

Formação de Dirigentes da Administração Pública Federal Brasileira: a visão da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP

**Paulo Sergio de Carvalho
Paulo Marques¹**

1. Introdução

O objetivo do presente estudo é apresentar aspectos da trajetória recente da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no que se refere à formação de dirigentes públicos, visando identificar um conjunto de competências consideradas necessárias a esse público, dando destaque ao tema *liderança*.

Para tanto, este texto está estruturado de forma a resgatar o papel da ENAP, desde sua criação, na formação de dirigentes públicos, mais especificamente no desenvolvimento de competências de liderança. Após realizar uma reflexão teórica sobre as diversas abordagens que o conceito de *liderança* tem assumido, principalmente no setor privado e no meio acadêmico, será apresentada a trajetória da ENAP nesta área, por meio da identificação das iniciativas implementadas nos últimos anos. Finaliza ao propor, com base nessa reflexão teórica e empírica, um conjunto de competências que possam ser levadas em conta em processos de formação de dirigentes públicos, em um contexto federativo e multicultural, como o brasileiro, que exige grande capacidade de articulação e de construção de relações cooperativas e de busca de consenso.

2. Papel da ENAP- Breve Histórico

A discussão sobre a profissionalização dos servidores públicos no Brasil remonta à organização da administração pública, no início do século vinte, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938. Buscou-se com isso a institucionalização do sistema de recrutamento por mérito por meio de concurso público, instituição de carreira para os servidores públicos e ascensão por merecimento.

¹ Respectivamente: Diretor de Formação Profissional e Coordenador Geral de Projetos de Capacitação da *Escola Nacional de Administração Pública – ENAP*, fundação vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil. (Brasil, agosto de 2009).

O debate revigorou-se após 50 anos e voltou à agenda pública no momento da redemocratização brasileira, marcada pela intensificação do clientelismo e de políticas populistas. Desta forma, os debates da Assembléia Nacional Constituinte trouxeram em seu bojo a preocupação com o fortalecimento do processo transparente e democrático no recrutamento e na formação de servidores.

Como resultado, a Constituição Federal de 1988 determina, em seu § 2º do artigo 39, que a União, os Estados e o Distrito Federal mantenham escolas de governo para cumprir essa missão e que a participação em cursos é um dos requisitos para a promoção na carreira.

Portanto, qualquer análise do período recente deve levar em conta que a estrutura político-institucional do País está em fase de consolidação, frente às características histórico-sociológicas do Estado brasileiro e seu caráter patrimonialista-clientelista, e remonta ao necessário equilíbrio entre política e administração² na gestão pública.

Nessa perspectiva, a Constituição de 1988 definiu que existem dois tipos de cargos na administração pública: um de natureza efetiva e o outro, em comissão, de livre nomeação e exoneração. Esse cargo em comissão é denominado Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS). Ambos são criados por lei.

O recrutamento de pessoal para o cargo de natureza efetiva é realizado por meio de concurso público, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo. A nomeação para o cargo de livre nomeação volta-se para o exercício exclusivo das atribuições de direção, chefia e assessoramento, e os servidores públicos efetivos também podem ocupar esses cargos de livre nomeação.

Quase duas décadas depois, suscitou-se o estabelecimento³ de percentuais mínimos de DAS que devem ser ocupados por servidores titulares de cargo efetivo: 75% dos cargos de livre nomeação de níveis 1, 2 e 3 e 50% daqueles de nível 4. Para os demais níveis e os de natureza especial não existem mínimos a serem observados na nomeação.

² “Grande parte da literatura que analisou a relação entre burocracia e política neste século – especialmente no caso brasileiro – teve como concepção básica a preocupação em evitar a chamada ‘políticação’ da burocracia, visão esta baseada em uma leitura da obra de Weber a qual desconsiderou o pressuposto do controle mútuo e, sobretudo, a importância do controle político da burocracia, pontos fundamentais da teoria weberiana. O pior é que esta leitura de Weber levou tanto a um forte maniqueísmo – os técnicos são ‘bons’ e os políticos são ‘maus’- como a uma despolíticação dos objetivos da Administração pública.” (Loureiro e Abrucio,1998).

³ Este mecanismo foi implementado por meio do Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005.

Neste mesmo sentido, o Executivo Federal encaminhou ao Congresso Nacional, em 15 de fevereiro de 2008, o Projeto de Lei nº 3.429/2008, que dá continuidade à política de valorização dos servidores públicos, retomada pelo governo atual, por meio da reserva de cargos de livre nomeação (DAS) para serem ocupados por servidores efetivos. Pretende-se, com a medida, restringir mais o número de cargos em comissão de livre provimento, induzindo a profissionalização em áreas essenciais do Estado.⁴

Na determinação de profissionalização dos gestores públicos, os órgãos federais devem incluir em seus planos de capacitação ações para habilitar seus servidores para o exercício de cargo de direção e assessoramento superiores. Assim, o Decreto nº 5.497/2005 atribuiu à Escola Nacional de Administração Pública as competências para promover, elaborar e executar programas de capacitação, bem como coordenar e supervisionar os programas de capacitação gerencial executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal. Essas ações têm como objetivo profissionalizar a burocracia federal, aumentando a capacidade técnica do Estado para a condução de políticas públicas.

Ademais, o Projeto de Lei nº 3.429/2008 prevê, da mesma forma, a instituição de programas de desenvolvimento gerencial e reforça o papel da ENAP na promoção desses programas de capacitação, visando habilitar os servidores para o exercício das funções de direção.

Historicamente, a administração pública federal vem recrutando seus dirigentes e assessores superiores de diferentes instituições, da própria estrutura do Estado em diferentes setores, níveis e poderes, das universidades e do setor privado. No entanto, a formação e desenvolvimento desses dirigentes e assessores só recentemente na história da República foram assumidos como função da própria administração pública, o que levou à criação da ENAP, em 1986⁵ - como uma diretoria da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP)⁶ - e à criação da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, em 1989⁷.

As iniciativas traduziam o intuito de constituir uma elite burocrática no serviço público nos moldes dos governos francês e alemão e se inseriam na reforma administrativa levada a cabo pelo Governo Sarney com o “objetivo de racionalizar e

⁴ Exposição de Motivos nº 00016/2008/MP, de 15 de fevereiro de 2008.

⁵ Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986.

⁶ A FUNCEP foi criada por meio da Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980 e Decreto nº 85.524, de 16 de dezembro de 1980.

⁷ Lei nº 7.834, de 06 de outubro de 1989.

conter os gastos públicos e também dotar os quadros do serviço público federal de pessoal capacitado para corresponder às novas demandas da sociedade que a democracia exigia” (Ferrarezi e Zimbrão, 2005).⁸

Em 1990, a FUNCEP foi transformada em ENAP e viveu até 1994 um período de imobilismo e de falta de definição clara de um projeto institucional (Pacheco, 2000). Entre 1995 e 2002, a ENAP retomou a atividade de formação de carreiras⁹ – como agentes de mudança, baseada na reforma da administração pública gerencial – e de formação de gerentes do Plano Plurianual implementado em 2000, na perspectiva do orçamento-programa (Pacheco, 2000).

No início do Governo Lula, em 2003, foi feito o diagnóstico de que o não investimento regular nos quadros da administração pública havia reduzido a capacidade de governo (Kerr do Amaral, 2004: 3). Para o enfrentamento dessa situação foram adotadas várias medidas, destacando-se a retomada da regularidade de concursos públicos e a afirmação da importância de uma política de capacitação de servidores, depois institucionalizada por meio do Decreto nº 5.707/2006. A ENAP traduziu esses desafios na seguinte missão institucional: “desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas”.

