

Perspectivas para o desenvolvimento de dirigentes públicos: A experiência da ENAP

Elaine Cristina Licio¹, Natália Massaco Koga²

elaine.licio@gmail.com; natalia.koga@enap.gov.br

Resumo: Nos últimos anos a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP – tem intensificado sua atuação no desenvolvimento de dirigentes, prospectando novos conteúdos e metodologias, bem como criando produtos de aprendizagem específicos para este público. Tal direcionamento segue tendência internacional de aumento da importância do tema, tendo em vista a exigência cada vez maior de que os dirigentes públicos possuam competências multifacetadas, nas vertentes técnica e política, para lidar com a complexidade que hoje envolve a capacidade do governo em responder aos problemas da sociedade. A proposta deste trabalho é analisar a experiência recente da ENAP no desenvolvimento de dirigentes, indicando perspectivas de aperfeiçoamento das estratégias de atuação da Escola neste segmento. Para isso, usaremos como referência alguns conteúdos e metodologias que vêm sendo adotados por escolas de governo européias na formação de dirigentes.

Os recentes resultados na queda da desigualdade social, crescimento econômico e redução da pobreza no Brasil trazem um cenário de oportunidades para atuação do Estado no sentido da consolidação dessas conquistas. Nossos dirigentes públicos são demandados a tomar decisões em contextos cada vez mais complexos, tanto pela diversidade de assuntos e atores envolvidos como também pela urgência e prazos exíguos para demonstrar resultados efetivos, especialmente no caso daqueles envolvidos em prioridades de governo como o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC. Neste sentido, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP – tem intensificado seus esforços para a capacitação de dirigentes e potenciais dirigentes, perseguindo sua missão de desenvolver competências de servidores para aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas.

Em que pese o reconhecimento do papel desempenhado por universidades e outras instituições públicas e privadas, assim como da importância de iniciativas promovidas em gestões anteriores da Escola nessa área, na gestão 2003 a 2006 a ENAP colocou-se como um dos principais desafios “*tornar-se a primeira opção em capacitação de dirigentes públicos, disseminando conceitos e tecnologias inovadores por meio de produtos capazes de atender prontamente a problemas estratégicos de gestão*”, tendo

¹ Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, ex-assessora da Presidência da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, mestre em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV.

² Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Chefe de Gabinete da ENAP, mestre em Administração Pública e Governo pela EAESP/FGV.

promovido, neste período, uma gradual ampliação das iniciativas anteriores, bem como a diversificação de atividades e produtos voltados para dirigentes públicos.

Na gestão de 2007 a 2010, por sua vez, tal desafio permanece prioritário, tendo naturalmente sido revisto e atualizado à luz da experiência acumulada pela Escola e do conjunto de demandas colocadas para o governo neste novo mandato.

Dessa forma, a perspectiva para o desenvolvimento de dirigentes pela ENAP amplia-se gradualmente: se antes o desafio era “*tornar-se a primeira opção em capacitação de dirigentes*”, agora passou a ser o de “*consolidar-se como referência na formação de dirigentes*”, refletindo o amadurecimento de um longo processo iniciado anteriormente.

A proposta deste artigo é justamente contribuir para o alcance deste desafio. Sistematizar, refletir e relatar a experiência da Escola na atuação com este segmento de servidores públicos é fundamental se quisermos construir um processo duradouro e efetivo de formação de lideranças no serviço público brasileiro. Vale esclarecer que a proposta em questão é mais descritiva e reflexiva que acadêmica e analítica, uma vez que busca organizar e transmitir uma experiência que ainda está em pleno desenvolvimento, e não totalmente formatada, com conceitos e instrumentos definitivos. Neste contexto, justificamo-nos antecipadamente por eventuais imprecisões conceituais que possam ocorrer no texto.

Uma das grandes inspirações para atuação da ENAP em temas estratégicos como o desenvolvimento de dirigentes provém da cooperação internacional. De fato, boa parte das iniciativas da Escola junto aos dirigentes tem relação com os principais projetos de cooperação em vigor, principalmente com o Canadá, a França, a Espanha e a União Européia. Neste trabalho, consideraremos especialmente a recente prospecção de temas e conteúdos proporcionados pela cooperação técnica com a União Européia³, que privilegiou, dentre outros, o tema do desenvolvimento de dirigentes. Assim, a partir do estágio atual de desenvolvimento de dirigentes pela ENAP, propomos destacar conteúdos e metodologias sobre o tema, conhecidos durante visita a Escolas de Governo da França, Irlanda e Inglaterra⁴, que possam subsidiar o aperfeiçoamento de produtos da Escola voltados para este segmento, ampliando ainda mais suas perspectivas de atuação.

1. O papel da ENAP no desenvolvimento de dirigentes

O Decreto 5.707, de 23 de fevereiro 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, afirmou em seu art. 6º, parágrafo único, a responsabilidade da ENAP tanto na capacitação de servidores para exercício de cargos em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS), quanto na coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal.

Dessa forma, a ENAP tem obrigação legal não só de desenvolver competências de dirigentes federais, ocupantes de DAS, mas também de articular a oferta de programas de desenvolvimento gerencial das demais escolas de governo federais. Neste sentido, vale ainda ressaltar que o referido Decreto, em seu art. 3º, inciso XIII, determinou que houvesse uma articulação entre estas Escolas, visando à construção de um Sistema de

³ Projeto Eurobrasil 2000, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ver: <http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/eurobrasil/eurobrasil.htm>

⁴ Realizada por cinco servidores da ENAP no âmbito do Projeto Eurobrasil, junto com 10 dirigentes de Escolas de Governo estaduais brasileiras.

Escolas de Governo da União, coordenado pela ENAP. Tal Decreto – em cuja formulação a ENAP teve papel fundamental⁵ – representa, portanto, um novo marco institucional para consolidação do papel da Escola no desenvolvimento de dirigentes. Atualmente, a ENAP integra, juntamente com a Secretaria de Recursos Humanos e a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

2. *Por que o desenvolvimento de dirigentes e de que dirigentes estamos falando?*

Segundo John Halligan (2007) o desenvolvimento de dirigentes tem recebido mais atenção em contextos de freqüentes e rápidas mudanças. Todavia sua relevância ainda depende das tradições do Estado, de fatores sociais, de estruturas institucionais e da dimensão das reformas pretendidas. O tema é ainda mais relevante onde a sociedade é diversificada, o governo é descentralizado, a administração pública é menos conservadora e onde as reformas têm produzido mudanças incrementais.

