--gerenciais de aprendizagem individual e coletiva**. (COELHO; LEMOS, 2020, p. 21). [grifos nossos].

A normatização e nominação dessas instituições enquanto "escolas de governo" somente ocorre em 1998, por força da Emenda Constitucional nº. 19, do mesmo ano, que incluiu na Carta Magna a previsão, em seu art. 39, §2º, de que "a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. (BRASIL, 1998).

Desde então, segue-se um movimento de expansão das escolas (FERNANDES, 2015), em diversos níveis de governo, poderes, bem como setores (primeiro – Estado, segundo – Mercado, e terceiro – sociedade civil organizada), atendendo a diversos públicos e finalidades institucionais, como

> (...) políticos, dirigentes públicos, candidatos a cargos eletivos, funcionários públicos, lideranças da sociedade civil, cidadãos e stakeholders de políticas públicas como os representantes de organizações sem fins lucrativos que trabalham com o setor público e os agentes privados que colaboram com programas nos governos. (COELHO; LEMOS, 2020, p. 24).

Diante dessa diversidade de beneficiários das ofertas das escolas de governo, cabe destacar os segmentos da burocracia brasileira para os quais a maior parte do portfólio de cursos é estruturada e ofertada, observando a temática de gestão por competências, e buscando atender às demandas atuais das instituições e dos indivíduos:



Figura 3: Segmentação da burocracia público-estatal e orientação para o T&D
Fonte: elaborado por COELHO; LEMOS, 2020, p. 26

Analisando os três estratos, pode-se dizer que as escolas de governo buscam atender a todos, possuindo ofertas de natureza mormente instrumental, orientada à burocracia operacional, mas também, como destaca Fernandes (2015), com um crescimento daqueles orientados ao médio e alto escalão (dirigentes públicos e gestores públicos intermediários), para os quais há os formatos dos cursos de liderança, dado que:

> **A formação de gerentes com perfil de liderança surge como aspiração corrente entre estas instituições**. De forma concomitante, a assimilação de novas formas e tecnologias de ensino, nos seus programas (LUCKING, 2003). Parece claro que a gestão dos recursos humanos ganhou complexidade e que há grande atenção voltada para os mecanismos de coordenação envolvendo uma diversidade de organizações. (FERNANDES, 2015, p. 23). [grifos nossos]

Nesse contexto, destacamos, objeto do presente trabalho, os programas de formação de lideranças, orientados aos níveis dos dirigentes e gestores públicos intermediários. Estes estão localizados sob o prisma de uma necessidade constante de evolução das escolas de governo e de aproximação destas, e do próprio Estado, da resolução dos problemas complexos apresentados e, por consequência, da necessidade de formação de um corpo funcional apto a implementar as mudanças esperadas (RASO; ARAUJO, 2012 *apud* OLIVEIRA; BERNARDI; RODRIGUES, 2020).

Tais programas têm na gestão por competências seu cerne, uma vez que esta

> (...) foi adotada como **ferramenta estratégica por vários países para alcançar um desempenho mais eficiente e um serviço civil mais ágil e, também, como uma aposta para facilitar a mudança cultural** (Siugzdiniene, 2006) proposta pela New Public Management. Para além dos conhecimentos e habilidades, a gestão por competências está focada nas qualidades e características do indivíduo, que geram determinados comportamentos. A grande adesão ao modelo deve-se ao fato que, observado o contexto, a gestão de pessoas permitiria identificar quais comportamentos os funcionários deveriam ter para gerar os resultados esperados pela organização. E **os contextos apresentados ao longo das reformas do setor público demandavam especialmente dos dirigentes públicos uma mudança de valores e um conjunto de novos comportamentos que foram conformando o perfil desejado para esses dirigentes**. (OLIVEIRA; BERNARDI; RODRIGUES, 2020, p. 285-286). [grifos nossos].

Sua estruturação observa aqueles conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais ao líder que necessita saber engajar, articular, integrar, gerar confiança e produzir resultados (OLIVEIRA; BERNARDI; RODRIGUES, 2020), como orientado por recomendações e modelos internacionais, como OCDE, Canadá, Israel, Estados Unidos, Holanda, dentre outros.

Nesse sentido, os programas de desenvolvimento de liderança têm sido uma das estratégias adotadas de desenvolvimento de capacidades, envolvendo

> 3 dimensões diferentes: i) conhecimentos e habilidades; ii) modificação de atitudes e valores (Longo, 2003); e, iii) construção e fortalecimento de redes de colaboração. A mobilização dessas dimensões possibilita **incrementar as competências de direção disponíveis e, ao mesmo tempo, contribuir de maneira decisiva para a mudança cultural**. Assim, a inclinação lógica de criar um espaço próprio para os dirigentes públicos e de incorporar valores e modelos intelectuais diferentes que contrastam com a tradição burocrática (Longo, 2003) abriu espaço para **programas de desenvolvimento de lideranças que demandam recursos e metodologias diferenciados e que contemplem ações que reconheçam a identidade coletiva dessas lideranças, por meio da formação e fortalecimento de redes**. (OLIVEIRA; BERNARDI; RODRIGUES, 2020, p. 286). [grifos nossos].