A partir de 2003, além de dar continuidade à formação das carreiras, com a implementação de reformulações no curso de formação inicial (Ferrarezi e Zimbrão, 2005), buscou-se superar a elitização que marcava a definição do público a que se voltava a atuação da Escola, a partir da ampliação da formação dos dirigentes baseada na perspectiva da governança pública¹⁰. Ademais, como consequência, foi instituído um sistema de capacitação, a partir de 2006, não restrito a algumas carreiras, com a edição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal¹¹, que tem, entre suas finalidades, o desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

⁸ Muito embora o ato de criação da ENAP tenha sido efetivado em 1986, o DASP já tinha iniciado estudos neste sentido em 1982, quando encomendou ao Embaixador Sergio Paulo Rouanet uma análise comparativa sobre a administração pública brasileira com os modelos francês e alemão. Este estudo ficou conhecido como *Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração* (1982). (Ferrarezi & Zimbrão, 2005).

⁹ Entre 1995 a 2002 a ENAP formou 7 turmas especialistas em políticas públicas e gestão governamental e 5 turmas de analistas de planejamento e orçamento.

¹⁰ Em 2003, foi aprovada a Carta Iberoamericana de La Función Pública, que defende a profissionalização da função pública como condição necessária para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos e para a promoção do desenvolvimento. (Ferrarezi e Zimbrão, 2005).

¹¹ Decreto nº 5.707/2006, de 23 de fevereiro de 2006.

Nesta Política, a gestão por competências¹² passou a ser o referencial teórico-metodológico para a promoção das ações de capacitação, que devem estar orientadas para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição (inciso II do Art. 2º do Decreto nº 5.707/2006).

Uma vez que os servidores ocupantes de cargos de direção, ou com potencial de ocupá-los, constituem o público preferencial para a ENAP, e lembrando que dirigentes possuem papel estratégico e multiplicador de novos conhecimentos e abordagens, em razão de sua posição de comando... e que “são eles também que podem criar ambientes favoráveis à inovação na administração pública” (Kerr do Amaral, 2008: 5), colocam-se aí os principais desafios para a Escola: a definição do conjunto de competências de dirigentes a ser desenvolvido e as estratégias para a implantação de sua formação.

A complexidade desses desafios é evidenciada ao se considerar as exigências postas pelos contextos brasileiro e internacional, que exigem dos dirigentes enorme capacidade para a construção de relações cooperativas e de busca de consenso que levem à consolidação das políticas públicas e maior inclusão social.

3. Competências de Direção

Em 2004, buscando dar maior precisão à sua contribuição na formação dos dirigentes públicos, a ENAP estabeleceu como prioridade concentrar suas atividades em três blocos amplos de competências, que incorporam vários temas considerados estratégicos:

“Relações pessoais e interpessoais: Estratégias de aprendizagem, democratização das relações de trabalho, liderança, gestão de pessoas, gestão da comunicação, negociação, trabalho em equipe, flexibilidade do comportamento organizacional;

Competências institucionais e organizacionais: Planejamento e gestão estratégica, gestão dos sistemas corporativos (gestão de pessoas, suprimentos, informação, orçamento), gestão por resultados, desenvolvimento institucional, governo eletrônico, gestão da mudança, regionalização e arranjos institucionais, regulação;

Macro-contexto: Políticas públicas, processo decisório, gestão do conhecimento, coordenação governamental, colaboração intergovernamental, governança e

12 O modelo de gestão por competências tem direcionado o desenvolvimento de recursos humanos nas organizações contemporâneas. Essa abordagem busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais. (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Plano de Capacitação. 2007).

governabilidade, valores e ética, pensamento estratégico” (Kerr do Amaral, 2004: 6).

Cabe aqui lembrar que, no Brasil, utilizamos de modo mais ou menos indiferenciado, variando com os contextos, as expressões *dirigente*, *gerente*, *gestor*, *líder* ou *liderança*. Evidentemente os termos não são sempre sinônimos, porém na linguagem do cotidiano em geral assim são tratados.

Na tradição cultural brasileira se diz mais ou menos indistintamente “desenvolvimento, formação, capacitação de dirigentes e/ou lideranças”. Já o termo “treinamento” é menos usado quando se fala dos processos educacionais voltados para pessoal de direção superior, sendo mais utilizado quando falamos dos processos de capacitação técnica e aprendizados operacionais.

Embora as competências ou capacidades de liderança não sejam uma exclusividade dos dirigentes, é certo que se espera encontrá-las naqueles que dirigem, provavelmente estando aí a razão pelo uso indistinto dos termos *liderança* e *dirigente* como sinônimos. Tal ressalva é necessária, porque pretendemos aqui, neste texto, tratar com destaque um conjunto de “competências de liderança”, como um subconjunto de um grupo maior de “competências de direção”. Portanto, faremos o uso do termo *liderança* em seu aspecto mais restrito, no campo das competências de “relações pessoais e interpessoais”. Para isso, será necessário abordar – ainda que de modo esquemático – aspectos conceituais dos estudos sobre *liderança*.

4. **Evolução do conceito de liderança**

Como escola de governo, a ENAP apropria-se da produção proveniente dos campos de conhecimento envolvidos no pensamento e na ação sobre liderança. Principalmente por intermédio de suas ações de cooperação internacional, a Escola abre-se à influência e ao diálogo com diversas experiências que já utilizam diferenciadas matrizes conceituais sobre *liderança*. Na ENAP, a pesquisa, a reflexão e a elaboração sobre este campo são ainda pouco sistemáticas, baseadas na experimentação vivenciada pelo aproveitamento de oportunidades ocorridas durante os processos de cooperação. Um desafio cada vez mais presente para a Escola é a produção de sistematização sobre sua própria experiência no trabalho sobre liderança, de forma a explicitar as matrizes conceituais que influenciam suas práticas de ensino.

Ademais, cabe ressaltar que a ENAP opera seus cursos por meio da contratação de docentes provenientes das diversas universidades e do serviço público, não havendo, portanto, uma homogeneização conceitual em torno de todas as abordagens temáticas. O tema *liderança* é trabalhado em vários cursos, em graus diferentes de detalhamento. Por defender a pluralidade de pensamento e abordagens, garantindo certa autonomia de intervenção ao corpo docente, e haver uma quantidade grande de atividades e docentes em ação, a Escola reconhece ser bastante difícil operar processos de sistematização muito detalhados.

Em decorrência disso, não há uma abordagem precisa orientando o conjunto dos cursos que trabalham nesta temática. A construção de um quadro de referências das abordagens sobre liderança expressas nas ações formativas da ENAP é uma tarefa em fase de elaboração, de que este texto é um dos primeiros momentos. Como um exercício preliminar, fazemos um sumário sobre a evolução dos estudos sobre liderança no campo da gestão.

Em primeiro lugar, cabe lembrar que os estudos sobre liderança evoluíram significativamente ao longo do século XX, como campo de pesquisa e preocupação da Psicologia e das Ciências Sociais, com resultados fortemente aproveitados pelas Ciências de Administração. A partir dos anos 1980 o fenômeno da liderança nas organizações passa a ganhar mais proeminência. Em suas definições mais comuns, o conceito sempre envolve a conjugação de três elementos: influência, grupo e objetivo (Azevedo, 2002: 351). Líderes teriam a capacidade de influenciar o comportamento dos componentes do grupo rumo ao alcance de objetivos organizacionais.