Neste sentido, o autor identifica duas tendências no desenvolvimento de dirigentes: uma centralizadora e outra descentralizadora. A primeira envolve a alta intervenção do governo no sentido de identificar e cultivar potenciais dirigentes nos primeiros estágios do processo seletivo, treinamento e gerenciamento de carreiras de servidores públicos civis. Esta tendência é exemplificada pela França principalmente, mas também por Japão e Coréia. Já a tendência à descentralização identifica-se com os princípios de orientação para o mercado, trazendo para o contexto da administração pública pessoas com experiência em liderança no setor privado, que trabalharão sem vínculo de estabilidade com o governo. Para Halligan, o melhor exemplo é o da Nova Zelândia.

Na prática, a maior parte dos governos combina as duas tendências, trabalhando o desenvolvimento de potenciais e atuais dirigentes, adotando estratégias mais compreensivas e criando instituições específicas para esta finalidade. Esse é o caso do governo federal brasileiro, cujo corpo dirigente é formado por membros das carreiras do setor público da União e de outras esferas de governo, bem como por egressos do setor privado. Dada esta composição, o desenvolvimento de dirigentes no Brasil deve considerar em suas estratégias a diversificação da sua sociedade; as desigualdades regionais; o modelo federativo; a descentralização governamental e; especialmente, a conjuntura atual que favorece a oportunidade de se implementar mudanças na administração pública, tendo em vista o grande investimento na capacitação, por meio implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, e o fortalecimento e renovação da força de trabalho, representados pelas mais de 108 mil vagas para ingresso no serviço público por meio de concursos públicos abertas pelo governo entre 2002 e 2007 (BRASIL, 2008b).

Mas quais as características deste público que estamos denominando *dirigentes*?

Genericamente, a ENAP tem identificado os dirigentes como os ocupantes dos cargos DAS 4, 5 e 6⁶ e equivalentes, assim como cargos de Natureza Especial (NES) e

⁵ A edição do Decreto nº 5.707/06 é resultado de um processo longo que contemplou diversas etapas de busca de subsídios em encontros presenciais, promovidos pela ENAP, junto às demais escolas de governo federais (processo que se configurou como embrião do sistema de escolas da União), além de discussões entre diversos órgãos do governo federal.

⁶ Segue a correspondência dos cargos DAS, tendo como base o Boletim Estatístico de Pessoal editado pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

DAS-101.4: Coordenador-geral

DAS-102.4: Assessor técnico

Ministros. Da mesma forma tem entendido que os membros das carreiras do Ciclo de Gestão⁷ são ‘potenciais’ dirigentes, tendo em vista a natureza das suas atribuições que incluem também atividades de direção e assessoramento superiores.

Por outro lado, para fins deste documento, vale a pena precisar um pouco mais os diversos tipos de dirigentes trabalhados pela Escola⁸:

- *Alta direção*: Ocupantes de cargo de confiança (servidores de carreira ou não) tipo DAS 6 NES, Ministros, ou equivalentes nas agências reguladoras e demais órgãos do governo federal; assessoria do Presidente da República e dos Ministros; ocupantes de cargos com responsabilidade estratégica na definição das políticas públicas e na tomada de decisão com responsabilidade política.
- *Liderança estratégica*: Ocupantes de cargo de confiança (servidores de carreira ou não) tipo DAS 4 e 5 ou equivalentes nas agências reguladoras.
- *Assessores*: Assessoria de secretários e de diretores; Cooperação internacional; Assessoria de imprensa e parlamentar.
- *Potenciais dirigentes*: Ocupantes de cargo de confiança (servidores de carreira ou não) tipo DAS 1 a 3⁹; membros das carreiras do Ciclo de Gestão; especialistas dos diferentes ministérios com potencial para assumir postos de chefia ou de assessoria a dirigentes.

Como se vê, no que se refere ao desenvolvimento de dirigentes públicos, embora a ENAP foque seu trabalho em servidores de carreira ocupantes de cargos de confiança (servidores de carreira ou não) DAS e equivalentes das agências reguladoras, a Escola prefere ampliar o conceito no sentido de contemplar servidores que eventualmente não ocupem formalmente estes cargos, mas que efetivamente exerçam ou tenham potencial de exercer atividades de assessoria ao processo decisório conduzido no âmbito da *alta direção* e da *liderança estratégica*. Esta ‘flexibilização’ conceitual permite à ENAP articular metodologias e conteúdos em uma perspectiva muito mais abrangente, desenvolvendo dirigentes nos mais diferentes níveis de complexidade de atuação,

DAS-101.5: Chefe de gabinete ministerial, diretor, consultor jurídico, secretário de controle interno, subsecretário de planejamento, orçamento e administração

DAS-102.5: Assessor especial de Ministro

DAS-101.6: Secretário, dirigente de autarquias e fundações, subsecretário da Presidência da República

DAS-102.6: Assessor especial

Cargos de natureza especial (NES): Secretários Executivos, Secretários Especiais, Comandante das Forças Armadas, Procuradores Gerais, Corregedor Geral da AGU, Chefe de Gabinete Pessoal/PR, Consultor Geral da União, Defensor Público Geral da União, Presidente da Agência Espacial Brasileira, Secretários Gerais, Secretários Nacionais, Subchefes/PR, Subcorregedor

⁷ Carreiras do Ciclo de Gestão: Analista de Finanças e Controle; Analista de Planejamento e Orçamento; Analista de Comércio Exterior; Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental; Técnico de Planejamento e Pesquisa; e demais cargos de nível superior do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.

⁸ Classificação baseada em apresentação sobre a formação de dirigentes elaborada pela Dra. Helena Kerr, Presidente da ENAP em maio de 2007, por ocasião das reuniões de planejamento estratégico da Escola.

⁹ Segue a correspondência dos cargos DAS, tendo como base o Boletim Estatístico de Pessoal editado pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

DAS-101.1: Chefe de seção, assistência intermediária

DAS-102.1: Assistente técnico

DAS-101.2: Chefe de divisão

DAS-102.2: Assistente

DAS-101.3: Coordenador

DAS-102.3: Assessor técnico

mediante a combinação de perfis sênior e júnior na conformação das turmas, segundo os objetivos de cada evento de capacitação. Por outro lado, esta mesma ‘flexibilização conceitual’ diminui a precisão da mensuração objetiva dos resultados da capacitação, assunto que abordaremos mais à frente e que constitui uma das perspectivas de atuação da Escola na busca pela sua consolidação como referência no tema.