Tais dimensões, como abordado na seção 2.2 deste trabalho, demonstram a primordialidade do alinhamento entre as competências organizacionais e pessoais, promovendo um ambiente de aprendizagem individual e coletivo, como mostra a figura 4 abaixo:

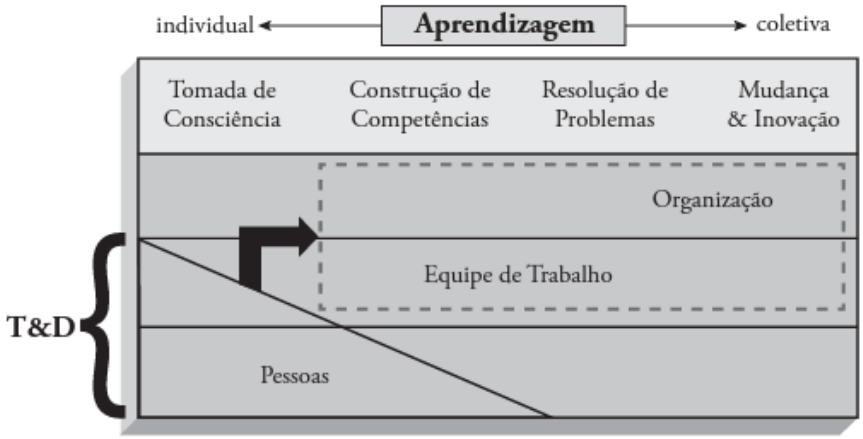

Figura 4: T&D nas Escolas de Governo: da aprendizagem individual para a coletiva
Fonte: elaborado por COELHO; LEMOS, 2020, p. 28, baseado em Meister (1999) e Longo (2007)

A partir dela percebe-se o espaço atendido pelas escolas de governo e, especialmente, no recorte das lideranças, aquelas formações orientadas para o nível das equipes de trabalho, com as quais o líder interage cotidianamente. Ainda, evidencia, quando relacionada às estruturas dos programas de liderança, o caminho a ser percorrido indo desde o nível de consciência individual, à promoção das mudanças e inovação, que guardam relação direta com os objetivos institucionais, como abordado na seção 2.1 deste trabalho.

E é nesse contexto, de uma Administração Pública que demanda inovação para tratar os problemas que lhe são apresentados, de um corpo funcional, especificamente, médio e alto escalões dotados das competências, tanto de gestão, quanto de inovação necessárias à promoção das mudanças e que carece de desenvolvimento, provido muitas vezes pelas escolas de governo por meio dos programas de liderança, que temos o marco teórico deste trabalho estruturado, passando a orientar a pesquisa que será detalhada na próxima seção.

3. ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS PARA O SETOR PÚBLICO

Uma vez apresentados os temas centrais deste artigo e a sua relevância para os desafios do setor público e o papel da formação de lideranças com competências adequadas para atuar neste processo, o presente capítulo cuida de apresentar a pesquisa realizada e seus resultados, descrevendo a metodologia adotada para identificar os cursos de formação de lideranças oferecidos pelas escolas de governo, seus respectivos conteúdos e consolidação do mapeamento de competências para inovação da OCDE com base nas estruturas programáticas analisadas, por Escola

de Governo. Com isso passa a ser possível identificar lacunas de oferta de cursos voltado para lideranças e de conteúdos que abordem competências para a inovação conforme marco teórico adotado.

3.1. Metodologia de pesquisa

A metodologia aplicada à construção do presente trabalho pode ser enquadrada como estudo de caso, dado que não se pretende estabelecer ou questionar parâmetros trazidos pelo referencial escolhido (competências para inovação segundo a OCDE), mas somente verificar se estes estão presentes nos casos das Escolas de Governo selecionadas. Trata-se, portanto, de estudo de casos múltiplos de alcance exploratório por meio de mapeamento com vistas a fornecer um panorama sobre a oferta de cursos e sua aderência ao referencial escolhido.

Conforme se depreende de Yin (2005) e Gil (2009), o estudo de caso é prática comum nas ciências sociais, cumprindo objetivos como explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos. É adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos e teve seu conceito ampliado aplicando-se inclusive a uma família ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura. Neste artigo, o conjunto de casos se referem aos programas de cursos ofertados pelas escolas de governo.

Ainda para Gil (2009), a estruturação de um estudo de caso compreende a formulação do problema; definição da unidade-caso; determinação do número de casos; elaboração do protocolo; coleta de dados; avaliação e análise dos dados; e preparação do relatório.

Nesses termos, a própria definição da unidade-caso e o respectivo número de casos fazem parte do problema/hipótese de pesquisa apresentado nos capítulos anteriores, quais sejam, as 27 escolas de governo dos Poderes Executivos estaduais e a Escola Nacional de Administração Pública – Enap, do Poder Executivo do Governo Federal.

Cabe aqui relembrar o motivo da limitação a esse universo de escolas, pois, como abordado no referencial teórico, tais instituições são estruturas existentes nos

diferentes níveis de governo – federal, estadual e distrital, podendo também haver em nível municipal, bem como nos diferentes Poderes do Estado Brasileiro – Executivo, Legislativo e Judiciário. Ainda, há situações de escolas temáticas, como as de saúde pública, fazendárias etc., o que ampliaria em muito a presente pesquisa. Tendo em vista previsão legal do art. 39, §2º, da Constituição Federal de 1988, que restringe à União, Estados e Distrito Federal a obrigatoriedade de manutenção das escolas de governo, foi adotado esse recorte, bem como o de que há ao menos uma escola principal, de atuação geral, em cada uma dessas localidades, descartando-se da análise aquelas de atuação específica. Por fim, foi feita uma limitação ao Poder Executivo, uma vez que as políticas públicas, essencialmente, são desenhadas e implementadas neste âmbito, em que pese a importância e participação dos demais.

O protocolo de pesquisa, por sua vez, consiste na verificação se, primeiramente, as unidades selecionadas possuem programas destinados à formação de lideranças e, na sequência, se estes possuem nas respectivas estruturas curriculares elementos que permitem verificar a aderência com cada competência essencial para a inovação estabelecida pela OCDE.

Para a realização da coleta de dados foram consideradas as informações públicas disponibilizadas em *websites* oficiais das escolas de governo, nos quais foram verificadas a oferta de cursos orientados para lideranças e que possuem a informação de estrutura programática, com qualquer carga horária, formato de realização, seja já encerrado, em andamento ou previsto na data do levantamento.

