

OS DESAFIOS PARA A FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO SOBRE OS CURSOS DA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP)

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas sempre foi uma abordagem muito necessária para que as indústrias compreendessem o papel do indivíduo dentro da corporação, ao tomar como análise o contexto de chão de fábrica (TAYLOR, 1991). O gerenciamento de grupos se alinhava à automatização e à padronização de processos e, dessa forma, a incumbência do funcionário dentro da organização se dava passivamente tornando-o objeto da gerência para chegar em sua finalidade: produção plena e lucratividade. Compactando os 14 princípios básicos de Fayol (1916) a função base de um administrador era, dentro da abordagem clássica: planejar, organizar, comandar e controlar (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Neste cenário o gerente era visto como uma figura responsável por organizar e planejar processos a fim de efetivá-los, não cabendo nessa conjuntura a figura de *liderança* como membro de uma equipe, mas apenas como chefia de um grupo (BERGUE, 2019).

Compreender os conceitos de chefia e liderança, ainda que no setor privado, reverbera no que se elabora dentro do contexto público, com o nascer da abordagem burocrática que tem como fundamento uma metodologia e a especialização que pode se resumir em tecnicidade e seguimento de normas (WEBER, 1991). O alicerce patrimonialista posto no contexto governamental passa a ser aos poucos substituído por um modelo primitivo da burocracia na Era Vargas, ainda que tenha se dado de forma conturbada, mas positiva à administração pública brasileira, visto que buscava retirar do Estado o peso do nepotismo e da incapacidade de gestão alinhando suas funções de forma mais técnica em alguns setores ao passo que implementou uma reforma administrativa dando início ao chamado Estado Novo (MOURA, 2016).

Bergue(2019) traz à discussão a importância de se debruçar sobre as questões de pessoal dentro dos aspectos fundamentais de uma organização

“a) a gestão de pessoas não é uma área, mas uma função; a gestão em geral é, essencialmente, gestão de pessoas; e c) é fundamental à gestão de pessoas a competência analítica, ou seja, a capacidade de compreender o fenômeno em seu contexto e complexidade é mais importante- é anterior, portanto- em relação ao

domínio das ferramentas ou tecnologias de gestão” (BERGUE, 2019 apud MARIOTTI, 2010, p. 11).

A partir dessa perspectiva, identificar que gerir pessoas trata, não apenas de trabalhar as atividades desempenhadas, mas também da motivação e da habilidade de um gestor em liderar a equipe para a finalidade da organização. Resgatando esse conceito de gestão para o setor público, identifica-se que há, principalmente para servidores concursados, uma dificuldade relevante em dar espaço às relações interpessoais. Isto porque, enquanto o corpo institucional de uma empresa privada se prende à decisão dos diretores, a administração pública se prende a normativas e processos engessados, que graças ao avanço instaurado pela abordagem burocrática, resultaram em prendê-la no passado a um modelo estratégico que não avança de acordo com velocidade das inovações gestoriais (MINTLZBERG et al, 2000).

O presente trabalho visa, diante do exposto, pensar o papel da formação de lideranças para servidores de carreira já concursados. A expectativa é entender como a liderança no setor público pode impactar no avanço de um sistema burocrático mais moderno com processos mais humanos e agilizados, colocando luz ao servidor público como combustível da transformação do Estado(ENAP, 2023). Para isso, analisa-se os cursos promovidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

2 OBJETIVOS

O presente estudo tem por objetivo realizar um levantamento dos cursos de gestão de pessoas e lideranças da ENAP, buscando entender o que busca-se suprir com essas capacitações. Por meio dos cursos da ENAP sobre formação de lideranças, tem-se como propósito identificar quais os desafios do setor público para que a gestão de pessoas seja uma pauta efetiva, e quais os passos ainda precisam de atenção para que as lideranças no serviço público sejam efetivas.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Para que fosse possível identificar de que forma os cursos da ENAP pretendem impactar o desenvolvimento de lideranças dentro do setor público, foi realizada uma busca na área de cursos do site da ENAP a fim de quantificar o número de cursos ligados ao tema de “liderança” e também de “Gestão de Pessoas”. Além disso, foi realizada uma busca comparada com os demais cursos fornecidos pela Escola a fim de identificar os números reais de cursos voltados para esse tipo de capacitação profissional dos servidores públicos. Para chegar a esse levantamento foram seguidos os seguintes passos: Aba → Cursos > Educação Executiva > Modalidade (seleção de cada uma separadamente) > filtro por temas (seleção de

cada um separadamente) > anotação dos resultados encontrados. Conforme Tabela 1, a seguir:

Tabela 1. Temáticas e ofertas de cursos pela ENAP

MODALIDADE	TEMA		
	“Liderança”	“Gestão de pessoas”	“Todos”
Cursos a distância de início imediato	10	0	468
Cursos remotos com interação ao vivo	8	9	72
Híbrido	2	3	6
Presenciais	4	3	18
Todas	24	15	564

Fonte: Elaboração própria.