3. *A estratégia da ENAP para o desenvolvimento de dirigentes: competências, conteúdos, metodologias e resultados*

A ENAP entende que o dirigente público do século XXI deva reunir competências multifacetadas, nas vertentes técnica e política. Portanto ele deve possuir não só o conhecimento técnico necessário para sua área de atuação, mas também apresentar competências comportamentais que lhe permitam conduzir os processos de maneira eficiente e produtiva. Assim, a Escola busca orientar o desenvolvimento de dirigentes no sentido de que este servidor:

- Tenha iniciativa
- Seja criativo
- Seja capaz de ir contra a ‘corrente’
- Gere novas idéias
- Perceba novas oportunidades de aplicação do conhecimento e geração de soluções inéditas
- Organize
- Mobilize e promova o envolvimento dos servidores e parceiros
- Eduque e desenvolva competências das equipes de trabalho com foco na missão institucional

Para desenvolver tais competências que considera essenciais para um dirigente público, a ENAP trabalha diversos conteúdos estratégicos para quem está envolvido na definição de políticas e do processo decisório com responsabilidade política, como: coordenação intergovernamental e intersetorial; liderança; negociação; comunicação; avaliação de políticas públicas; planejamento estratégico; análise de cenários; tomada de decisão governamental; inovação em gestão pública; gestão por competências; parcerias público privada; gestão de risco/crises; governo eletrônico; contratualização de resultados e outros.

Articulando tais conteúdos e competências com metodologias de ensino adequadas a este público, com preferência para atividades de curta duração, que permitam o compartilhamento de experiência e a reflexão coletiva entre pares, a Escola vem oferecendo uma série de eventos de capacitação voltados especialmente para dirigentes¹⁰:

- a. *Cursos com conteúdos específicos*, por exemplo: Liderança: Reflexão e Ação; Gestão Integrada de Recursos; Papel do Gerente; Liderança e Gerenciamento. Tais cursos possuem conteúdos pré-formatados e podem ser oferecidos tanto em turmas abertas, onde os servidores podem se inscrever individualmente, quanto em turmas fechadas, normalmente destinadas a servidores de um mesmo órgão ou Sistema. Tais cursos foram desenvolvidos, revistos e implementados nos últimos cinco anos, alguns inspirados em similares de outros países.

¹⁰ Mais à frente detalharemos melhor as características de alguns destes eventos, quando estabelecermos sua relação com as metodologias e conteúdos prospectados das Escolas de Governo européias.

- b. *Projetos Especiais* que envolvem a conformação de turmas específicas e sob medida com servidores do mesmo órgão ou que estejam envolvidos em algum processo comum, como por exemplo, recursos humanos, licitações ou a gestão de determinada política pública. Este tipo de atividade normalmente visa a atender necessidades identificadas pelos órgãos que, nesses casos, participam ativamente da identificação do público-alvo e dos problemas que a atividade pode contribuir para resolver. Como exemplo, citamos as oficinas de planejamento estratégico, que tiveram um incremento de uso a partir de 2003, com o governo Lula.
- c. *Eventos internacionais*, no Brasil e no exterior, são concebidos e desenhados conforme os interesses específicos dos dirigentes. Envolvem tanto cursos e *coaching* ofertados por especialistas estrangeiros no Brasil, como a realização de visitas técnicas, cursos e estágios em outros países;
- d. *Café com Debate*: evento periódico de curta duração, voltado para dirigentes públicos e ministrado por especialistas, dirigentes e personalidades públicas, que busca fomentar a discussão de temas relevantes e atuais para a administração pública. Foi implementado a partir de 2005, inspirado na experiência canadense de *Armchair Discussion*¹¹.

No que se refere a potenciais dirigentes, a ENAP atualmente oferece cursos de *formação* para duas carreiras do Ciclo de Gestão, quais sejam, a de Analistas de Planejamento e Orçamento (APO) e a de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), assim como o *aperfeiçoamento* destes últimos. Os cursos de formação concentram-se nos marcos conceituais e instrumentais, com o objetivo de desenvolver competências e habilidades relacionadas às necessidades para o ingresso na administração pública. Já o *aperfeiçoamento* visa complementar e atualizar a formação do servidor ao longo de sua carreira. Via de regra, inclui um conjunto de cursos teóricos e aplicados que versam sobre temas de interesse de suas respectivas área de atuação.

Como não poderia deixar de ser, a ENAP tem investido fortemente na capacitação de seus próprios dirigentes que, sempre que possível, participam das atividades tanto como formuladores, quanto como alunos. Isso é freqüente sobretudo em relação aos eventos internacionais. Não raro os coordenadores gerais, diretores e até a Presidente da Escola participam da definição do escopo das atividades ministradas por especialistas internacionais de renome. Mesmo que não venham a participar das atividades como alunos, por estarem em sua organização, o fato de previamente se aprofundarem naqueles conteúdos, e o próprio processo de interlocução com os especialistas estrangeiros para elaboração dos cursos, já constitui uma capacitação interna *on the job*, proporcionando uma forma de aprendizado mais ativa e experiencial.

Após esta rápida descrição da estratégia de atuação da Escola junto aos dirigentes podemos passar agora para uma reflexão mais qualificada sobre o seu escopo e abrangência, de modo a valorizar avanços e identificar obstáculos que ainda devem ser superados. É a partir desta análise que poderemos enfim delinear as perspectivas de atuação da Escola, à luz da experiência europeia que abordaremos ainda neste artigo.

Ao analisar a experiência da ENAP na formação de dirigentes no período de 2003 a 2007, Paulo Carvalho (2007), afirma que “a formação de dirigentes tem sido realizada dentro dos programas de desenvolvimento gerencial e de formação de carreiras ou cursos de pós-graduação, concomitante à formação de técnicos e assessores, sem uma clara precisão no foco de intervenção”. De fato, analisando-se os dados gerenciais sobre

¹¹ Ver: http://www.csps-efpc.gc.ca/events/armchair/index_e.asp

a capacitação de dirigentes pela Escola verifica-se que, embora tenha aumentado o número de eventos de capacitação especificamente voltados para este público, tais iniciativas conformam uma estratégia ainda em consolidação em termos de foco, contando com consideráveis avanços e oportunidades para melhoria. Senão, vejamos.

