

LIDERANÇA NA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (PGE/MS): ESTUDO DE CASO

Márcio André Batista de Arruda¹

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo²

RESUMO

Este artigo³ teve como objetivo analisar a preocupação da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS) no desenvolvimento de competências de liderança em sua equipe. Este estudo exploratório com abordagem quali-quantitativa investigou a liderança na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS) por meio de um estudo de caso. A pesquisa foi realizada online de 8 a 13 de maio de 2024 e os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo para uma interpretação aprofundada dos resultados. O estudo revelou que a formação de lideranças no setor público é crescente no Brasil, destacando a atuação da Escola Superior da Advocacia Pública da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS). Desde a pandemia, a escola intensificou cursos de habilidades comportamentais essenciais para liderança, como inteligência emocional e resiliência. A partir de 2022, ofereceu treinamentos em diversas competências e estabeleceu parcerias para promover o autoconhecimento e o desenvolvimento de lideranças. As habilidades identificadas alinham-se com as demandas futuras do mercado de trabalho, conforme o Relatório sobre o Futuro dos Empregos 2023. O estudo concluiu que, embora a PGE/MS esteja avançando, é necessário criar um programa contínuo de formação de lideranças para preparar futuros líderes de maneira estruturada e contínua.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Gestão Pública; Desenvolvimento de pessoas; Futuro do serviço público.

INTRODUÇÃO

Todo serviço prestado por uma organização pública ou privada é estruturado em graus hierárquicos. Em algumas, essa estrutura será mais rígida; em outras, mais flexível, mas sempre haverá alguém responsável por decidir e direcionar o trabalho dentro da organização. Para os teóricos clássicos da admi-

1 Pós-graduado em Liderança e Inovação pelo Programa de Educação Executiva da Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ) (2022), Programa Liderança para Resultados no Setor Público pela Fundação Dom Cabral (FDC/MG) (2021), Programa de Educação Executiva em Gestão Avançada pelo Instituto APG Amana-Key (2020). Bacharel em Ciências Jurídicas pela Faculdade de Direito da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) (1998). Procurador do Estado de Mato Grosso do Sul (2005-atual).

2 Professora Titular da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN-UFMS). Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA/USP) (2008), Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) (2004), Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM) (1997), Tecnologia em Processamento de Dados pela UNICESUMAR (1996) e Ciências Contábeis pela UNIGRAN (2017).

3 Artigo apresentado e aprovado como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) no programa de Pós-graduação em Eficiência e Inovação na Gestão Estratégica da Fundação Escola de Governo (ESCOLAGOV-MS) (2022-2024). Artigo apresentado e aprovado no VI Simpósio de Controladoria (SIMPCONT), evento acadêmico promovido pelo Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), ocorrido nos dias 23 e 24/8/2024, na cidade de Recife/PE.

nistração, a hierarquia é a base da organização formal, e será pelas linhas de comando e de comunicação que a organização funcionará (Gomides, 2006).

A composição da estrutura organizacional varia entre as unidades públicas: algumas são extremamente verticalizadas, como no serviço militar, onde se observa uma “gestão verticalizada e hierarquizada, em sua maioria rígida, com predominância do organograma e de autoridades escolhidas não por sua competência e liderança, mas por indicação da alta administração organizacional” (Honorato e Guimarães, 2021, p. 76); outras são mais horizontais, como no serviço civil, mas ainda assim, com a presença de pelo menos um nível de subordinação.

A Constituição Federal estabelece que “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração” (art. 37, II).

Este trabalho não se propõe a avaliar se o modelo do concurso público, que classifica o candidato por meio de questões técnicas, ainda é adequado para selecionar pessoal capaz de enfrentar os desafios da sociedade pós-moderna, caracterizada por sua complexidade e instabilidade (Martins, 2022). O foco está em avaliar o quadro de pessoal já incorporado ao serviço público, mais especificamente, os Procuradores do Estado de Mato Grosso do Sul na ativa e que já desempenham ou podem vir a desempenhar funções de chefia previstas no quadro da carreira.

Tradicionalmente, quem é designado para um cargo ou função dentro da estrutura organizacional encara, ainda hoje, o ônus de ser Chefe, dentro da antiga concepção de modelo burocrático de governança pública, que é, como apontam Vieira e Barreto (2019, p. 29), “fundamentalmente legal (formal, impessoal e meritocrático) e hierárquico (processual, previsível e de autoridade formal), orientado para a conformidade legal, restrita ao procedimento formal (Morstein Marx, 1946; Weber, 1947)”.