Para fins de identificação se o curso ou programa se destina a lideranças e sabendo-se que as escolas de governo apresentam portfólio amplo de cursos e, muitos deles, instrumentais e voltados ao desenvolvimento de competências técnicas, foram considerados conteúdos cujo público-alvo contemplado mencionava expressamente “gestores”, “lideranças”, “altos executivos”, dentre outras expressões afins, mas que não se limitam a cargos específicos, dada a diversidade em função dos diferentes níveis federados envolvidos, bem como se o curso apresentava em seu próprio nome, ementa ou programa as mesmas (ou similares) expressões já citadas.

A partir daí foi possível traçar, para cada escola de governo, a presença, em alguma medida, ou não, de conteúdos que trabalhem as competências para inovação da OCDE, ainda que não necessariamente com a mesma nomenclatura ou completude de abordagem e, com isso, analisar a aderência programática, por unidade pesquisada. Foi considerado que cada escola analisada contempla uma determinada competência se um ou mais cursos possuírem tal competência,

podendo, inclusive um mesmo curso atender a mais de uma delas.

Cumpre ressaltar que o levantamento realizado não tem o condão de analisar a qualidade dos cursos de formação, suficiência de carga horária, aspectos quanto a uma eventual padronização programática e efetividade, para as lideranças, da formação recebida.

Por fim, para organizar a apresentação dos resultados, os dados analisados foram sumarizados em um quadro comparativo que permite identificar se a existência das seis competências chave para a inovação segundo a OCDE são atendidas, conforme modelo a seguir no Quadro 1:

#	UF	ESFERA	NOME DA ESCOLA DE GOVERNO	COMPETÊNCIAS PARA INOVAÇÃO - OCDE					
				Iteração	Fluência em Dados	Foco no Usuário	Curiosidade	Capacidade narrativa	Insurgência

Quadro 1 – Modelo de quadro comparativo entre as competências para inovação segundo a OCDE e os achados por programa de formação de lideranças das Escolas de Governo
Fonte: elaboração própria

Na sequência passa-se para a apresentação dos dados coletados com a respectiva análise comparativa.

3.2. Levantamento dos cursos e conteúdos ofertados por escolas de governo estaduais e federal (Poder Executivo)

Para realização do levantamento em tela, foram feitas consultas na internet, a fim de encontrar os sítios oficiais ou páginas oficiais que fazem referência às 28 escolas de governo objeto da presente pesquisa, conforme metodologia retromencionada, listadas a seguir no Quadro 2:

#	UF	ESFERA	NOME DA ESCOLA DE GOVERNO	LINK
1	AC	Estadual	Fundação Escola do Servidor Público do Estado do Acre	http://acre.gov.br/fundacao-escola-do-servidor-publico-do-estado-do-acre/
2	AL	Estadual	Escola de Governo do Estado de Alagoas	http://escoladegoverno.al.gov.br/documentos/category/23-cursos?start=5
3	AM	Estadual	Escola de Gestão e Aperfeiçoamento do Servidor Público do Governo do Amazonas	http://www.esasp.am.gov.br/
4	AP	Estadual	Escola de Administração Pública do Amapá	https://eap.portal.ap.gov.br/
5	BA	Estadual	Universidade Corporativa do Serviço Público do Estado da Bahia	http://www.sefaz.ba.gov.br/scripts/ucs/index.asp?id=programacao-mensal
6	CE	Estadual	Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará	https://www.egp.ce.gov.br/cursos/

7	DF	Distrital	Escola de Governo do Distrito Federal	https://egov.df.gov.br/cursos-a-distancia/
8	ES	Estadual	Escola de Serviço Público do Espírito Santo	https://esesp.es.gov.br/agendas
9	GO	Estadual	Escola de Governo de Goiás	https://www.escoladegoverno.go.gov.br/educacao-corporativa/cursos-presenciais.html
10	MA	Estadual	Escola de Governo do Maranhão	https://www3.egma.ma.gov.br/cursos-com-inscricoes-abertas/
11	MG	Estadual	Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho	https://fjp.mg.gov.br/capacitacao-e-formacao-executiva/
12	MS	Estadual	Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul	http://www.cursos.ms.gov.br/EscolaGov/Home/ListaEventos
13	MT	Estadual	Escola de Governo de Mato Grosso	http://www.escoladegoverno.mt.gov.br/index.php?pg=ver&id=671&c=1
14	PA	Estadual	Escola de Governança Pública do Estado do Pará	http://www.egpa.pa.gov.br/cursos
15	PB	Estadual	Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba	https://espep.pb.gov.br/programacao-do-mes/cursos-dos-meses/meses
16	PE	Estadual	Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Estado de Pernambuco	https://www.cefospe.pe.gov.br/cursos
17	PI	Estadual	Escola de Governo do Estado do Piauí	http://www.sead.pi.gov.br/materia/noticias/seadprev-abre-inscricoes-para-o-sorteio-de-estadias-na-colonia-de-ferias-do-servidor-474.html
18	PR	Estadual	Escola de Gestão do Paraná	https://www.ead.pr.gov.br/course/index.php
19	RJ	Estadual	Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro	https://escolavirtual.ceadceperj.com.br/course/index.php?categoryid=20
20	RN	Estadual	Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales	http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=174447&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Cursos
21	RO	Estadual	Escola de Governo de Rondônia	https://escoladegoverno.ro.gov.br/cursos-abertos/
22	RR	Estadual	Escola de Governo de Roraima	https://servicos.segad.rr.gov.br/egrr/portal/public/
23	RS	Estadual	Escola de Governo do Rio Grande do Sul	https://escoladegoverno.rs.gov.br/cursos-e-eventos/
24	SC	Estadual	Fundação Escola de Governo	http://enavirtual.sc.gov.br/course/index.php?categoryid=97
25	SE	Estadual	Escola de Administração Pública e Gestão Governamental de Sergipe	http://sisoc.escola.se.gov.br/cursosAbertos
26	SP	Estadual	Escola de Governo do Estado de São Paulo	https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/escoladegoverno/Paginas/Capacitacao.aspx
27	TO	Estadual	Escola de Governo do Tocantins	http://ead.egefaz.to.gov.br/
28	N/A	Federal	Escola Nacional de Administração Pública	https://enap.gov.br/pt/cursos

Quadro 2 – Listagem das escolas de governo dos Poderes Executivos estaduais, distrital e federal pesquisadas
Fonte: elaboração própria
Nota: pesquisa realizada entre 01/02/2023 e 24/02/2023.