Tendo como referência o monitoramento realizado pelo Gerenciamento por Diretrizes – GPD¹², adotado desde 2006 na gestão da Escola, podemos destacar alguns resultados quantitativos sobre o desenvolvimento de dirigentes e potenciais dirigentes pela ENAP. Na linha de consolidar-se como referência na formação de dirigentes, a Escola também tem investido no monitoramento desta atividade. Assim, vem revendo a forma de apuração de seus resultados de modo a que busquem refletir ao máximo o esforço despendido na realização de suas atividades. Vale ressaltar que o indicador adotado para mensurar o desenvolvimento de dirigentes – quantidade de ocupantes de DAS capacitados – não é suficiente para representar o resultado total da Escola no alcance deste público, tendo em vista inclusive o conceito mais abrangente de dirigentes públicos adotado¹³:

Tabela 1 – Evolução da capacitação de DAS 2006/2007

Capacitação	2006	2007	Variação %
DAS 4 a 6	485	944	94,63

Tabela 2 – Capacitação de DAS 4 a 6 em 2007

Capacitações DAS 4 a 6 - 2007		
	Total	%
Aperfeiçoamento*	204	21,61
Cursos com Conteúdos Específicos	184	19,49
Projetos Especiais	307	32,52
Café com Debate	75	7,94
Eventos internacionais	37	3,92
Outros ¹⁴	137	14,51
Total	944	100

* Nesta tabela não consideramos as capacitações nos cursos de formação tendo em vista que os futuros servidores, enquanto alunos, ainda não estão em exercício e, portanto, não ocupam DAS.

Analisando-se rapidamente estes dados é possível constatar que, em 2007, foram capacitados¹⁵ 23% dos 4.098 DAS 4 a 6 existentes no Poder Executivo Federal

¹² Metodologia adotada para monitorar resultados dos indicadores de gestão da Escola.

¹³ Já abordado no item 2 deste artigo.

¹⁴ Na categoria ‘Outros’ incluímos as demais atividades da ENAP que embora alcancem alguns dirigentes, não os constituem como público alvo principal, caso do ensino a distância e da pós-graduação. Além disso, como a Escola ainda está estruturando a forma de classificar e apurar estes quantitativos em seus sistemas de informação, é possível que o valor apurado neste item não seja consistente no enquadramento do nível hierárquico do DAS capacitado, razão pela qual não utilizamos os dados dos anos anteriores para fazer esta mesma medição. Ainda que com estes problemas de consistência, decidimos adotar esta base de dados por ser a mais atualizada no momento.

¹⁵ Na interpretação destes quantitativos deve-se considerar que certamente há dirigentes que participaram em mais de um evento de capacitação no período. Todavia os sistemas da ENAP ainda não conseguem

(BRASIL, 2008a). Houve um aumento expressivo, cerca de 95%, da capacitação de dirigentes em relação a 2006 (Tab. 1). Além disso, a área de *Projetos Especiais* (32,52%) foi a que mais capacitou DAS em 2007 (Tab. 2). O melhor desempenho refletido nestas atividades se deve, provavelmente, ao fato de 2007 constituir o primeiro ano de uma nova gestão, quando os órgãos buscam estruturar equipes e processos, além de acentuar o planejamento estratégico neste período. Já no caso do *Aperfeiçoamento* o bom desempenho (21,61%) pode ser explicado pelo fato de que boa parte dos EPPGG que participam dos cursos de aperfeiçoamento ocupam DAS, sendo esta uma atividade regular que, via de regra, não possui nenhuma característica específica que possa implicar alguma alteração de seus resultados em 2007. Os *cursos com conteúdos específicos*, por sua vez, como responsáveis por 19,49% dos dirigentes capacitados pela ENAP em 2007, demonstram a busca crescente pelo desenvolvimento de competências de liderança, aproveitando cada vez mais as iniciativas da ENAP neste sentido, que passaram a ser oferecidas regularmente nos últimos anos.

Da presente análise é possível concluir que a Escola tem avançado na direção de superação do desafio de consolidar-se como referência no desenvolvimento de dirigentes, ampliando consideravelmente o alcance deste público tanto em termos quantitativos, dado o aumento considerável do número de capacitações de DAS 4, 5 e 6, quanto qualitativos, dada a diversificação e a ampliação dos tipos de eventos dedicados especialmente a este público. Todavia, a afirmação de Paulo Carvalho (2007) no sentido de que ainda falta à Escola um estratégia mais precisa e um foco de intervenção procede em parte. De fato, as áreas de *Projetos Especiais* e de *Aperfeiçoamento* estão bem desenvolvidas, mas sozinhas não dão conta do desafio colocado.

Para consolidar-se como referência na formação de dirigentes, implementando uma estratégia consistente com seus objetivos, faz-se necessário investir de forma mais efetiva em atividades específicas para este público, como por exemplo, em uma maior regularidade do Café com Debate, que sofreu uma queda no número de eventos anuais realizados, de uma média de seis eventos anuais em 2005 e 2006, para apenas três em 2007. Outra possibilidade é ampliar a divulgação de cursos que tratam de liderança e outros temas específicos para dirigentes, de forma que os órgãos possam demandar mais turmas fechadas destes cursos. A diversificação, a revisão permanente e o desenvolvimento de novos produtos também deve ser uma constante. Neste sentido, cabe revelar um dos novos produtos destinado a dirigentes que está em desenvolvimento, inicialmente chamado *Ciclo de Estudos Estratégicos*. Seu objetivo é fomentar a reflexão (coletiva e individual), o debate e o intercâmbio de idéias e experiências de dirigentes públicos, em torno de um problema estratégico de gestão pública, de modo a promover a cooperação em rede e subsidiar a construção de uma agenda propositiva de sugestões de políticas públicas a serem implantadas no Brasil, assim como novos processos formativos inovadores para dirigentes.

Além disso, não é possível perder de vista que, embora tenha avançado ao desenvolver um indicador específico para medir o desempenho no desenvolvimento de dirigentes, a ENAP precisa aperfeiçoá-lo, no sentido de ampliar esta mensuração para além dos DAS, inicialmente incluindo os cargos NES e outros equivalentes de agências e outros órgãos federais com estruturas específicas, e também melhorando o funcionamento e a

depurar esta informação com confiabilidade suficiente para se extrair conclusões mais específicas, razão pela qual apenas chamamos atenção para o fato de que esta proporção de dirigentes capacitados é apenas uma aproximação da realidade.

confiabilidade dos sistemas de informação e a classificação dos tipos de eventos de capacitação voltados para dirigentes.