Nesse modelo, a divisão de tarefas é clara, as unidades hierárquicas operam de forma especializada, e cabe às unidades superiores a coordenação, estabelecendo decisões e regras que fluem de cima para baixo. O nível estratégico, direção, estabelece as políticas e estratégias de coordenação. O nível tático, intermediário, traduz essas estratégias e políticas em diretrizes. O nível operacional, executor das políticas na ponta ou agente público na linha de frente (os chamados *street-level bureaucrats*) (Palma, 2016, p. 8), executa as ordens superiores na prática cotidiana. A subordinação é direta, e os comandos fluem por linhas de autoridade claras e formalmente estabelecidas, facilitando a supervisão e o controle (Vieira e Barreto, 2019, p. 18).

Esse modelo, baseado na hierarquia, divisão de tarefas e comando-controle (Vieira e Barreto, 2019, p. 18), foca em ditar direções, controlar, cobrar e até sancionar. Ainda é prevalente em muitos setores do serviço público, que acreditam que essa “receita de bolo” é suficiente para implementar políticas públicas e institucionais de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Mas será que esse perfil de Chefe é adequado para os tempos atuais? Ou é necessário que o serviço público se modernize e incentive a formação de líderes capazes de enfrentar os novos cenários desafiadores de um mundo hiper conectado? Schneider (2018) afirma que as 10 habilidades mais impor-

tantes do profissional do futuro, segundo o Fórum Econômico Mundial (2023), são comportamentais e não técnicas, incluindo resolução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, liderança e gestão de pessoas, trabalho em equipe, inteligência emocional, julgamento e tomada de decisões, orientação a serviços, negociação e flexibilidade cognitiva.

A antiga visão de que a liderança é um traço inato (teoria dos traços) (Ferreira e Gomes, 2018, p. 94) já foi superada. Hoje, defende-se que “os pontos de partida para o exercício da liderança são o auto-conhecimento e o autodesenvolvimento” (Ferreira e Gomes, 2018, p. 97), permitindo acesso a um conjunto de competências, habilidades e atitudes essenciais para a liderança efetiva.

Para Vergara (2007, p. 61), “o líder deve responder a um ambiente de dilemas e contradições mediante a aquisição de competências sobre si mesmo, sobre seus liderados e sobre o contexto em que atua” (teoria contingencial).

Toffler (*apud* Schneider, 2018) sugere que o analfabeto do século XXI não é quem não sabe ler e escrever, mas quem é incapaz de aprender, desaprender e reaprender. Grant (2021, p. 12) observa que, em um mundo em rápida mudança, a inteligência, antes associada à capacidade de pensar e aprender, agora inclui a capacidade de repensar, desapegar e desaprender.

Acredita-se que o desenvolvimento da liderança é um dos aspectos mais urgentes que as organizações enfrentam, especialmente em um mundo pós-pandemia, hiperconectado em redes (Castells, 1999), hipercomplexo e líquido (Bauman, 2000), e mergulhado em sucessivas crises (Bauman e Bordoni, 2016).

Em 22 de janeiro de 2020, o Fórum Econômico Mundial lançou a iniciativa “*Reskilling Revolution*” (Revolução da Requalificação), destacando a necessidade de qualificar e requalificar aproximadamente 1,1 bilhão de pessoas para o mercado de trabalho até 2030, refletindo um ambiente de rápidas e constantes mudanças que desafia tanto organizações privadas quanto públicas (OCDE, 2017, p. 7).

Se o concurso público é destinado a selecionar candidatos mais bem preparados com base em competências técnicas, o exercício da função pública vai além da execução de atividades técnicas, exigindo dos servidores habilidades comportamentais e gerenciais, especialmente quando ocupam funções de liderança (De Bonis; Pacheco, 2010; Mello et al., 2016; *apud* Bergue, 2019).

Enquanto no setor privado o desenvolvimento de lideranças visa ganhos competitivos como captação de clientes e expansão de mercado (Porter, 1989), no setor público busca-se gerar valor público através de produtos e resultados que atendam efetivamente às necessidades da sociedade (Bergue, 2019, p. 14; Brasil, 2017).

Na literatura contemporânea, várias definições de liderança convergem para a ideia de influência dinâmica entre líderes e seguidores na busca por metas transformadoras (Turano e Cavazotte, 2016, p. 437). Segundo o Fórum Econômico Mundial (2020), a liderança é uma das principais habilidades necessárias para os profissionais do futuro, enquanto a Fundação Dom Cabral destaca a liderança como um dos principais atributos exigidos pelas organizações (Chiavenato, 2014, p. 145).