Além da análise sobre a oferta e a temática dos cursos de educação executiva, foi também realizado um levantamento das disciplinas dos programas de pós-graduação da ENAP, a fim de verificar quantas delas se alinham às expectativas de gestão de pessoas e à formação de lideranças dentro do serviço público. Ademais, através da realização de buscas direcionadas no site da ENAP, foram realizadas leituras acerca da compreensão de liderança e gestão de pessoas com base nas produções escritas pelo próprio corpo editorial da Escola, bem como realizada uma leitura minuciosa do, livro “Gestão de Pessoas: Liderança e Competências para o setor público” de Sandro Trescastro Bergue (BERGUE, 2019).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante das buscas realizadas, foi possível identificar que dentro dos cursos de educação executiva da ENAP ainda há uma porcentagem pequena de aprimoramento gestorial voltada à gestão de pessoas e à liderança, que correspondem respectivamente em sua totalidade a 2,65% e 4,24% de todos os cursos propostos. Destaca-se que embora os cursos de educação executiva não sejam majoritariamente voltados aos dois focos deste estudo, há dentro dos programas acadêmicos da ENAP especializações, MBAs, voltados a esses temas.

Em uma busca no site na aba de “cursos” é possível identificar que em ambas as ofertas de MBA a grade se alinha às demandas contemporâneas de se atentar a uma boa gestão de recursos humanos (ENAPCAST, 2021). No MBA em “Gestão Pública”, por exemplo, no eixo de “gestão pública no Brasil: dimensões estratégicas”, 30h da grade obrigatória são dedicadas a “Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas”. Há ainda a oferta de disciplinas optativas como “Design Thinking com foco no Usuário”(embora não trate

efetivamente o servidor, mas seus serviços ofertados, pode-se dizer que pelo fato de melhorar a entrega se busca também uma melhoria dos processos) e “Descentralização e Coordenação Vertical” e “ Mecanismos Horizontais de Coordenação Federativa” com cargas de 15h cada, representam também um caminhar em ascensão para um olhar cuidadoso a gestão de pessoas. No MBA em Governança e Controle da Regulação não foram identificadas disciplinas voltadas especificamente aos temas objetivados. Com relação aos programas de mestrado e doutorado, as estruturas dos programas se alinham a uma grade mais técnica, sem disciplinas específicas para “liderança” e “ gestão de pessoas”. Já em “outras categorias” há uma parte voltada aos “altos executivos” que têm como fundamento a formação de lideranças com alto grau de tecnicidade, mas muito alinhada a cargos de topo de hierarquia organizacional, o que acaba por gerar uma diferença expressiva nos diferentes estratos da Administração pública, criando barreiras entre o auto, o médio e o baixo escalão do funcionalismo público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da formação de lideranças dentro do setor público ser um assunto urgente, o tema ainda tem sido visto de forma incipiente dentro da administração pública. Através de buscas no site da ENAP é possível avaliar que a gestão de pessoas e a liderança ainda não é presente em toda a formação de servidores de carreira, e talvez essa falta de capacitação e incentivo esteja inviabilizando a formação de servidores com potencial de promover inovações e buscar mudanças em processos administrativos e em programa dos quais estejam envolvidos.

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%
c3%a3o%20de%20pessoas%20lideran%
c3%a7a%20e%20compet%
c3%aancias%20para%20o%20setor%20p%
c3%ba%20blico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%c3%a3o%20de%20pessoas%20lideran%c3%a7a%20e%20compet%c3%aancias%20para%20o%20setor%20p%c3%ba%20blico.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2023.

ENAPCAST: O FUTURO DO SERVIÇO PÚBLICO: **Lideranças em tempos de crise: desafios e oportunidades para os gestores públicos**. Locução de: César Souza. Enap. Agosto de 2021. Podcast. Disponível em: <<https://open.spotify.com/episode/5CQrghmx6o2pFZPZlFMUbK?si=2964cf397ce94025> >. Acesso em: 05 abr. 2023.

ENAP. **Altos Executivos.** Gov.br. 2023. Disponível em:
<<https://enap.gov.br/pt/cursos/educacao-executiva/altos-executivos>>. Acesso em: 01 abr. 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração pública.** São Paulo: Editora Atlas, 2011. Disponível em:
<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3089142/mod_resource/content/1/capitulo%204.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2023.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. Disponível em:
<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/190484/mod_resource/content/1/teoria%20geral%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o%20-%20motta%20e%20vasconcelos.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2023.

MOURA, E. **Burocracia brasileira, reforma administrativa e Estado Novo:** o papel do aparato administrativo no governo Vargas. REI - Revista Estudos Institucionais, v. 2, n. 1, p. 367–400, 2016. DOI: 10.21783/rei.v2i1.31. Disponível em:
<<https://www.estudosinstitucionais.com/REI/article/view/31>>. Acesso em: 01 abr. 2023.

TAYLOR, F. W. **Os princípios da administração científica.** 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1989. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?id=BCldEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 01 abr. 2023.

WEBER, M. **O que é a burocracia.** Tradução de 2018. Conselho Federal de Administração (CFA), 1991. Disponível em:
<https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro_burocracia_diagramacao.pdf>.