Cabe, por fim, reafirmar o papel da ENAP na coordenação dos programas gerenciais das demais escolas federais. Este é um dos grandes desafios colocados pelo Decreto 5.707/2006 para a Escola e indicativo de seu papel de referência na área. Embora o papel de coordenação do Sistema de Escolas Federais tenha sido previsto em norma a partir de 2006, a ENAP já promovia, desde 2003, encontros regulares com as escolas de governo federais com o intuito de debater temas de interesse comum entre essas instituições. Neste contexto, foram realizadas reuniões para compartilhamento das ações realizadas por essas escolas na área de formação e desenvolvimento de dirigentes, assim como foram discutidas formas de acompanhamento das capacitações realizadas e promovidos debates com especialistas estrangeiros sobre o tema. Um primeiro grande desafio para o Sistema de Escolas de Governo da União está na definição de parâmetros que garantam uma compreensão, se não comum, ao menos próxima a fim de propiciar ações conjuntas e debates sobre as diferentes experiências empreendidas por cada uma dessas Escolas – um exemplo é a expectativa de que todas as Escolas do Sistema mensurem objetivamente a capacitação de ocupantes de DAS. Para enfrentar parte desse desafio, novas iniciativas estão previstas, como as pesquisas para o mapeamento da oferta da capacitação no Brasil – não apenas com as escolas do Sistema federal, mas também com instituições voltadas à capacitação de servidores públicos em todas as esferas de governo – e o diagnóstico do perfil dos dirigentes públicos.

As novas perspectivas da Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal também sinalizam outra dimensão para as iniciativas de formação de lideranças. Trata-se da dimensão institucional. De acordo com o Decreto nº 5.707/06, as competências individuais dos servidores devem ser desenvolvidas com vistas ao alcance dos objetivos e a fortalecimento institucional. Nesse contexto, a ENAP tem buscado construir programas destinados ao fortalecimento de determinados órgãos por meio da capacitação de seus servidores e seus dirigentes. Podemos mencionar nesse sentido o exemplo do Programa de Desenvolvimento Gerencial da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, concebido a partir de diretrizes definidas pela própria agência, o Programa capacitou 110 gestores, incluindo diretores, diretores adjuntos, gerentes, coordenadores e chefes de unidades da Agência em 4 módulos temáticos (Visão Estratégica, Gestão da Mudança, Gestão de Resultados, Gestão de Pessoas) e um tema transversal (Ética). A experiência positiva com este Programa tem viabilizado a negociação de novos Programas para outros órgãos como o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO.

Como vimos, as perspectivas para aperfeiçoamento da estratégia de desenvolvimento de dirigentes da ENAP são amplas. Para dar este ‘salto de qualidade’, o qual permitirá a consolidação da estratégia da Escola, é fundamental manter-se atualizada com as mais modernas iniciativas que vem sendo desenvolvidas, neste sentido, no Brasil e no mundo. Na próxima seção, buscamos destacar alguns subsídios obtidos a partir de visita a Escolas de Governo européias.

4. Subsídios para o aperfeiçoamento do desenvolvimento de dirigentes na ENAP: um panorama sobre a atuação das Escolas de Governo da França, Irlanda e Inglaterra

Neste espaço buscamos relatar os principais cursos e programas de desenvolvimento de dirigentes proporcionados pela visita às Escolas de Governo Européias no segundo

semestre de 2007. Aqui constam apenas os cursos aos quais houve acesso mais sistematizado e aprofundado¹⁶, quais sejam:

- CHEDE – Ciclo de Altos Estudos para o Desenvolvimento Econômico, oferecido pelo IGPDE – Instituto de Gestão Pública e Desenvolvimento Econômico, da França;
- Programa de liderança para Diretor Adjunto ou Assistente de Diretor, desenvolvido pelo Instituto de Administração Pública – IPA, da Irlanda;
- Top Management Programme (TMP), oferecido pela National School of Government, do Reino Unido.

Vale ressaltar que estas Escolas possuem amplos *portfólios* de cursos para dirigentes. Além disso, principalmente na França e na Irlanda há outras Escolas de Governo que trabalham com este segmento de servidores públicos. Todavia, tais cursos nos foram apresentados por cada uma das Escolas visitadas como os principais produtos voltados para dirigentes públicos, razão pela qual entendemo-los como representativos das tendências de cada um destes países no desenvolvimento dos mesmos.

Para facilitar a complexa tarefa de analisar as múltiplas dimensões dos cursos e programas das Escolas Européias, construímos um quadro-resumo, com suas principais características em termos de objetivos, público-alvo, duração, conteúdos e metodologias adotadas.

¹⁶ Durante a visita tivemos acesso a diversos materiais e informações sobre inúmeros produtos relativos ao desenvolvimento de dirigentes. Todavia, no processo de preparação da missão optou-se pelo aprofundamento em alguns programas, sobre os quais recebemos maiores informações, contando inclusive com diversos materiais impressos e eletrônicos complementares, os quais foram reunidos e classificados, encontrando-se disponíveis na Biblioteca da ENAP. Tal material foi também sintetizado em um relatório entregue à administração do Projeto Eurobrasil 2000 (LICIO, 2008).

Tabela 3

Quadro-resumo de cursos para dirigentes oferecidos por Escolas de Governo Europeias

País	França	Irlanda	Inglaterra
Escola	IGPDE: Instituto de Gestão Pública e Desenvolvimento Económico	IPA: Instituto de Administração Pública	National School of Government
Curso	CHEDE – Ciclo de Altos Estudos para o Desenvolvimento Económico	Programa de liderança para Diretor Adjunto ou Assistente de Diretor	Top Management Programme (TMP)
Objetivo	Criado em prol do desenvolvimento económico, busca divulgar o Ministério de Economia e Finanças; possibilitar a mistura de culturas do setor público e privado; criar uma rede de alunos e ex-alunos.	Preparar servidores para ocupar cargo de Diretor Adjunto ou Assistente de Diretor, desenvolvendo competências de liderança.	Aprimoramento da efetividade da liderança, no nível pessoal e organizacional; ampliar perspectivas geopolíticas, sociais e tecnológicas; prover uma rede de pares que funcione como uma fonte duradoura de apoio/conhecimento/experiência;
Público-alvo	Altos executivos de governo (1/3) e das empresas (2/3). Turmas de no máximo 60/65 alunos.	Servidores promovidos ou aspirantes ao cargo de Diretor Adjunto. Turmas de no máximo 20 pessoas.	Dirigentes provenientes do <i>Senior Civil Service</i> do governo britânico. Dez a 15 participantes por turma.
Duração	20 dias, divididos em sete seminários mensais de dois ou três dias. Anual.	Três dias, em regime de imersão. Oferecido várias vezes ao ano.	Dura 17 dias, num período de 12 meses. Oferecido duas vezes ao ano.