Portanto, tomando por base que a liderança é algo que pode ser aprendido e aperfeiçoado, o trabalho visa a responder à seguinte questão de pesquisa: Existe uma preocupação da PGE-MS no desen-

volvimento de competências de liderança dos procuradores? Esse é o foco da pesquisa, avaliar se existe uma preocupação da organização com a implementação de uma cultura de liderança entre seus Procuradores, estejam eles ou não atualmente no exercício da função de Chefia, e o que tem sido feito em prol do atingimento dessa cultura. A pesquisa busca entender se há esforços voltados à motivação dos indivíduos, ao trabalho em equipe, à inovação, ao despertar de novos líderes e à busca de resultados mais consistentes e efetivos no serviço público.

Com o intuito de responder à questão formulada, fixou-se como objetivo geral do estudo analisar as práticas de liderança na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), identificando os fatores que influenciam o desempenho e a eficiência organizacional, bem como propondo melhorias para a gestão de liderança na instituição.

Com base no objetivo geral formulado, determinaram-se como objetivos específicos para o estudo:

a) Investigar as práticas atuais de liderança adotadas na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS);

b) Identificar os principais fatores que impactam o desempenho e a eficiência organizacional dentro da PGE/MS, relacionados à gestão de liderança;

c) Avaliar a percepção dos membros da PGE/MS sobre a eficácia das práticas de liderança existentes e suas contribuições para a motivação, trabalho em equipe e inovação;

d) Propor recomendações específicas para a melhoria da gestão de liderança na PGE/MS, visando alcançar resultados mais consistentes e efetivos no serviço público; e,

e) Analisar como a cultura organizacional da PGE/MS influencia a formação de novos líderes e o desenvolvimento de competências comportamentais necessárias para enfrentar os desafios contemporâneos.

As justificativas e relevâncias desta pesquisa são fundamentadas nos seguintes pontos:

a) **Importância da Liderança no Setor Público:** Em um contexto global de rápidas transformações e crises, como evidenciado pela pandemia e outros desafios contemporâneos, a eficácia da liderança no setor público torna-se crucial para a adaptação e resposta eficiente às demandas da sociedade. Investigar como as habilidades de liderança são desenvolvidas e aplicadas na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS) é essencial para garantir que a instituição possa cumprir seu papel de forma eficaz e eficiente.

b) **Necessidade de Modernização e Inovação:** Diante da complexidade crescente e da natureza líquida do ambiente atual, é imperativo que as organizações públicas, incluindo a PGE/MS, se adaptem e inovem suas práticas de liderança. Esta pesquisa busca identificar lacunas e propor melhorias que promovam uma cultura organizacional mais adaptativa, colaborativa e voltada para resultados concretos.

c) **Contribuição para o Desenvolvimento de Pessoas:** A pesquisa visa não apenas avaliar as práticas de liderança existentes, mas também sugerir estratégias para o desenvolvimento contínuo dos membros da PGE/MS. Isso inclui a promoção de habilidades comportamentais e gerenciais necessárias para liderar equipes multidisciplinares e enfrentar os desafios do futuro.

d) Relevância Acadêmica: No contexto acadêmico, esta pesquisa contribui para o campo da administração pública ao explorar como teorias e conceitos de liderança podem ser aplicados na prática organizacional. Além disso, amplia o conhecimento sobre o papel das escolas de governo e instituições similares na formação de líderes públicos.

e) Impacto Social e Institucional: Ao fortalecer a capacidade de liderança na PGE/MS, a pesquisa tem potencial para melhorar a entrega de serviços públicos, aumentar a transparência e eficiência administrativa, e fortalecer a confiança do público na administração pública. Isso pode resultar em impactos positivos diretos na sociedade, proporcionando serviços públicos de maior qualidade e mais alinhados com as necessidades dos cidadãos.

Em resumo, esta pesquisa não apenas aborda uma lacuna significativa na literatura sobre liderança no setor público, mas também tem o potencial de gerar insights práticos e recomendações úteis para melhorar a gestão de liderança na PGE/MS e, por extensão, em outras organizações públicas enfrentando desafios similares.

1 A LIDERANÇA

A liderança tem recebido significativa atenção da ciência da administração, da psicologia, da neurociência e de outros campos do conhecimento nas últimas décadas, com diversas correntes e organizações empenhadas na produção de estudos sobre os múltiplos papéis da liderança, reconhecida como uma das habilidades mais importantes para os profissionais do futuro.