No início, os estudos neste campo temático buscaram investigar *traços* que caracterizariam os líderes: tratava-se de resolver questões como o possível caráter inato da liderança, o papel do carisma, etc. Numa fase seguinte, ainda sem abandonar totalmente essas formulações, os estudos buscaram caracterizar *estilos de liderança*, observando o comportamento dos líderes e colocando a perspectiva de treinamento desses comportamentos. Sem que tais concepções saíssem de cena, emerge outro vetor, a chamada *abordagem contingencial*, em que vai se acentuar o caráter situacional e contextual da liderança. A partir do início dos anos 1980 a ênfase vai se colocar sobre a *gestão do simbólico*, na qual o papel central do líder seria a “promoção de valores que forneçam significados partilhados sobre a natureza da organização, desenvolvendo a orientação para a mudança, a confiança, o orgulho e a inspiração” (Azevedo, 2002: 352). Essa autora destaca que os estudos nessa perspectiva concentraram-se nos

dirigentes de alto escalão, gerando uma “visão heróica e visionária dos executivos”, que proliferou numa abundante literatura de divulgação, “de cunho mais prescritivo e instrumental”, consolidada em “manuais para o exercício da liderança”.

Em parte como reação a essa visão heróica e carismática que havia reemergido no campo da liderança a partir dos anos 1980, o conceito de “liderança dispersa” vê “o trabalho do líder centrado no desenvolvimento da capacidade dos membros da organização”. Conforme aponta Azevedo, “o foco central encontra-se, portanto, na equipe, no pequeno grupo onde se desenvolve a confiança, ocupando o líder o papel de facilitador do grupo. Nessa compreensão, ressalta-se a liderança, não apenas como prática dos executivos, tendo, portanto, uma correspondência com o uso da autoridade, mas também como processo informal, que pode estar distribuído na organização” (Azevedo, 2002: 353). Assim, essa autora aponta que a liderança seria algo compartilhado, exercida por meio de uma rede fluida e, neste caso, os líderes seriam levados a ensinar os outros a serem líderes.

Conforme aponta o professor Paulo Motta,¹³ a liderança é “um processo coletivo compartilhado entre todos os membros de um grupo” e “grande parte do poder do líder encontra-se no próprio grupo”. Fica ressaltado que a liderança pode ser encarada como uma função gerencial, ainda que não seja exclusiva da gerência: “outras pessoas de um mesmo grupo, instituição ou empresa podem exercê-la, independentemente de ocuparem posições gerenciais. Da mesma forma, dirigentes podem exercer várias funções gerenciais e falhar na liderança. No entanto, sendo a liderança um meio que facilita as interações pessoais e grupais, inclusive para o alcance de objetivos comuns, ela deve ser almejada como uma função primordial na gerência” (Motta, 1991: 207).

Motta nos apresenta uma sistematização sobre as competências de liderança classificadas em três dimensões: organizacional, interpessoal e características individuais.

A dimensão organizacional refere-se às habilidades de domínio do contexto, ou seja, ao caráter situacional da liderança, reforçando-se aí a importância do conhecimento da missão da organização, dos ambientes interno e externo à organização, da capacidade de análise crítica dos processos e da capacidade de articular e processar

¹³ Paulo Roberto Motta é doutor em Administração pela University of North Carolina e professor na Fundação Getúlio Vargas, no Brasil. Seu estudo *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*, publicado originalmente em 1991, faz uma síntese dos estudos vigentes na área até aquele período, especialmente os de origem norte-americana. Utilizamos aqui vários aspectos tratados no capítulo “Gerenciando o objetivo comum: a liderança pela corretagem do poder”.

continuamente idéias e alternativas de ação. E ainda nessa dimensão, destaca-se a capacidade de visão e orientação para o futuro, aspecto que é muito destacado na literatura sobre o assunto: “liderar significa, em grande parte, tratar com o novo e com o ainda não alcançado. O grande compromisso do líder é com o futuro” (Motta, 1991: 216).

Já a dimensão interpessoal é composta por algumas habilidades que Motta considera serem a própria essência da liderança: comunicação e interação. A comunicação constitui instrumento fundamental do líder e é por meio dela que ele se aproxima das pessoas, compartilha idéias e visões, aprende a respeito dos subordinados e constitui o sentimento de equipe. Nesta dimensão, trata-se de acentuar o papel do reconhecimento do valor das pessoas envolvidas no trabalho, em seu modo próprio de ser, ressaltando-se o papel da confiança como condição básica para o desenvolvimento da liderança (Motta, 1991: 217-218).

Por fim, Motta fala da importância da dimensão relacionada às características individuais, ou seja, às qualidades pessoais do líder. Além das competências já descritas anteriormente, aqui são ressaltadas as qualidades como “o conhecimento de si próprio, a iniciativa, a coragem, a persistência e a integridade” que muitas vezes prevalecem sobre a inteligência, o bom senso, a experiência. Tais fatores não são menos importantes, mas não chegam a “marcar as diferenças entre os indivíduos quanto à capacidade de gerenciar e de liderar pessoas” (Motta, 1991: 219-220).

Tudo isso pode então ser resumido afirmando que “a liderança requer habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e de comunicação, bem como capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade. Exige habilidades interpessoais de tratar com grupos e indivíduos, transferindo-lhes poder e iniciativa para que descubram a si próprios e encontrem os melhores caminhos para auto-realização e desempenho de suas tarefas. Ademais, a liderança requer conhecimento da organização e do ambiente ao seu redor, para melhor conhecer a missão que tem de desempenhar em função do público a que serve” (Motta, 1991: 221).

O autor conclui que a liderança não é uma condição passiva, mas “produto de participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade”, acentuando que – contra os mitos bem estabelecidos no senso comum – a liderança é habilidade humana e gerencial alcançável por pessoas comuns, produto de habilidades e conhecimentos aprendidos, que envolve comunicação e

articulação de uma missão e de futuros alternativos, com o uso do poder existente nas pessoas para garantir o alcance de propósitos comuns (Motta, 1991: 222).

Em boa parte dos estudos, a comunicação interpessoal aparece como um dos aspectos constituintes da liderança, estando bastante destacada na abordagem de Motta, conforme resumido acima. No entanto, em geral, tais formulações estão vinculadas ao modelo proveniente da engenharia da comunicação (a idéia de um emissor, um receptor e uma mensagem), que foi muito útil para o desenvolvimento de telégrafos, telefones e televisores, mas diz muito pouco sobre a efetiva comunicação entre humanos. Ressalta-se no papel do líder a capacidade de comunicar, aí entendida a capacidade de *falar*, ou seja, é dado um destaque especial ao sujeito-emissor da mensagem, considerando, o receptor de modo algo passivo, numa visão bastante instrumental da comunicação. Conforme nos aponta Echeverría, os fenômenos de comunicação humana são muito mais complexos e apenas em visões mais recentes é que se tem dado atenção ao *escutar*, que é um agir ativo e interpretativo (Echeverría, 2007: 87-88).

A esse propósito, Rivera e Artmann (2006) sumarizaram de modo bastante claro a contribuição proveniente de Fernando Flores e Rafael Echeverría para uma concepção de liderança como fenômeno lingüístico. Partindo dos conceitos de atos de fala desenvolvidos pelos filósofos norte-americanos Austin e Searle, Fernando Flores dedicou-se a estudar as organizações como fenômenos comunicacionais, destacando que as competências que geram liderança são essencialmente lingüísticas. Na seqüência, seu ex-colaborador Echeverría aprofundou a sistematização do que intitulou *ontologia da linguagem*, por meio da qual construiu instrumentos de análise e intervenção sobre os fenômenos comunicacionais nas organizações.