Conteúdos	Adota temática geral que orienta os sub-temas abordados nos seminários. Em 2007 o tema geral foi 'Economia e Ética'. Divulgam o Ministério da Economia e Finanças (como trabalha, a arrecadação dos impostos, o emprego da receita dos impostos, a dívida etc). Abordam políticas públicas e o novo modo de funcionamento do Estado Francês, hoje mais regulador e menos executor.	O curso baseia-se na liderança transformativa/adaptativa, com ênfase no desenvolvimento de competências comportamentais. Trabalha com a Teoria da Aprendizagem Experiencial e questões como inteligência emocional.	Liderança pessoal e organizacional; futuros e formas de pensar; liderando o desenvolvimento estratégico e a implementação; conduzindo mudanças e gerenciando riscos; comunicação efetiva interna e externa à organização; inovação; trabalho colaborativo e parcerias para serviço orientado ao cliente; liderando em meio a complexos sistemas em transição, na companhia de outros dirigentes responsáveis por diversos setores de atuação.
Metodologias	Busca reflexão, e não aquisição de conhecimentos. Os conferencistas são personalidades públicas que trazem informações atuais, completas e antecipadas sobre a condução das políticas públicas. Ao final, os alunos discutem em grupo um tema estratégico e preparam um artigo que será avaliado por um especialista.	É bastante interativo. Utiliza questionários de identificação de estilos de aprendizagem e de desempenho pessoal. Outra referência metodológica é a Análise Efetiva de Liderança – LEA (Leadership Effectiveness Analysis) ¹⁷ que usa a avaliação de 360°, como conhecemos no Brasil.	O TMP é dividido em quatro partes (três sessões de cinco dias e duas sessões de um dia) e, após seis meses, é seguido por um dia de consolidação. Principal aprendizado vem do compartilhamento entre pares e renomados experts que ministram o curso. Utiliza jogos, casos e simulações.
Sítios	http://www.institut.minefi.gouv.fr/	http://www.ipa.ie/training/leadership	http://www.nationalschool.gov.uk/leadership/index.asp

De forma geral, dentre os programas analisados, encontramos duas grandes tendências de desenvolvimento de dirigentes: uma voltada para o desenvolvimento de competências comportamentais, mais conhecidos como cursos ou programas de 'liderança', caso da Escola de Governo da Irlanda, que possui grande influência de *Harvard*, e da *Canada School of Public Service (CSPS)*; e outra voltada para a reflexão sobre o contexto político, social, econômico e cultural, voltada para o conhecimento generalista que influencia a atuação dos dirigentes, produzindo conseqüências diretas sobre o processo decisório no setor público, caso do IGPDE, da França. Os cursos da

¹⁷ Maiores informações sobre esta ferramenta em: <http://www.jqassociates.net/leadtools.htm>

National School of Government da Inglaterra, por sua vez, combinam as duas estratégias. Cremos que, para a ENAP, é importante conhecer e atuar em ambas as tendências, pois entendemo-las complementares, tal como parece ser trabalhado pela Escola do Reino Unido, sob matrizes conceituais¹⁸ fortemente fundamentadas e consistentes com a metodologia de trabalho adotada.

Além das competências comportamentais que abordam o desenvolvimento de dirigentes a partir de uma perspectiva individual e diretamente relacionada com o desenvolvimento das capacidades de liderança, é também importante oferecer oportunidades para reflexões mais abrangentes, entre pares, sobre questões como contexto socioeconômico e transversalidade.

Segundo Halligan (2007), “a reorientação da liderança tem se movido da ênfase no foco interno das organizações para o foco mais externo da gestão intersetorial, tais como as relações com o setor financeiro e as comunidades”. Assim, as preocupações dos dirigentes com questões intra-organizacionais, hierárquicas e relativas ao cumprimento de tarefas dão lugar a preocupações mais complexas e externas à organização, num contexto onde múltiplos atores e fatores políticos/econômicos/sociais influenciam a imagem e o desempenho de uma organização. É justamente neste segundo nicho de atuação que vemos a vocação mais clara das Escolas de Governo. Embora estas Escolas possam desenvolver qualificadamente competências interpessoais de indivíduos, tal tarefa também pode ser desenvolvida pelo setor privado de forma satisfatória, o que contudo não se aplica na promoção de reflexões sobre contexto socioeconômico e intersetorialidade de problemas de governo. De fato, são as instituições governamentais que possuem condições de organizar o debate sobre a problemática que envolve a tarefa de governar em um mundo globalizado, onde ‘tudo se relaciona com tudo’, e onde as possíveis consequências de tomadas de decisão demandam consideração e antecipação, sob pena de comprometer estratégias de médio e longo prazo.

5. *Recomendações para o aperfeiçoamento das perspectivas de atuação da ENAP no desenvolvimento de dirigentes.*

Nestes últimos cinco anos, a ENAP assumiu o compromisso de construir e aprimorar iniciativas de capacitação voltadas ao desenvolvimento de dirigentes. Algumas delas têm fontes comuns ou exploram dimensões similares aos dos cursos e programas das escolas européias visitadas.

Em 2005, a ENAP ofertou a primeira turma do Curso Liderança: Reflexão e Ação (LRA), curso este desenvolvido pela Escola Canadense do Serviço Público (CSPS) e adaptado pela ENAP no escopo do projeto de transferência tecnológica "Parceria para a Excelência da Gestão do Setor Público".

O LRA tem como objetivo apoiar o desenvolvimento de líderes no setor público, abordando temas como estilos de aprendizagem, liderando a si mesmo e a outros, visão, valores e ética, contexto socioeconômico e transversalidade e cultura organizacional. O

¹⁸ Destacamos duas delas: a) SCHOR 360° (Strives – esforço, Communication – comunicação, Help - ajuda, Observes – observações, Results - resultados), ferramenta que permite que o dirigente entenda as expectativas de liderança que recaem sobre si, bem como o respectivo impacto ou desempenho pessoal nestas áreas: <http://www.nationalschool.gov.uk/schor360/>. b) PSG (Professional Skills for Government) e representa uma nova forma de pensar as carreiras e trabalhos no serviço público, por meio da definição e do acompanhamento de uma série de competências necessárias. Aplica-se a servidores de qualquer nível de atuação, sendo de grande utilidade para acompanhamento do desenvolvimento profissional individual. http://www.nationalschool.gov.uk/downloads/psg_brochure.pdf

curso busca apoiar seus participantes para que desenvolvam, entre outras competências, as de: compreender as dimensões singulares, os valores comuns e a importância estratégica da liderança no serviço público; compreender que os servidores devem ser adaptáveis e flexíveis e ter a disposição de aprender ao longo de toda a vida; assumir o compromisso de transformar a unidade na qual trabalha numa organização de aprendizagem; exercitar habilidades de análise das principais tendências globais e refletir a respeito do seu papel diante dos novos desafios que deve enfrentar no desempenho de suas atribuições.