Antes de se passar a análise, cabe destacar algumas dificuldades encontradas na busca de informações em alguns desses sítios oficiais, como: (i)

carência de informações sobre ofertas de cursos, de qualquer natureza; (ii) disposição apenas dos nomes dos cursos, não permitindo acesso a mais informações, conteúdos ou ementas, ainda que alguns deles tivessem no nome os termos “lideranças”, “gestores”, “altos executivos”, restringindo assim o avanço da pesquisa; (iii) conteúdos limitados a acesso por meio de usuário e senha, não permitindo consulta pública, restringindo, da mesma forma, o avanço da pesquisa nesses sítios.

Dadas as limitações expostas, as doze escolas listadas a seguir, que representam 42,9% do universo de pesquisa, não constarão das próximas análises, dada a inviabilidade de acesso aos conteúdos que permitissem, conforme os parâmetros da metodologia, avançar nas análises:

1. Fundação Escola do Servidor Público do Estado do Acre (AC);
2. Escola de Administração Pública do Amapá (AP);
3. Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (CE);
4. Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ES);
5. Escola de Governo de Goiás (GO);
6. Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba (PB);
7. Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Estado de Pernambuco (PE);
8. Escola de Governo do Estado do Piauí (PI);
9. Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro (RJ);
10. Escola de Governo do Rio Grande do Sul (RS);
11. Escola de Governo do Estado de São Paulo (SP);
12. Escola de Governo do Tocantins (TO).

Diante desse primeiro resultado, do universo de 28 escolas, em 16 (57,1%) delas foi possível seguir na pesquisa, passando-se, então, ao próximo passo: identificar se havia pelo menos um curso de formação destinado a lideranças conforme público-alvo mapeado com base na metodologia estabelecida. Desse universo, não foram encontrados cursos que se enquadrassem nesses parâmetros nas seguintes escolas de governo classificadas para esta etapa:

1. Escola de Gestão e Aperfeiçoamento do Servidor Público do Governo do Amazonas (AM);
2. Escola de Governo do Maranhão (MA);

3. Escola de Governança Pública do Estado do Pará (PA);
4. Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (RN);
5. Escola de Governo de Rondônia (RO);
6. Escola de Governo de Roraima (RR);
7. Fundação Escola de Governo (SC);
8. Escola de Administração Pública e Gestão Governamental de Sergipe (SE).

Com essa nova depuração, das 16 escolas restantes, 8 não demonstraram possuir cursos que tenham como público-alvo as lideranças, o que, para o objeto de pesquisa delimitado, é critério de eliminação, ainda que possua, eventualmente, cursos que abordem competências necessárias à inovação segundo a OCDE.

Logo, das 28 escolas que compõem o escopo da pesquisa, apenas 8 (28,6% do universo) delas apresentaram os parâmetros mínimos apontados na metodologia que viabilizaram seguir no estudo. Sobre elas, o quadro 3 a seguir apresenta alguns detalhes:

#	UF	ESFERA	NOME DA ESCOLA DE GOVERNO	OBSERVAÇÕES SOBRE OS ACHADOS
2	AL	Estadual	Escola de Governo do Estado de Alagoas	Foi encontrado o curso “Inovação na Gestão Pública”, cujo público-alvo são servidores públicos do Poder Executivo de Alagoas, estagiários, bolsistas, prestadores de serviços, Secretarias e Órgãos Conveniados que atuem na área de gestão, liderança, gerências e demais interessados.
5	BA	Estadual	Universidade Corporativa do Serviço Público do Estado da Bahia	Foram encontrados três cursos atendendo aos requisitos, sendo eles: “Administração Estratégica de Pessoas e Sistemas de Liderança”, “Liderança: Reflexão e Ação”, “Papel do gerente na gestão do desempenho de equipes” e “Curso Economia Baiana e os desafios para a Gestão Pública”. Todos eles possuem lideranças e gerências como públicos-alvo.
7	DF	Distrital	Escola de Governo do Distrito Federal	Foi encontrado o curso “Desenvolvimento de Competências Gerenciais”, cujo público-alvo são servidores que ocupam funções de gestão.
11	MG	Estadual	Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho	Foram encontrados cursos relacionados a Programas de Formação Executiva, sendo eles: “Programa de Liderança para a Retomada Econômica”, “Programa de Formação em Gestão de Pessoas”, “Programa de Liderança e Gestão” e “Programas de Desenvolvimento In Company”. Além disso, também há curso específico para uma pasta governamental, no caso, a Secretaria de Saúde, a saber “Capacitação em Gestão de Equipes e Liderança SES-MG”. Todos eles possuem lideranças e gerências como públicos-alvo. Cabe destacar a questão do curso in company, que deixa aberta a possibilidade de desenho e contratações de cursos específicos por outras instituições.
12	MS	Estadual	Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul	Foi encontrado o curso “Comunicação Assertiva para Lideranças”, que tem servidores em cargo de liderança como público-alvo.
13	MT	Estadual	Escola de Governo de Mato Grosso	Foram encontrados os cursos “Academia de Novos líderes”, “Gestão de Pessoas como Estratégia de Liderança”, “Trilha de Aprendizagem para Lideranças da SEPLAG-MT”. Todos eles possuem lideranças e gerências como públicos-alvo.
18	PR	Estadual	Escola de Gestão do Paraná	Foram encontrados os cursos de “Liderança Estratégica”, “Gestão de pessoas para resultados”, “Gestão de projetos” e “Design thinking e resolução de problemas no cenário de inovação e mudanças”, ambos voltados para diretores, coordenadores, gerentes e lideranças.
28	N/A	Federal	Escola Nacional de Administração Pública	A escola possui portfólio direcionado a altos executivos, considerados aqueles ocupantes de cargos que demandam desenvolvimento de competências de liderança. Dentre eles, destacam-se: “Enap Fronteiras e Tendências”, “Lideranças em Gestão de Pessoas - PDL/GP”, “Lideranças em Tecnologia da Informação - PDL/TIC”, “Transformação de Serviços”, “Ciclos Internacionais de Desenvolvimento de Executivos do Setor Público”, “Cursos de curta duração na Enap”, “LideraGov”.