Conforme apontam Rivera e Artmann, “um líder é alguém que faz ofertas, pedidos, promessas. Um líder gera uma interpretação do presente, declara a possibilidade de um futuro diferente, e é capaz de gerar confiança em outras pessoas. Sem linguagem, essas ações não poderiam ser realizadas” (Rivera & Artmann, 2006: 321). Esses autores apontam a emergência de uma abordagem de liderança em que se destaca a necessidade da clara visão estratégica e a existência de atributos de comunicação e negociação que possibilitem o funcionamento das organizações mediante fatores de mobilização e não de imposição.

Rivera e Artmann consideram haver conexões e parentescos filosóficos entre a concepção de liderança entendida como fenômeno lingüístico e o modelo de liderança da organização que aprende (desenvolvida por Peter Senge), que acentua a noção de

liderança coletiva, principalmente naquelas organizações em que o poder encontra-se mais distribuído.

5. Trajetória da ENAP na área de *Liderança*

Conforme apontado anteriormente, a abordagem sobre liderança adotada nas atividades formativas da ENAP não é ainda algo muito sistematizado. Por um lado, a Escola busca receber contribuições externas diversificadas e, por outro, vem implementando cursos vinculados à temática de liderança sem um processo de homogeneização entre as várias propostas.

Sempre que possível, a ENAP busca e aproveita as contribuições de docentes e pesquisadores de instituições nacionais e internacionais, realizando palestras e oficinas de capacitação sobre o tema da Liderança.¹⁴

No que se refere às ofertas formativas da ENAP, o tema *liderança* está presente em cursos diversos, com graus variados de aprofundamento e, também, com diferenciações de abordagens. A oferta de cursos nessa área vem de longa data. Logo adiante, em um quadro, há um resumo da oferta realizada no período de 2003 a 2009. A experiência nesse período se divide em seis grupos de atividades, a saber:

- palestras, oficinas ou cursos realizados por intermédio de cooperação internacional – incluindo-se aí tanto o envio de servidores brasileiros para cursos no exterior, como a realização de atividades na sede da ENAP, coordenadas por docentes de escolas parceiras da cooperação internacional ou outros docentes convidados;
- cursos adaptados da Canada School of Public Service – CSPS, como parte dos acordos de cooperação, e ofertados regularmente na ENAP;
- cursos ofertados para órgãos que negociam com a ENAP a realização de programas de desenvolvimento para seu corpo dirigente;
- cursos ofertados no programa de aperfeiçoamento previsto para a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG;

¹⁴ A título de exemplo, destacamos as contribuições trazidas por Geraldine Fraser-Moleketi (então Ministra do Serviço Público e da Administração da África do Sul) e pelo Prof. Marty Linsky (da *Kennedy School of Government* da Universidade de Harvard) no Fórum Brasil-Canadá 2006 “Aprender, Inovar e cooperar: uma conversa entre pares” (Asazu, 2006); pela consultora irlandesa Linda McLoughlin (realizou pesquisa sobre liderança feminina na *Kennedy School*), em palestras, oficinas e debates públicos sobre Liderança, em 2007 (Silveira, 2007); e pelo prof. Francisco Longo (do *Instituto de Dirección y Gestión Pública* da ESADE - Barcelona), que tratou do desafio de formar líderes, em palestra em 2008.

- cursos de catálogo, em geral com oferta aberta à participação de servidores que se matriculam diretamente, mas também com turmas fechadas dirigidas a órgãos públicos específicos;
- disciplinas ofertadas nos cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Caberia ainda ressaltar um sétimo grupo de atividades, as Oficinas de Planejamento Estratégico: embora não tratem do tema liderança no sentido estrito, constituem momentos em que, com a mediação de um facilitador, os dirigentes e suas equipes trabalham para construir consensos e estratégias compartilhadas, sobre planos de ação, resultados e programas.

No período de 2003 a 2009 a ENAP apoiou a realização de 107 Oficinas de Planejamento Estratégico, com a participação de mais de 2600 pessoas de diversos órgãos e ministérios.

Cursos de Liderança realizados na ENAP (2003-2009)¹⁵

Agrupamento	Atividade	Turmas	Participantes
Cursos Adaptados da CSPS	Liderança, Reflexão e Ação	18	298
	Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipe	25	502
	<i>Leading Strategically</i> (em preparação)	--	--
	<i>Leading for Results</i> (em preparação)	--	--
	SubTotal Cursos Adaptados CSPS	43	800
Programas de Desenvolvimento Gerencial Sob Medida	Comunicação Organizacional/ Articulação Organizacional	13	219
	Gestão da Mudança e Transformação Organizacional	13	248
	Negociação e Processo Decisório	01	47
	SubTotal Desenv. Gerencial Sob Medida	27	514
Programa de Aperfeiçoamento de Gestores Públicos	Técnicas de Negociação no Setor Público	11	335
	Oficinas de Negociação	03	61
	Competências Conversacionais	02	51
	SubTotal Programa Aperfeiçoamento	16	447
Oferta de Catálogo	Liderança e Gerenciamento	30	571
	Melhoria da Gerência Pública	61	1232
	O Gestor como líder educador (DGOS)	84	1755
	Oficina de Desenvolvimento de Equipes	73	1516
	SubTotal Oferta de Catálogo	248	5074
Cursos de Pós-Graduação	Tópicos em Comportamento Organizacional (Liderança, Comunicação, Relacionamento Interpessoal e Negociação)	02	60
Outros	Oficina de Planejamento Estratégico	107	2607
Total das Atividades Ofertadas		443	9502

¹⁵ Uma breve apresentação de cada curso pode ser consultada no Anexo I, ao final deste artigo.

Com vista a evidenciar uma das abordagens sobre *liderança* utilizada em atividades da ENAP voltadas à formação de dirigentes públicos, apresentaremos em maior detalhe uma descrição sobre o Curso *Liderança, Reflexão e Ação* e sobre os cursos relacionados a *Competências Conversacionais/Comunicação nas Organizações*.

5.1. Sobre o Curso *Liderança, Reflexão e Ação* – LRA

O curso *Liderança, Reflexão e Ação*, resultado da cooperação desenvolvida com a CSPS (Canada School of Public Service), passou a ser uma oferta constante na ENAP desde 2005, e resulta de adaptação à realidade brasileira de experiência originalmente implementada por aquela escola.

A iniciativa começou com a participação de duas servidoras da ENAP em edição do curso no Canadá em 2003: tendo sido feita uma avaliação positiva e considerada pertinente a adaptação do curso à realidade brasileira. Assim, em 2004 foi realizada na ENAP, com professores da CSPS e apoio das servidoras que já haviam participado do curso, uma primeira turma com 18 participantes, dentre dirigentes da Administração Pública Federal e docentes convidados para se incorporarem ao trabalho. No ano de 2005 houve a finalização da adaptação do curso à realidade brasileira, com equipe composta por técnicos da ENAP e colaboradores externos, e o curso passou a ser ofertado com regularidade. No período 2005-2009 foram realizadas 17 turmas, atendendo a 280 participantes, originários de diversos órgãos públicos, com maior destaque para o corpo gerencial Agência Nacional de Vigilância Sanitária, para quem a ENAP implementou um programa de desenvolvimento gerencial em 2007-2008. O curso tem carga horária de 32 horas e é ministrado para turmas de 20 participantes.