Assim como o curso desenvolvido pela IPA da Irlanda, que visa a preparar servidores para ocupar cargo de Diretor Adjunto, o LRA tem forte inspiração na concepção da liderança transformativa/adaptativa, que aposta na aprendizagem experiencial e no auto-desenvolvimento de competências comportamentais. Ambos os cursos partem do pressuposto de que, como adultos, os participantes trazem experiências próprias concretas e a capacidade de reflexão sobre essas experiências (ainda que nem todos façam tal reflexão, ou a façam em níveis diferenciados). Também trazem conceitos e modelos de como deveriam ser, assim como a necessidade de experimentar sobre o que foi aprendido. A aprendizagem experiencial é a principal metodologia adotada nos dois cursos e se fundamenta em quatro aspectos: considerar a experiência das pessoas; promover a reflexão; apresentar modelos e modos de fazer; propiciar a oportunidade de experimentar, de forma que se retorne à experiência de um modo diferente.

O CHEDE do IGPDE da França, por sua vez, tem sido referência interessante para o desenvolvimento de uma proposta de Ciclo para Dirigentes da ENAP. Ainda como uma proposta em avaliação, o Ciclo buscaria fomentar a reflexão, o debate e o intercâmbio de idéias e experiências de dirigentes da Administração Pública Federal em torno de um problema estratégico de gestão pública vivenciado por todos os envolvidos. Tal intercâmbio alimentaria a auto-reflexão, a cooperação em rede e forneceria subsídios para a construção de uma agenda propositiva de sugestões de políticas públicas a serem implantadas no Brasil.

Vale esclarecer, no entanto, que o projeto da ENAP busca inspiração no CHEDE especialmente no que se refere à metodologia de ciclo de debates em torno de temas globais com vistas à formação de uma rede propositiva de dirigentes públicos. Contudo, muito se diferencia em relação ao público e parte dos objetivos do CHEDE, uma vez que a proposta desenvolvida pelo IGPDE envolve não apenas altos executivos do governo, mas também de empresas e tem como finalidades principais divulgar as ações do Ministério de Economia e Finanças e possibilitar o intercâmbio entre as culturas do setor público e privado, objetivos esses não contemplados na proposta da ENAP, tendo em vista sua limitação constitucional (art. 39, § 2º da Constituição Federal), enquanto Escola de Governo, de trabalhar apenas com servidores públicos.

Como afirmado anteriormente, acreditamos que a abordagem da National School of Government dirigida ao incremento tanto da efetividade da liderança por meio da utilização da perspectiva individual comportamental, quanto da reflexão compartilhada para a formação de uma visão global e sistêmica, pode ser uma importante referência não apenas para a ENAP, mas também para outras escolas brasileiras.

Explorar de forma integrada essas duas perspectivas – que, grosso modo, identificamos como individual e externa – nas oportunidades de desenvolvimento dos dirigentes públicos é um importante desafio para a ENAP. Podemos mencionar, nesse sentido, os esforços empreendidos no aprimoramento do Programa de Aperfeiçoamento da carreira de EPPGG. O aperfeiçoamento busca trabalhar as duas dimensões com o intuito de

permitir que o EPPGG presente, em sua atuação no ciclo de gestão de políticas públicas, conhecimentos técnicos, visão global e sistêmica, bem como capacidade de conduzir processos que atinjam os objetivos estratégicos dos órgãos onde trabalham. Estes conteúdos são trabalhados nos cursos, que abordam temas como técnicas de negociação, regulação, coordenação governamental, avaliação de políticas públicas, execução orçamentária e financeira etc. As competências comportamentais atualmente trabalhadas no aperfeiçoamento são: conduta ética e participativa, pautada em elevados padrões de transparência e responsabilização; visão estratégica (associar objetivos de curto e médio prazo a estratégias de longo prazo); visão sistêmica e integrada da gestão pública; espírito de inovação, disponibilidade para a mudança e empreendedorismo (ser agente de mudança); capacidade de análise e “expediente” para resolver problemas, lidar com imprevistos; espírito de cooperação, colaboração, trabalho em equipe; liderança e associação permanente de pensamento e ação.

Ainda no que se refere à influência internacional no processo de desenvolvimento das ações da ENAP, vale fazer uma última importante referência relacionada à criação da Escola e da carreira de EPPGG. Ambas as iniciativas tiveram grande inspiração na experiência francesa da Ecole nationale d'administration (ENA)¹⁹. Contudo, transcorridos mais de 20 anos desse momento inicial, percebe-se hoje relevantes avanços na adequação dos objetivos da ENAP e do desenvolvimento da referida carreira aos novos contextos do Estado brasileiro. A atenção dedicada à formação de potenciais dirigentes sensíveis aos princípios da equidade e da democracia e capazes de agir como “tradutores” da multiplicidade e complexidade de realidades existentes em nosso país (Kerr, 2006) é um exemplo desse aprimoramento face ao modelo francês que há tempos tenta combater as críticas voltadas à carreira formada pela ENA, relacionadas a seu caráter elitista e antidemocrático (ROUANET, 2005).

A experiência internacional tem trazido para a ENAP importantes subsídios ao processo de desenvolvimento de oportunidades de capacitação voltadas aos dirigentes públicos. Como brevemente relatado acima, esse processo não significou mera replicação de fórmulas ou metodologias adotadas por outras instituições. Pelo contrário, trata-se, na nossa avaliação, de um verdadeiro processo de aprendizado e inovação que inicia pelo conhecimento e compreensão de outras experiências já iniciadas, envolve a experimentação de conceitos e ferramentas, passa pela avaliação de sua pertinência e viabilidade para os contextos e expectativas almejados e, por fim, promove a geração de novos conceitos e produtos.