Quadro 3 – Resumo dos cursos encontrados nas 8 escolas de governos que possuem informações com acesso público em seus sítios oficiais e são direcionados a gestores, lideranças e afins.
Fonte: elaboração própria.

A partir do quadro 3, percebe-se que os conteúdos mapeados em algumas escolas estão organizados por programas ou cursos isolados. Isso posto, na próxima seção estarão resumidos o enquadramento, ou não, dos cursos das 8 escolas conforme as competências da OCDE, considerando-se a análise conjunta entre mais de um curso eventualmente ofertado pelas escolas.

3.3. Análise comparativa entre as competências para inovação da OCDE e aquelas abarcadas pelos programas avaliados

A partir do marco teórico sobre as competências essenciais de inovação segundo a OCDE, abordadas no item 2.3 deste trabalho, bem como a estrutura metodológica detalhada no item 3.1, apresenta-se no quadro 4, na sequência, o resumo do enquadramento dos cursos encontrados nas 8 escolas de governo que atenderam aos requisitos mínimos de (i) terem informações disponíveis para acesso público em seus sítios oficiais e de (ii) terem cursos cujo público-alvo, nome ou ementa/conteúdo fosse direcionado a lideranças, gestores, altos executivos e terminologias afins.

#	UF	ESFERA	NOME DA ESCOLA DE GOVERNO	COMPETÊNCIAS PARA INOVAÇÃO - OCDE					
				Iteração	**Fluência em Dados**	**Foco no Usuário**	**Curiosidade**	**Capacidade narrativa**	**Insurgência**
2	AL	Estadual	Escola de Governo do Estado de Alagoas	**S**	**N**	**S**	**S**	**S**	**S**
5	BA	Estadual	Universidade Corporativa do Serviço Público do Estado da Bahia	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**
7	DF	Distrital	Escola de Governo do Distrito Federal	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**
11	MG	Estadual	Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho	**S**	**S**	**S**	**S**	**S**	**S**
12	MS	Estadual	Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**
13	MT	Estadual	Escola de Governo de Mato Grosso	**S**	**N**	**S**	**S**	**N**	**N**
18	PR	Estadual	Escola de Gestão do Paraná	**S**	**N**	**S**	**S**	**N**	**N**
28	N/A	Federal	Escola Nacional de Administração Pública	**S**	**S**	**S**	**S**	**S**	**S**

Quadro 4 – Comparativo entre as competências para inovação segundo a OCDE e os achados por programa de formação de lideranças das Escolas de Governo
Fonte: elaboração própria
Legenda:

S – o(s) curso(s) apresenta(m) a respectiva competência para inovação segundo a OCDE
N – o(s) curso(s) não apresenta(m) a respectiva competência para inovação segundo a OCDE

Pelo exposto, tem-se que, nas escolas de governo da Bahia, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul, diante da existência de cursos com enfoque na formação de líderes, é perceptível a existência da preocupação com o tema. Contudo, os conteúdos programáticos demonstram um viés voltado para planejamento estratégico, estilos de liderança, desenvolvimento de pessoas, feedback, relacionamento interpessoal, formas de comunicação, ferramentas gerenciais, entre outros. Ou seja, a abordagem apresentada nos leva à conclusão de que não são contempladas as competências para inovação destacadas pela OCDE, mas uma abordagem a questões relacionadas somente à temática de liderança de forma geral.

Na escola de governo de Alagoas localizou-se um curso denominado "Inovação na Gestão Pública" cujo público-alvo contempla lideranças e gerências. Pelo conteúdo programático pretende-se abordar o conceito e a importância da inovação contemplando as competências de iteração, foco no usuário, curiosidade, capacidade narrativa e insurgência. Entretanto, não parece haver abordagem a respeito da utilização de dados para embasamento de decisões e melhoria da comunicação.

No Mato Grosso, a grade de cursos com identificação de público-alvo afeta à formação de lideranças compreende três cursos denominados "Academia de Novos líderes", "Gestão de Pessoas como Estratégia de Liderança" e, dentro da "Trilha de Aprendizagem para Lideranças", há um módulo de gestão por competências. Infere-se que, unindo o conteúdo dos três cursos ofertados, estariam preenchidas as competências iteração, foco no usuário e curiosidade.

Na escola de Gestão do Paraná há quatro cursos com enfoque em liderança. Os três primeiros – "Liderança Estratégica", "Gestão de Pessoas para Resultados" e "Gestão de Projetos" não apresentam conteúdo programático aderente às competências buscadas pela pesquisa. Todavia, o curso destinado à inovação denominado "*Design Thinking* e Resolução de Problemas no Cenário de Inovação e Mudanças", por si só poderia ser capaz de contemplar as competências da OCDE. Porém, mesmo na grade de um curso direcionado à inovação, não se encontram as competências de fluência em dados, capacidade narrativa e insurgência.