As matrizes teóricas subjacentes às abordagens do curso *Liderança, Reflexão e Ação* são predominantemente norte-americanas, valendo destacar, dentre outras, as referências aos trabalhos de Ronald Heifetz (co-fundador do Centro de Liderança Pública da Jonh F. Kennedy School of Government da Universidade de Harvard) e Peter Senge (Massachusetts Institute of Technology - MIT).

Desenhado de forma a ser um instrumento de reflexão voltada para a ação, o curso considera que a Liderança deve ser abordada em quatro amplos domínios: pessoal, interpessoal, organizacional e contextual.

O domínio pessoal é um dos mais destacados, pois antes de tudo o líder deve conhecer a si mesmo. Por isso são ressaltados os aspectos de visão, valores e ética. São

propiciadas experiências e reflexões sobre os estilos de aprendizagem (com base na elaboração teórica de David Kolb) e sobre inteligência emocional (apoiadas sobre o trabalho de Reuven Bar-On).

O domínio interpessoal diz respeito ao fato de que a liderança é, antes de mais nada, relacionamento. Assim, de modo totalmente articulado com o desenvolvimento da percepção e habilidades no campo pessoal, são abordados aspectos centrados nas relações interpessoais. São destacadas as habilidades de comunicação e os aspectos de inteligência emocional subjacentes.

O domínio organizacional é o momento em que destacam vários aspectos da cultura organizacional relacionados à compreensão de especificidades do serviço público.

O domínio contextual é proposto para acentuar que a atuação dos líderes públicos é totalmente articulada a inúmeros aspectos gerais – questões culturais, regionais, nacionais e internacionais – que afetam de modo significativo, e cada vez mais, a governança em cada país.

Como elemento estruturante da abordagem do curso está a concepção metodológica de ensino adotada. Baseia-se em crenças bem fundamentadas sobre a educação de adultos, tais como: os adultos são responsáveis por sua própria aprendizagem; têm diferentes estilos de aprendizagem que devem ser respeitados e utilizados; a aprendizagem é mais eficaz quando envolve a pessoa como um todo; o respeito à experiência do aprendiz e a valorização do ambiente de confiança, respeito e autenticidade; a aprendizagem precisa se traduzir em aplicações práticas que façam sentido para o adulto aprendiz, etc.

Por valorizar sobremaneira a noção de estilos de aprendizagem, e buscando respeitar a diversidade de estilos existente no próprio grupo de aprendizes, o curso combina, articula e intercala de um modo bastante feliz a abordagem a cada um dos domínios da liderança (pessoal, interpessoal, organizacional e contextual) e diversificados métodos de aprendizagem (debates em pequenos grupos, vivências e exercícios individuais e grupais, jogos e reflexões, dentre outros).

Cabe ressaltar que o original canadense do qual emergiu a versão brasileira do curso dá um peso mais significativo a aspectos individuais, com o uso de questionários de cunho psicológico, que foram suprimidos da versão brasileira. O curso original utiliza o FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior), criado por William Schutz (1958) e também o EQ-i, o inventário do quociente emocional

desenvolvido por Reuven Bar-On (1997). Há também o LSI (Learning Styles Inventory) desenvolvido por David Kolb para avaliar o estilo de aprendizagem preferido de um indivíduo, que foi mantido na versão brasileira do curso.

Outro aspecto de destaque da metodologia do curso é a utilização de obras literárias como elemento central para a promoção de diálogo sobre questões éticas e valorativas vivenciadas por líderes. Valendo-se de clássicos que abordam dilemas éticos (textos de Tolstói, Melville e Faulkner), cuja leitura é feita pelos alunos em período anterior ao curso, os docentes conduzem reflexões e debates que envolvem fortemente cada um dos participantes, resultando em momentos de aprendizagem autêntica e vívida.

5.2. Sobre o trabalho com Comunicação nas Organizações

Desde 2007 vem sendo implementados na ENAP cursos sobre Comunicação nas organizações, que se baseiam principalmente nas elaborações de Rafael Echeverría e autores próximos à sua abordagem (tais como Fernando Flores, Maturana & Varela, Austin, dentre outros). Tais cursos têm sido ofertados no programa de desenvolvimento gerencial com o nome de *Comunicação organizacional* e no programa de aperfeiçoamento de carreiras com o nome de *Competências conversacionais*.

Por não possuir elaboração própria relativa ao campo da capacitação em comunicação nas organizações, a ENAP fez a opção de contratar docentes que desenvolveram previamente ampla competência nesse campo, em abordagem que guarda coerência com valores expressos pela Escola. O recorte escolhido é o da comunicação interpessoal no cotidiano das organizações e os conteúdos centram-se nos aspectos constituintes dos processos conversacionais, de acordo com a *Ontologia da Linguagem*, referencial teórico sistematizado por Rafael Echeverría.

Tal abordagem parte do pressuposto de que os humanos são seres conversacionais: o que somos é constituído nas “conversações que mantemos com outros, com a gente mesmo e com o mistério da vida” (Echeverría, 2003: 4). A elaboração baseia-se em Wittgenstein, Austin e Searle, que trazem inovações no campo da filosofia da linguagem. A linguagem sai de seu papel passivo e apenas descritivo da realidade para ser vista como ativa e geradora de mundos e realidades: “através de nossas conversações transformamos o mundo e criamos novas realidades. As conversações participam da construção de nossas identidades, da formação de nossas

relações pessoais, da criação de possibilidades e de futuros diferentes” (Echeverría, 2003: 4).

Nessa concepção são identificados três domínios primários na existência humana – a linguagem, o corpo e a emocionalidade – que são autônomos, porém estreitamente relacionados, mas “o domínio da linguagem é prioritário já que, através dele, conferimos sentido à nossa vida e torna-se possível reconhecer a importância dos outros dois domínios: o corpo e a emocionalidade” (Nogueira & Schubert, 2001: 38).

Desta forma, os cursos implementados apresentam de modo sistemático os aspectos componentes de uma conversação, distribuídos nos três domínios: linguagem (o escutar, o falar, o silêncio), emocionalidade (estados de ânimo, emoções); corpo (biologia, corporalidade). Ao mesmo tempo que os conceitos são explicitados, vão sendo realizados exercícios vivenciais de tal forma que todos esses aspectos são compreendidos e experimentados.

O processo de aprendizagem implementado nesses cursos acentua a auto-percepção do sujeito nos processos conversacionais, de modo bastante prático. É uma proposta de intervenção concreta. Por trabalhar de modo articulado os três domínios do processo conversacional, tais cursos são uma contribuição importante para a qualificação das competências de liderança dos dirigentes públicos.

6. Sobre competências a considerar na formação de dirigentes como lideranças

A formação de dirigentes públicos é um processo complexo, cujo sucesso depende de uma estratégia ou metodologia que seja integral, isto é, que articule os multifacetados componentes ou aspectos demandados no cotidiano da atuação desses profissionais. Do ponto de vista ideal, a estratégia de desenvolvimento de dirigentes “envolve a totalidade do processo de gerenciamento de recursos humanos – recrutamento inicial, remuneração, sistemas de aposentadoria, planos de carreira, avaliação de desempenho e formação contínua ao longo da carreira” (Bacon, 1999: 81). Portanto, a formação estaria articulada a processos mais amplos, prévios e estruturantes do perfil da força de trabalho dirigente.