Em que pese todo esse esforço, não é possível desconsiderar os grandes desafios que a implementação de ações de desenvolvimento de dirigentes abarca. O primeiro deles é apontado inclusive pelas instituições européias visitadas. Trata-se da questão da atração do público-alvo. Há que se considerar que o perfil desses servidores é diferenciado no que se refere ao nível de responsabilidades por eles exercido, sendo possível encontrar resistência por parte dos próprios dirigentes que, em geral, não estão habituados a expor ou compartilhar inquietações ou até mesmo fragilidades, ainda que com seus pares. Esse contexto traz a necessidade de abordagens específicas para garantir a participação desse perfil de servidor e a efetividade das atividades a serem promovidas. A ENAP tem em mente que eventos de curta duração, clareza e transparência da proposta da atividade,

¹⁹ A origem da discussão sobre a criação da ENAP e da carreira de EPPGG está registrada em estudo realizado em 1982 pelo embaixador Sergio Paulo Rouanet, denominado Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública (ROUANET, 2005).

garantia do debate entre pares de fato e resultados concretos são algumas das estratégias que podem apoiar o enfrentamento deste desafio.

Há ainda a possibilidade de resistência dos próprios órgãos em liberarem seus dirigentes, não por entenderem que não devam se aperfeiçoar, mas sim pela quantidade de tarefas pelas quais se responsabilizam. Não raro Ministros e Secretários Executivos convocam Secretários e Diretores que estão em eventos de capacitação para reuniões não programadas para resolver problemas urgentes, não permitindo que usufruam plenamente das oportunidades de desenvolvimento que lhes são colocadas. Neste sentido, em cada uma das atividades oferecida aos dirigentes, a ENAP tem tomado o cuidado de orientar seus superiores no sentido de proporcionar-lhes a oportunidade de participar integralmente dos eventos.

A identificação e preparação de colaboradores capazes de atuar junto a este público é um outro desafio a ser considerado. Tendo em vista a novidade da área, ainda há pouca discussão e expertise no Brasil sobre que colaboradores necessitamos para ações desse porte. Conforme a atividade e seu objetivo, o perfil do profissional pode variar, por exemplo, de um experiente facilitador de discussões, um consultor altamente qualificado em um determinado tema ou até mesmo uma personalidade do mundo literário ou artístico. A prospecção desses colaboradores, assim como a viabilização de sua atuação – seja por contrato, parceria ou voluntariamente - são fatores que podem necessitar soluções de gestão interna diferenciadas das atualmente adotadas. Para fazer frente a este desafio, a ENAP vem construindo uma política ativa de formação de formadores com vistas a preparar colaboradores capazes a atuar junto a este público que demanda conteúdos e metodologias específicas.

Da mesma forma, a conciliação do aproveitamento de oportunidades em seu maior potencial com a disponibilidade dos dirigentes também é um outro desafio enfrentado hoje pela ENAP. Um evento para este público demanda investimento significativo e preparação prévia, uma vez que não trabalha com recursos tradicionais de aprendizagem e, por vezes, conta com colaboradores nacionais e internacionais de renome, que possuem agendas lotadas e não necessariamente custam barato. Além disso, a agenda dos dirigentes muitas vezes também não permite a garantia de sua participação, o que pode gerar uma perda considerável desses investimentos e da efetividade da iniciativa. Para amenizar esta situação a ENAP procura enviar as oportunidades de capacitação para os Secretários Executivos dos Ministérios, para que eles indiquem para os cursos aqueles dirigentes que serão efetivamente liberados no período, tentando evitar ao máximo interrupções no seguimento das atividades e desperdício dos recursos empregados para aquela iniciativa.

Quanto a esta dificuldade, é também interessante observar as experiências britânica e francesa. O amplo reconhecimento do IGPDE e da National School of Government como de alta referência na área de formação de dirigentes garante um maior interesse e compromisso dos participantes, assim como a sensibilização de seus superiores acerca da importância de sua participação em atividades ofertadas por essas instituições. Acreditamos, assim, que este é um caminho a ser perseguido pela ENAP. Ao consolidar-se como referência na formação de dirigentes, espera-se que cada vez mais os dirigentes do governo federal entendam as oportunidades de capacitação oferecidas pela Escola como fundamentais para o aperfeiçoamento sua atuação profissional, e não uma perda do ‘tempo precioso’ que possuem para dar conta das inúmeras responsabilidades inerentes aos cargos que ocupam.

Apesar dos resultados conquistados, a ENAP sabe que precisa avançar muito para se consolidar como referência na formação de dirigentes públicos. Vale destacar que este desafio é hoje encarado como um desafio de toda a Escola. As iniciativas nessa área são, em geral, produzidas intersetorialmente, promovendo o trabalho integrado entre diferentes áreas da Escola e eventualmente também com as equipes dos órgãos demandantes. Há, ainda, um forte envolvimento do corpo diretivo da ENAP que pode atuar desde a validação de conteúdos e metodologias dos cursos até a intervenção junto aos órgãos para a garantia do público adequado ou a sensibilização dos dirigentes sobre a relevância da iniciativa. Enfim, iniciar uma empreitada dessa natureza e dimensão obviamente demanda a busca e construção de aportes metodológicos e teóricos, mas também exige uma significativa dose de ousadia, inovação, comprometimento e persistência.

6. Referências Bibliográficas

BRASIL. “Boletim Estatístico de Pessoal, nº 141”. Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico.htm : acesso abril de 2008a.

BRASIL. Estatística de vagas autorizadas. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/concursos/index.htm> . Último acesso em: 21 de janeiro de 2008b.

CARVALHO, Paulo. “Formar dirigentes, capacitar gestores, desenvolver gerentes: do que estamos falando? A experiência da ENAP-Brasil no período 2003-2007”. XII Congresso Internacional del CLAD, Santo Domingo, República Dominicana, 2007.

HALLIGAN, John. Leadership and the Senior Service from a Comparative Perspective. In Peter, B. Guy and Pierre John (Eds.) The Handbook of Public Administration. London: Sage Publications, 2007.

KERR DO AMARAL, Helena. “Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira”. Revista do Serviço Público, Vol. 57, nº 4 - Out/Dez 2006. Brasília: ENAP, 2006.

LICIO, Elaine C. e outros. Relatório de Missão Técnica à Europa: França, Irlanda e Inglaterra, Projeto: Eurobrasil 2000, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Área Temática: “Formação para o Serviço Público”, Período: 15 a 26 de Outubro de 2007. Referência dos autores, 2008.

ROUANET, Sérgio Paulo. Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública. Brasília: ENAP, 2005.