No sítio da Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, de Minas Gerais, há o "Programa de Formação Executiva", que pretende desenvolver pessoas para os desafios diários vivenciados pelas lideranças públicas. Na página do programa são ofertadas quatro opções de cursos/programas: "Programa de Liderança para a Retomada Econômica", "Programa de Formação em Gestão de Pessoas", "Programa de Liderança e Gestão", "Programa de Mentoria" e

“Programas de Desenvolvimento *In Company*”. Tal como ocorreu na Escola de Governo do Mato Grosso, infere-se que, unindo o conteúdo dos cursos ofertados, estariam preenchidas todas as habilidades, conhecimentos e atitudes priorizados pela OCDE como necessárias para o avanço da inovação.

No âmbito federal cresce a importância da ENAP ao programar sua capacitação com o enfoque da OCDE como norteador. Ao mesmo tempo que desenvolve programas que visam capacitar o alto escalão para exercício de cargos em comissão, mantém a prerrogativa de coordenar os programas de capacitação gerencial de pessoal executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal.

A ENAP parte da premissa de que a capacitação dos líderes públicos não pode ser limitada às competências técnicas, sendo imprescindível o desenvolvimento de competências comportamentais a fim de conduzir a implementação das políticas públicas de forma eficiente e produtiva. Neste contexto, atua explorando conteúdos articulando-os com as competências e metodologias de ensino adequadas ao seu público, valorizando, em especial, o compartilhamento de experiências e a reflexão coletiva.

O compromisso da ENAP para com o incremento de competências de liderança gera resultados que a colocam como referência no desenvolvimento de dirigentes, ampliando consideravelmente o alcance deste público tanto em termos quantitativos, quanto qualitativos. Merece destaque, em especial, o “Programa de Desenvolvimento de Lideranças e Altos Executivos”, composto por ciclos de formação, cursos avançados de curta duração e outras atividades que se dão em parceria, por meio de acordos de cooperação, com instituições renomadas internacionais e brasileiras, dentre elas a Harvard Kennedy School of Government (HKS).

Como complementação à pesquisa realizada, foi avaliada a existência de laboratórios de inovação em governo nas Escolas de Governo analisadas. Foram identificados os seguintes laboratórios:

- Pequi Lab, da Escola de Governo de Goiás;
- Laboratório de Inovação em Governo - LABIGOV da Escola de Governo do Maranhão;
- G.Nova, da Escola Nacional de Administração Pública;
- LAB.mg - Laboratório de Inovação em Governo de Minas Gerais, iniciativa conjunta da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

e da Fundação João Pinheiro, à qual também está vinculada a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho.

Embora a existência de laboratório de inovação não seja um fator determinante para a oferta de programas para lideranças aderentes às competências para a inovação elencadas pela OCDE, destaca-se que as duas Escolas nas quais as seis competências foram encontradas, Enap e Paulo Neves de Carvalho, possuem forte relação com laboratórios de inovação, o que pode indicar a presença de uma diretriz voltada para a formação de capacidades relacionadas à inovação na gestão pública na estratégia de atuação dessas duas Escolas.

A complexidade do mundo moderno nos remete à ideia de que liderança deve ser desenvolvida e ensinada com a abordagem da inovação e do diálogo. Faz-se necessário localizar espaços capazes de promover o fortalecimento das lideranças públicas no desenvolvimento de competências que sirvam de instrumento para otimizar a tomada de decisões, a mobilização e o engajamento das equipes.

O quadro 4 permite-nos deduzir a existência de lacuna significativa na formação da liderança pública brasileira. Se é verdade que a liderança não só se exerce, como se aprende, o vácuo encontrado reforça a importância de o tema ingressar na agenda de qualquer governo, tendo em vista seu papel fundamental transformador e impulsionador.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo cuidou de pesquisar em Escolas de Governo Estaduais e Federal vinculadas ao Poder Executivo a oferta de programas, cursos e/ou conteúdos voltados para a formação de lideranças com enfoque em competências para a inovação nos termos dos parâmetros estabelecidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) enquanto referencial escolhido para análise.

Considerando que a partir da teoria referenciada foi possível estabelecer uma relevante correlação entre o papel das pessoas na condução de processos de inovação e o papel da gestão de competências no desenvolvimento de tais pessoas, verifica-se que é premente a necessidade de se mapear e desenvolver as competências para inovação, uma vez que estas podem e devem ser aprendidas e aplicadas enquanto vetor de ampliação do desempenho na condução de políticas públicas em ambientes cada vez mais complexos e voláteis. Por outro lado, ou, ainda,

de forma complementar, tem-se que as lideranças exercem um papel fundamental no fomento, inspiração e condução da inovação nas organizações e que, se essas lideranças não forem capacitadas, estes processos tendem a ser inexistentes ou incompletos, não gerando as transformações esperadas ou possíveis.

As Escolas de Governo, inclusive por força de comando constitucional, se inserem neste contexto. Foram pesquisadas ao todo 27 escolas de governos estaduais e a escola nacional de administração pública - ENAP no plano federal. Considerando-se que a temática da inovação se tornou quase que agenda obrigatória na administração pública Brasileira e é dita como prioridade por diversos políticos e gestores, era de se esperar que as respectivas instituições ofertassem de forma abrangente capacitações que traduzissem para as lideranças tal prioridade. Contudo, não é isso o que se verificou nesta pesquisa.

Para a realização da coleta de dados foram consideradas as informações públicas disponibilizadas em websites oficiais das Escolas de Governo, nos quais se verificou a oferta de cursos orientados para lideranças, a existência de indicação de público-alvo e estrutura programática, com qualquer carga horária e formato de realização.