Na prática do serviço público federal brasileiro, a realidade é muito mais difícil: encontramos variados mecanismos de incorporação de dirigentes – com ou sem vínculo profissional permanente com o serviço público, com diversos percursos profissionais

prévios, atuando em organizações públicas com diferenciados graus de consolidação e culturas próprias, etc. – de tal forma que, ao pensarmos na estruturação de programas de formação para eles, é necessário adotar uma postura ao mesmo tempo ambiciosa e humilde. Deve ser ambiciosa porque é necessário desenhar programas que articulem a complexidade dos temas e demandas envolvidos, num horizonte temporal largo, disputando com agendas profissionais absolutamente sobrecarregadas; entretanto, também deve ser uma postura humilde, pelo entendimento imediato de que os processos de formação e capacitação estruturados em programas representam apenas uma parcela, importante porém pequena, do conjunto de fatores que efetivamente participam da construção de posturas, valores, capacidades e comportamentos que compõem o campo das competências de direção.

Conforme sistematização proposta por Motta (1991: 37-43), os conhecimentos necessários aos dirigentes de alto nível podem ser agrupados em quatro áreas: estratégia; racionalidade administrativa; processo decisório; e liderança e habilidades interpessoais. Tal classificação é uma abstração de caráter didático, uma vez que, na realidade, tais componentes acontecem de modo imbricado, um aspecto articulando-se com outros ou passando transversalmente a eles, em graus diferenciados de desenvolvimento e viabilização em cada contexto e situação.

Destacando aqui apenas o aspecto classificado por Motta como “área da liderança e habilidades interpessoais”, a que estamos chamando de “competências de liderança”, concluiremos este artigo esboçando uma síntese dos aspectos que consideramos mais relevantes na composição dessas competências ao mesmo tempo tão práticas e tão intangíveis.

6.1. Comunicação como aspecto estruturante das competências de liderança

Concordamos com Flores e Echeverría quando pontuam que as competências que geram liderança são primordialmente de caráter linguístico. Ampliar as capacidades de implementar conversações efetivas nas organizações e entre elas é o principal desafio posto à formação de dirigentes-líderes. As várias correntes que contribuem aos estudos sobre liderança apontam, cada uma com sua linguagem própria, aspectos deste campo, destacando capacidades diversas, tais como aquelas de dar e receber *feedback* construtivo; mediar/gerir conflitos; construir consensos; realizar negociações efetivas; construir clima de diálogo; desenvolver boas relações interpessoais; constituir equipes cooperativas e produtivas; coordenar trabalhos em rede; etc.

Importante destacar que tal conjunto de competências diz respeito não apenas aos processos comunicacionais entre pares de indivíduos e pequenos grupos, mas também a relacionamentos entre organizações complexas, de caráter nacional e internacional, em um mundo conectado em redes das mais diversas.

No Brasil, é forte o desafio posto à gestão pública federal de coordenar contínuos processos de pactuações federativas para consolidar a descentralização administrativa, com ampliação da capacidade governamental de bem atender aos cidadãos, por meio de pactos e acordos de caráter diversificado. Por isso, é tão necessária a ampliação da efetividade dos processos comunicacionais interorganizacionais, coordenados por dirigentes-líderes. Ademais, vale lembrar que as exigências de *accountability*, cada vez mais postas como condição de ampliação do caráter democrático da gestão pública, envolvem o aprimoramento do processo comunicacional das organizações governamentais com os cidadãos, que se apresentam por meio de complexas formas de representação e vocalização social.

Enfim, considerar o processo comunicacional como base estruturante das competências de liderança significa, para as escolas responsáveis pela formação de dirigentes públicos, a inclusão, em caráter prioritário, de programas formativos inovadores que estimulem nos dirigentes reflexão e vivência concreta de ampliação de suas capacidades comunicacionais. Isto significa trabalhar os fenômenos intrinsecamente conectados da linguagem, do corpo e da emocionalidade, constituindo, portanto, uma tarefa difícil e delicada, por tocar em áreas que, na tradição de nossas organizações, enfrenta resistências diversificadas.

6.2. Explicitação e desenvolvimento de valores

A maioria das abordagens sobre *liderança* assume algum caráter normativo, apontando uma série de valores como elementos que caracterizam os líderes necessários ao século XXI. Reconhecidas escolas de governo de diversos países apontam cada vez mais como “competências para liderança” aspectos como: mente aberta, integridade, independência, espírito inovador, dedicação ao interesse público, ousadia, maturidade, resiliência¹⁶, autenticidade, dentre outros.

De fato, aos dirigentes necessários às organizações e Estados democráticos contemporâneos são requisitadas muitas “competências sutis” (que se confundem com

¹⁶ Termo originário da Física, passou a ser usado no campo da Psicologia, significando “capacidade do indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas”.

valores filosóficos ou características de personalidade) como condição para o exercício da liderança. As escolas de governo têm diante de si o desafio de responderem à questão: qual é a contribuição efetiva que os processos sistemáticos de formação podem oferecer para o desenvolvimento de tais competências nos dirigentes públicos?

Mostra a experiência da ENAP que os eventos formativos centrados na temática da Liderança constituem, por meio de debate e reflexão entre pares, importantes momentos de ampliação da auto-consciência dos participantes sobre seus próprios valores e de se proporem mudanças e ampliação de perspectivas. No entanto, a incorporação e consolidação dos valores somente se efetiva na vida cotidiana e nas organizações, ou seja, o processo formativo não está restrito a eventos implementados nas escolas de governo.

O poder da sala de aula é limitado e, conforme aponta Bacon (1999: 84), as competências de Liderança “devem ser cultivadas por meio de um leque de experiências práticas, acumuladas com a resolução de problemas reais encontrados nas organizações reais”, residindo aí um dos aspectos cruciais da competência de Liderança: líderes são responsáveis por formar outros líderes... razão pela qual temos utilizado a expressão “líder educador” ao trabalhar o desenvolvimento de gerentes públicos. Tal idéia é também próxima às de *coaching* e *empoderamento*: nelas está implícita a idéia de que o auto-desenvolvimento é um processo intrínseco ao indivíduo, sendo possível, no entanto, o apoio colaborativo de pessoas que participem dele como facilitadoras. Nesse caso, o dirigente atua como propulsor do desenvolvimento dos membros de sua equipe.

Consideramos que, no processo de consolidação do Estado democrático no Brasil, precisamos de dirigentes que liderem e implementem políticas públicas efetivas orientados por um conjunto de valores básicos. Em razão disso, nos processos de capacitação nos temas de *liderança*, destacamos como relevante trabalharmos alguns valores:

Compromisso com a democracia, com o interesse público e com os direitos humanos: tendo uma forte tradição autoritária em sua formação cultural, inclusive com vários momentos – durante o século XX – de interrupção do Estado de Direito por meio de governos ditatoriais, os valores democráticos no Brasil precisam ser alimentados e fortalecidos continuamente. O exercício dos valores democráticos é tarefa do cotidiano dos dirigentes intrínseco ao trabalho, essencialmente político, de acolher as demandas dos cidadãos e desenvolver processos de diálogo e definição de soluções e encaminhamentos que considerem os interesses diversificados. Ressaltada em nossa

trajetória histórica a tradição de apropriação privada da máquina pública, é importante, na formação de dirigentes-líderes, o fortalecimento contínuo dos valores republicanos.