É de se pontuar que a pesquisa restou prejudicada em alguns aspectos. O primeiro diz respeito à existência de informações públicas disponíveis em websites de Escolas de Governo cuja navegação não é intuitiva e/ou não é possível encontrar a grade de cursos ofertados. Um segundo entrave são os websites de Escolas de Governo com informações incompletas, inviabilizando o acesso ao conteúdo programático e/ou público-alvo. Dentre as quais estão as Escolas do Amapá, do Ceará, do Espírito Santo, de Goiás, da Paraíba, do Rio de Janeiro, do Rio Grande do Sul e de São Paulo. Há, ainda, website que não oferta acesso às informações por se tratar de matéria restrita aos usuários internos, como o caso da Escola de Governo de Pernambuco.

Depreende-se deste cenário que, ainda que eventualmente tais escolas, eliminadas do escopo de análise, ofereçam cursos voltados para desenvolvimento de competências para a inovação destinados às lideranças, a ausência de informações públicas e objetivas sobre os cursos ofertados pode denotar, da mesma forma, ausência de transparência, oferta limitada ou inexistente. Isso se verifica em termos amplos na avaliação de cursos de modo geral, mas também em termos específicos quando se buscou conteúdos destinados a gestores e lideranças, independente de nível hierárquico.

Chama a atenção, naquelas em que foi possível identificar os programas e cursos oferecidos, bem como os respectivos conteúdos, uma predominância de cursos instrumentais ou homogêneos em termos de público-alvo, evidenciando tanto uma carência no desenvolvimento de *soft skills* quanto ausência de eventual segmentação necessária conforme atuação esperada dos agentes públicos. Isso em si, já se considera relevante achado e avaliação, ainda que exploratória, pois, apesar de ser tratado como um gargalo, aponta para um espaço de oportunidade de pesquisa, propostas e ações junto a estas unidades educacionais.

Entretanto, o cerne deste artigo são as formações voltadas para lideranças e nestes termos o panorama nacional traçado apontou somente 8 instituições nas quais foi possível constatar algum caráter de segmentação ou orientação para este público, sendo 7 estaduais e a ENAP, federal. Ou seja, nas demais escolas de governo, ainda que as lideranças possam se beneficiar dos conteúdos ofertados, não há direcionamento destes para o papel dos líderes.

Já no tocante à oferta de conteúdos que dialoguem com as competências para a inovação estabelecidas pela OCDE (Iteração; Fluência em Dados; Foco no Usuário; Curiosidade; Capacidade narrativa e Insurgência), as discrepâncias são mantidas, pois enquanto a ENAP e a Escola de Governo de Minas Gerais possuem capacitações que desenvolvam todas essas competências, na Bahia, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul, estas não são trabalhadas em nenhuma das ofertas identificadas para lideranças.

Um achado que merece destaque é o fato de que três Escolas de Governo (Maranhão, Paraná e Santa Catarina) possuem em suas respectivas grades cursos com enfoque em Inovação, embora não direcionados especificamente aos líderes.

Ainda que dentre as Escolas de Governo que colocam a inovação como parte da agenda dos seus percursos formativos, como a ENAP, existam cursos à distância, gratuitos e abertos a servidores públicos de quaisquer esferas de governo, os resultados da presente pesquisa, reconhecidas suas limitações, aponta para uma percepção da existência de lacunas de competências que leva a inferir que os líderes no Brasil ainda não desenvolvem suas funções com todo o potencial que poderia ser efetivado e com foco na inovação. Perde-se a oportunidade de potencializar suas ações e projetos, enfraquecendo o êxito da inovação no país.

Por fim, recomenda-se para estudos futuros a avaliação do impacto destas ações de capacitação e desenvolvimento de competências para a inovação nos processos e resultados de inovação em si das lideranças envolvidas para que se

possa medir a correlação entre a ação de formação e os resultados que ela pode ter contribuído.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Isaac. **A contribuição do programa Transforma Minas para a formação de lideranças no Estado de Minas Gerais: um estudo sobre o Programa de Desenvolvimento de Lideranças - PDL/MG**. Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira. 2021. 101f. Trabalho de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2787>. Acesso em 15 jan. 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. 179 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%c3%a3o%20de%20pessoas%20lideran%c3%a7a%20e%20compet%c3%aancias%20para%20o%20setor%20p%c3%bablico.pdf>. Acesso em 15 dez. 2022.

BHARGAVA, R. e D'IGNAZIO, C. **Designing Tools and Activities for Data Literacy Learners**. In Wed Science: Data Literacy Workshop. Oxford, 2015. Disponível em: https://www.media.mit.edu/publications/designing-tools-and-activities-for-data-literacy-learners/. Acesso em 5 jan 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1998**. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 10 fev. 2023.

_____. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 2 fev. 2023.

_____. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME n° 21, de 1º de fevereiro de 2021. **Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em 30 nov. 2022.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In*: CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. 1. ed. Brasília: Ipea, 2017. v. 1, p. 15-32. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8086>. Acesso em 10 nov. 2022.

COELHO, Fernando Souza; LEMOS, Murilo. Escolas de Governo: conceitos, panorama no Brasil e uma agenda para o nível local. *In*: COELHO, Fernando de Souza et al (organizadores). **Escolas de governo: formação e capacitação de agentes públicos**. 1ª ed. São Paulo: Oficina Municipal: Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020, p. 17-38. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/wp-

content/uploads/2021/02/Livro-Escolas-de-Governo-formacao-e-capacitacao-de-agentes-publicos__.pdf>. Acesso em 10 nov. 2022.

COMISSÃO EUROPEIA. **Powering European public sector innovation: towards a new architecture**. Brussels: Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union; European Commission, 2013. (Report of the Expert Group on Public Sector Innovation). Disponível em: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/42-public_sector_innovation_-_towards_a_new_architecture.pdf. Acesso em 5 jan 2023.