Respeito à diversidade, valorizando a tolerância e o multiculturalismo, com o desenvolvimento da capacidade de empatia: a nação brasileira resulta de um processo histórico muito contraditório que misturou em um caldeirão cultural povos de diversas origens e formações, distribuídos em um grande território, com muitas diferenciações e especificidades regionais. A evolução da economia capitalista no Brasil, seguindo um modelo dependente e concentrador, gerou um dos mais altos graus de desigualdade social do planeta, cujo combate tem sido objeto das políticas governamentais dos últimos anos, mas que é um desafio superável apenas no longo prazo. Há no país uma sociedade complexa, composta de variados segmentos com interesses, percepções e valores próprios e diferenciados por inúmeros fatores como nível de renda, faixa etária, gênero, origem étnico-racial, orientação política, orientação religiosa e orientação sexual, dentre outros.

Aos dirigentes públicos, cabe lidar com essa complexidade, conduzindo processos comunicacionais e de coordenação que levem ao refinamento e consolidação de políticas públicas que superem as iniquidades. Isso exige o fortalecimento da capacidade de *empatia*, a “capacidade cognitiva de perceber em um contexto comum o que um indivíduo diferente pode sentir”, ou seja, sem negar seus próprios valores e desejos, ser capaz de se colocar no lugar do outro, valorizando aí a diversidade, em seus vários matizes. E, levando em conta as fortes contradições sociais e econômicas existentes, o compromisso dos dirigentes públicos com os valores de inclusão social, participação e responsabilização (*accountability*) deve ser reafirmado permanentemente.

6.3. Visão ampla, contextualizada, policêntrica

O século XX representou um período de fortes mudanças paradigmáticas sobre as quais muito já se falou: passamos do modelo newtoniano para o modelo quântico na Física, de uma era industrial para uma era informacional, de economias nacionais para uma economia global, e nos meios de produção, da “manufatura” para a “mentofatura” (Marquardt, 1999: 11-17). Os modelos culturais, mentais e organizacionais, no entanto, encontram-se em diferenciados graus de adaptação a esses processos transformacionais.

Estamos no meio dessa mudança permanente, e, nesse ambiente, aos dirigentes públicos são requisitadas, em grau cada vez maior, competências de *liderança* apresentadas por estudiosos do campo da formação de dirigentes por meio de

diversificadas expressões, tais como: ter visão sistêmica; ter visão de futuro; saber dar direção e sentido; abrir-se à inovação e à criatividade; ter flexibilidade; lidar com a incerteza; pensar e agir estrategicamente; conhecer sistemicamente as instituições, situadas nos contextos local, nacional e global, etc.

Como apoiar o desenvolvimento de competências dessa complexidade? Em primeiro lugar, cabe ressaltar que os eventos formativos tradicionais tem pouca efetividade em tal empreitada. A ampliação e refinamento dessas competências exigem processos complexos, que articulem programas e estratégias formativas, ambientes formais e informais. O desafio de pensar estrategicamente e de modo inovador e criativo está posto diretamente para as escolas de governo e demais organismos associados à formação de lideranças.

A abertura ao diálogo e aprendizado com parceiros nacionais e internacionais – fortalecidos à medida que construímos ambientes de redes cooperativas, tais como a Rede Nacional de Escolas de Governo no Brasil e a articulação no âmbito da parceria entre as escolas de governo da Índia, África do Sul e Brasil – IBAS – são parte da estratégia de construção de respostas adequadas a desafios dessa magnitude. Isto coloca-nos o esforço de estudar e analisar criticamente nossas próprias experiências, compartilhá-las com nossos parceiros, abrir-nos ao conhecimento das demais experiências existentes e, juntos, produzir inovações e propostas adequadas aos tempos que vivemos, respeitando sempre nossas diferenças e especificidades.

Referências bibliográficas:

- Asazu, Claudia (2006). Uma conversa sobre liderança: reportagem. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 57 (2): 259-266.
- Azevedo, Creuza da Silva (2002). Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 7(2): 349-361.
- Bacon, Kevin (1999). Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 50(4): 81-90.
- Barbosa, Livia (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 47(3): 58-102.
- Echeverría, Rafael (2003). Sobre o *coaching* ontológico: epílogo do livro “El Arte de Soplar Brasas: Coaching”, de Leonardo Wolk. Mimeo.

- Echeverría, Rafael (2007). *Actos de lenguaje – Volumen I: la Escucha*. Buenos Aires: Granica/Juan Carlos Saez Editor.
- Ferrarezi, Elisabete & Zimbrão, Adélia (2005). Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *X Congreso Internacional del CLAD*. Santiago, Chile.
- Kerr do Amaral, Helena (2004). Conexões estratégicas para o aumento da eficácia das ações de capacitação de dirigentes públicos. *IX Congreso Internacional del CLAD*. Madrid, Espanha.
- Kerr do Amaral, Helena & Licio, Elaine Cristina (2008). O desenvolvimento de dirigentes como estratégia para o fortalecimento da capacidade de governo no Brasil: a experiência da ENAP. *XIII Congreso Internacional del CLAD*. Buenos Aires, Argentina.
- Loureiro, Maria Rita & Abrucio, Fernando (1998). Radiografia da alta burocracia federal brasileira: o caso do Ministério da Fazenda: relatório de pesquisa. Brasília, ENAP.
- Marquardt, Michael J. (1999). *Action learning in action*. Palo Alto, Davies-Black Publishing.
- Motta, Paulo Roberto (1991). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*, Rio de Janeiro, Record. (16ª edição – 2007).
- Nogueira, Heloisa & Schubert, Klaus (coord.) (2001). “A comunicação no cotidiano”. In: *Desenho e facilitação de processos de discussão grupal*. São Paulo, H+K Desenvolvimento Humano e Institucional.
- Pacheco, Regina Silvia (2000). Escolas de governo: tendências e desafios: a ENAP em perspectiva comparada. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 51 (2): 35-53.
- Rivera, Francisco Javier Uribe & Artmann, Elizabeth (2006). A liderança como intersubjetividade lingüística. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, v. 10, n. 20.
- Senge, Peter (1998). As cinco disciplinas: entrevista. *HSM Management*, 9: 82-88.
- Silveira, Juliana (2007). Entrevista Linda McLoughlin: O coração da liderança. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 58 (4): 505-510.

Anexo I – Sumário Descritivo dos Cursos sobre Liderança ofertados pela ENAP no período 2003-2009

Cursos adaptados da Canada School of Public Service – CSPS

Cursos adaptados de experiências originalmente desenhadas pela Escola Canadense do Serviço Público têm como público alvo os dirigentes públicos.

Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipe

Objetivos de aprendizagem: desenvolvimento de capacidade do gerente lidar com sua equipe, destacando a ampliação da capacidade de escuta, com respeito às diferenças e trabalhando o uso de feedbacks.

Carga horária: 21h

Período em que está em oferta: 2006 a 2009

O que foi realizado: 25 turmas – 502 participantes

Liderança, Reflexão e Ação

Objetivos de aprendizagem: promover competências de liderança nos participantes, pela ampliação dos conhecimentos sobre seus estilos de aprendizagem e as condições para a aprendizagem, em nível individual e organizacional; pela reflexão e discussão sobre emocionalidade e o significado do trabalho e do uso do tempo em nossas vidas; pela exploração de nossos valores e princípios éticos pessoais, com reflexão sobre dilemas éticos enfrentados por dirigentes no serviço público; pela análise das principais tendências e desafios globais e o papel do líder diante desses desafios; pela compreensão da cultura organizacional como elemento para atuação dos dirigentes.

Carga horária: 32h

Período em que está em oferta: 2004 a 2009

O que foi realizado: 18 turmas – 298 participantes

Cursos de Desenvolvimento Gerencial sob Medida

Cursos oferecidos exclusivamente em programas de desenvolvimento gerencial desenhados para organizações públicas, como são os casos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) e o Programa de Aperfeiçoamento dos Dirigentes dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET) vinculados ao Ministério da Educação (MEC).

Comunicação Organizacional

Objetivos de aprendizagem: mobilizar competências básicas para a melhoria da rede de conversações nos processos organizacionais e, especificamente, permitir aos servidores compreender a organização como sistema de comunicação, conhecer os tipos de conversação, reconhecer e distinguir os impactos dos diferentes tipos de conversação na efetividade dos processos de trabalho e melhorar a interação com os outros e no trabalho em equipe.

Carga horária: 24h

Período em que está em oferta: 2007 a 2009

O que foi realizado: 8 turmas – 150 participantes

Articulação Organizacional

Objetivos de aprendizagem: proporcionar ao participante a capacidade de identificar o papel do gerente no contexto de mudança e transformação organizacional, desenvolvendo as competências para aplicar os conceitos e metodologias de articulação interna e de estabelecer redes de interação dentro da organização.

Carga horária: 24h

Período em que está em oferta: 2007 a 2009

O que foi realizado: 5 turmas – 69 participantes

Gestão da Mudança e Transformação Organizacional

Objetivos de aprendizagem: compreender os campos de força da mudança nas organizações e no contexto do Inmetro; conhecer o processo de implementação de mudança organizacional; identificar o papel do gerente no contexto de mudança e transformação organizacional.

Carga horária: 20h

Período em que está em oferta: 2007 a 2009

O que foi realizado: 13 turmas – 248 participantes

Negociação e Processo Decisório

Objetivos de aprendizagem: permitir aos dirigentes a mobilização das competências relacionadas à negociação, tais como identificar os componentes do processo de negociação e suas inter-relações, assegurando-se do domínio de elementos conceituais necessários para compreender as condições e forças que motivam e pressionam os envolvidos em um processo de negociação e identificar tipos e estratégias de negociação, instrumentalizando-se para atuar como negociador em situações e contextos específicos.

Carga horária: 16h

Período em que está em oferta: 2009

O que foi realizado: 01 turma – 47 participantes

Cursos do Programa de Aperfeiçoamento de Gestores Públicos

Desenhados para os Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG, que é uma carreira do ciclo de gestão coordenada pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, com atuação descentralizada nos vários ministérios. A participação no programa de aperfeiçoamento é condição para a promoção na carreira, cabendo à ENAP manter a oferta permanente de cursos para essa carreira. Os temas dos cursos ofertados buscam apoiar as diversificadas competências exigidas a servidores de Estado que atuam no ciclo de gestão, havendo alguns cursos voltados especificamente para temas mais vinculados às competências de liderança.

Técnicas de Negociação no Setor Público

Objetivos de aprendizagem: desenvolver nos participantes a capacidade de construir decisões compartilhadas e consensos sobre as estratégias das políticas públicas, por meio do uso de técnicas de negociação.

Conteúdos: negociação no setor público; conceitos, cenários, perfil, comportamento e estilo dos negociadores; valores e comportamento na negociação; mediação e resolução de conflitos; técnicas de barganha (formal e informal) e de liderança; dinâmica da negociação, planejamento, objetivos, etapas; e simulação de processos de negociação..

Carga horária: 32h

Período em que está em oferta: 2006 a 2009

O que foi realizado: 11 turmas – 335 participantes

Oficinas de Negociação

Objetivos de aprendizagem: aprofundar o processo de vivência dos alunos nos processos negociais. Nelas, são formadas equipes negociadoras, por meio da supervisão dos docentes. As equipes participam de processos simulados de negociações, representando papéis de agentes do setor público ou da sociedade. Além das negociações, participam de atividades práticas e analíticas sobre as simulações desenvolvidas ao longo do curso.

Carga horária: 32h

Período em que está em oferta: 2008 a 2009

O que foi realizado: 03 turmas – 61 participantes

Competências Conversacionais

Objetivos de aprendizagem: promover a capacitação de dirigentes nas competências conversacionais necessárias para melhorar, através do seu próprio desempenho pessoal, o desempenho de sua organização, por meio dos conceitos e técnicas baseadas na Ontologia da Linguagem, na Teoria do Observador e na Arte do Coaching Ontológico, baseados nos trabalhos de Rafael Echeverría. O objetivo do processo de aprendizagem é que cada participante se transforme num observador mais poderoso dos processos organizacionais, tornando-se competente para gerar novas ações que levem à maior efetividade e bem-estar na produção de resultados compatíveis com os objetivos da organização.

Carga horária: 30h

Período em que está em oferta: 2008 a 2009

O que foi realizado: 02 turmas – 51 participantes

Cursos constantes na Oferta de Catálogo

Desenvolvidos em diferentes momentos, sendo que alguns deles representam a evolução de propostas ofertadas há longo tempo, tais cursos tem como objetivo, em sua maioria, desenvolver as competências da liderança e do gerenciamento necessárias ao exercício das funções no setor público de dirigentes de nível médio, tais como coordenadores-gerais, coordenadores, gerentes operacionais e supervisores.

Melhoria da Gerência Pública

Objetivos de aprendizagem: oportunidade para adquirir uma visão ampla e atualizada da gerência pública, reunindo os conteúdos e práticas necessários na formação gerencial básica.

Carga horária: 40h

Período em que está em oferta: 2006 a 2009

O que foi realizado: 61 turmas – 1232 participantes

O Gestor como líder educador (DGOS)

Objetivos de aprendizagem: integra o módulo Gestão de Pessoas do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores, que tem como objetivo capacitar os gestores públicos para compreender as dimensões da gestão de pessoas na administração pública tendo como focos a valorização do servidor público e a melhoria dos serviços prestados à sociedade, e tem como objetivo específico reconhecer a importância da atuação do gestor como um líder educador.

Carga horária: 04h

Período em que está em oferta: 2006 a 2009

O que foi realizado: 84 turmas – 1755 participantes

Oficina de Desenvolvimento de Equipes

Objetivos de aprendizagem: propiciar às equipes de trabalho oportunidade de analisar sua atuação para identificar os aspectos que necessitam ser aprimorados, e assim possam contribuir para o alcance dos objetivos da instituição, além de garantir a satisfação dos membros da equipe e a melhoria do clima organizacional. Busca também identificar o papel do líder no desenvolvimento da equipe.

Carga horária: 20h

Período em que está em oferta: 2006 a 2009

O que foi realizado: 73 turmas – 1516 participantes

Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu*

Este Programa visa a qualificação dos servidores já em exercício, em competências relacionadas a áreas temáticas consideradas relevantes para o Estado. A ENAP oferece de modo regular um curso de pós-graduação em Gestão Pública e desenvolve cursos de pós-graduação sob medida, de modo a atender às necessidades específicas dos diversos órgãos federais. Todos os cursos de pós-graduação da ENAP são reconhecidos pelo Ministério da Educação.

Disciplina: Tópicos em Comportamento Organizacional

Objetivos de aprendizagem: ao final da disciplina, o aluno deverá ser capaz de buscar mecanismos de reflexão e aprimoramento de habilidades e atitudes organizacionais; examinar e aplicar os instrumentos de desenvolvimento das habilidades comportamentais: comunicação, liderança, relacionamento interpessoal, negociação e resolução de conflitos.

Carga horária: 48h

Período em que está em oferta: 2008 a 2009

O que foi realizado: 02 turmas – 60 participantes