DIAS, Igor Augusto de Melo. **Gestão por competências no setor público: estudo de caso no poder executivo do Estado de Minas Gerais**. 2013. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/231>. Acesso em 20 fev. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro: Análise de bechmarks para a definição das competências de liderança**. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em 30 nov. 2022.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Escolas de Governo: conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. *In*: **Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 8., 2015, Brasília. Artigo [...] Brasília: Consad, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2238/1/027.pdf>. Acesso em 15 jan. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

Laboratório de Inovação em Governo. **Pesquisa de experiência do usuário: aplicação na gestão pública** / Laboratório de Inovação em Governo. – Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2021. Disponível em https://www.mg.gov.br/sites/default/files/planejamento/documentos/inovacao/livro_labmg_-_pesquisa_de_experiencia_do_usuario.pdf. Acesso em 5 jan 2023.

LIRA, Jandmara de Oliveira Lima; CAVALCANTE, Keliane de Oliveira. **Gestão por competências nas instituições públicas**. *In*: SILVA, Anielson Barbosa da (Org.). Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 56-76. Disponível em <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/download/806/951/8453-1?inline=1>. Acesso em 30 nov. 2022.

LITMAN, J. A. Curiosity and the pleasures of learning: Wanting and liking new information. **Cognition and Emotion**, 19(6), 793-814, 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1080/02699930541000101. Acesso em 5 jan 2023.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de; BERNARDI, Mônica Moreira Esteves; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. Escola de Governo da Fundação João Pinheiro: da graduação ao desenvolvimento de competências. *In*: COELHO, Fernando de Souza et al (organizadores). **Escolas de governo: formação e capacitação de agentes públicos**. 1ª ed. São Paulo: Oficina Municipal: Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020, p. 277-300. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/wp-

content/uploads/2021/02/Livro-Escolas-de-Governo-formacao-e-capacitacao-de-agentes-publicos__.pdf>. Acesso em 10 nov. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **The innovation imperative in the public sector: setting an agenda for action**. Paris: OECD, 2015. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/the-innovation-imperative-in-the-public-sector_9789264236561-en. Acesso em 5 jan 2023.

_____. **Fostering innovation in the public sector**. Paris: OECD, 2017a. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/fostering-innovation-in-the-public-sector_9789264270879-en Acesso em 15 nov 2022.

_____. **Core skills for public sector innovation**. Paris: OECD, 2017b. Disponível em: https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf. Acesso em 15 nov 2022.

_____. **Embracing innovation in government: global trends 2018**. Paris: OECD, 2018a. Disponível em: https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018.pdf. Acesso em 5 jan 2023.

_____. **O sistema de inovação do serviço público do Brasil: conclusões preliminares da OCDE**. Paris: OECD, 2018b. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3628?>. Acesso em 5 jan 2023.

_____. **Peer Review OCDE Skills: revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil - conclusões preliminares**. Paris: OECD, 2018c. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3634>. Acesso em 10 nov. 2022.

PINHEIRO, Tennyson, ALT, Luis. **Design Thinking Brasil - Empatia, Colaboração e Experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Elsevier, 2011.

SANO, H. **Laboratórios de Inovação no Setor Público: Mapeamento e Diagnóstico de Experiências Nacionais**. Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112. Acesso em 05 fev 2023.

SILVA, Anielson Barbosa da; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. A gestão por competências como alternativa para ressignificar a gestão da carreira no setor público. *In*: _____. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019. p. 31-44. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf>. Acesso em 30 nov. 2022.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos**. Bookman Editora, 2014.

WEGOV. **Competências essenciais para inovação no setor público**. 2018. Disponível em: https://wegov.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Competencias_Essenciais_Inovacao_Setor_Publico_OECD.pdf. Acesso em 01 fev 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p

ZANANDREA, Matheus. **Como a gestão de competência e uma liderança inteligente podem incentivar um bom plano de carreira**. Disponível em: <http://repositorio.uricer.edu.br/bitstream/35974/324/1/Matheus%20Zanandrea.pdf>. Acesso em 30 jan. 2023.

EPÍLOGO

A realização do presente trabalho permitiu realizar algumas reflexões, especialmente por todos os membros comporem a camada de liderança das instituições onde atuam e terem contato direto com o tema de inovação.

Inicialmente, foi possível perceber um primeiro viés de percepção, dado o contexto em que os membros atuam. A inovação em suas instituições é tida como um objetivo claro a ser realizado, tendo proximidade a escolas de governo, mesmo que não de suas unidades da federação, que ofertam cursos para o desenvolvimento de competências em prol da liderança e da inovação.

Extrapolando o âmbito restrito de suas atuações, os membros têm contato e participação em redes de inovação e de escolas de governo que também passavam a impressão de haver um universo maior de oferta de cursos de capacitação e desenvolvimento de lideranças, o que, com a pesquisa, não se mostrou uma realidade.

Todavia, essa não confirmação merece algumas reservas, como a dificuldade de encontrar informações disponíveis a acesso público ou pouco estruturadas, sítios oficiais com baixa usabilidade e intuitividade para encontrar o conteúdo necessário, o que pode também comprometer a experiência dos públicos diretos das escolas de governo.

Percebendo a disparidade de conteúdos entre as escolas, que pode refletir tanto uma diferença de prioridade de temas e agendas naquele âmbito governamental, como de maturidade das próprias escolas, fica clara a oportunidade de maior diálogo entre as instituições provedoras dos programas de formação. Isso permite tanto uma maior eficiência na disponibilização das formações, como a aplicação daqueles que já têm maior tempo de execução e passaram por ciclos de aprimoramento e avaliação.

O resultado encontrado também gera um certo incômodo, na medida em que deixa clara uma dicotomia entre um forte discurso sobre a importância da liderança e da inovação assumido por boa parte dos governos – percepção extraída das redes e círculos de convivência dos membros do grupo – face à baixa e/ou falha oferta de programas de desenvolvimento, limitando o acesso dos líderes a conteúdos e ferramentas essenciais para a promoção dos resultados institucionais que lhes são postos.