O Relatório sobre o Futuro dos Empregos de 2023, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, oferece insights valiosos sobre as transformações no mundo do trabalho e a importância da liderança tanto no presente quanto para os profissionais do futuro. O relatório indica que aproximadamente 23% dos empregos devem passar por mudanças até 2027, com a criação de 69 milhões de novos empregos e a eliminação de 83 milhões (OCDE, 2023).

Nos últimos anos, o cenário global tem sido marcado por desafios de saúde, volatilidade econômica, questões geopolíticas e crescentes pressões sociais e ambientais. Esses fatores têm impactado o mundo do trabalho, exigindo adaptações e transformações tanto dos profissionais quanto das organizações. Diante disso, o top 10 de habilidades exigidas pelas empresas para os profissionais de hoje inclui duas habilidades cognitivas principais: pensamento analítico (1º lugar) e pensamento criativo (2º lugar), seguidas por três habilidades de autoeficácia: resiliência, flexibilidade e agilidade (3º lugar); motivação e autoconsciência (4º lugar); e curiosidade e aprendizagem contínua (5º lugar). Além disso, estão presentes a alfabetização tecnológica (6º lugar) e a confiabilidade e atenção aos detalhes (7º lugar), junto com duas habilidades interpessoais: empatia e escuta ativa (8º lugar); e liderança e influência social (9º lugar), finalizando com a habilidade de gestão de qualidade (10º lugar).

Apesar de ocupar a 9ª posição, a liderança e influência social saltou cinco posições nas estratégias e prioridades de treinamento para o período de 2023 a 2027, conforme indicado pelas empresas que responderam à pesquisa *Future of Jobs*. Ela é a área mais bem classificada de sua categoria, com aproximadamente 8% dos investimentos em requalificação, ficando atrás apenas de pensamento analítico (1º

lugar) e pensamento criativo (2º lugar), de habilidades cognitivas, e de inteligência artificial e big data, de habilidades tecnológicas.

A importância da liderança é destacada por agregar qualidades esperadas dos profissionais, como adaptação à mudança, habilidades sociais e emocionais, visão estratégica, inovação e criatividade (OCDE, 2023).

Essas qualidades podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

a) **Adaptação à Mudança:** A liderança eficaz é fundamental para guiar organizações e equipes durante períodos de mudança. A capacidade de se adaptar a novas tecnologias, modelos de negócios e demandas de mercado é essencial. Líderes que promovem uma cultura de aprendizado contínuo e resiliência têm maior probabilidade de enfrentar com sucesso os desafios emergentes.

b) **Habilidades Sociais e Emocionais:** Liderança não se limita apenas a habilidades técnicas, mas também envolve habilidades sociais e emocionais. Líderes empáticos, comunicativos e capazes de construir relacionamentos positivos têm maior probabilidade de motivar suas equipes e alcançar resultados excepcionais.

c) **Visão Estratégica:** Líderes visionários são capazes de antecipar tendências e identificar oportunidades. Eles conseguem traçar estratégias de longo prazo que garantem a sustentabilidade e o sucesso da organização.

d) **Inovação e Criatividade:** Liderança inspiradora estimula a inovação e a criatividade. Líderes que encorajam a experimentação e valorizam ideias disruptivas impulsionam o crescimento e a competitividade.

1.1 Conceitos e teorias de liderança

É importante apresentar uma breve referência sobre as teorias de liderança mais reconhecidas:

a) **Teoria dos Traços da Liderança:** Esta abordagem examina traços inatos específicos que podem tornar alguém um líder eficaz. Essa teoria, embora atualmente desmistificada, buscava isolar traços físicos, intelectuais, sociais e focados na tarefa como determinantes para o sucesso do líder (Bortolin, 2023, p. 8).

b) **Teoria da Liderança Comportamental:** Esta teoria sugere que qualquer pessoa pode aprender a se comportar como líder, independentemente de características inatas. O foco está nos comportamentos e ações do líder, sem enfatizar traços pessoais. Ela identifica três estilos comportamentais que líderes podem adotar: autocrático, democrático e laissez-faire.

O estilo autocrático é caracterizado por liderança centralizadora, decisões unilaterais, determinação de tarefas e métodos de trabalho pela liderança, sem participação da equipe. O estilo democrático inclui a participação da equipe na tomada de decisões, delegação de autoridade e uso de feedback como ferramenta de gestão. O estilo laissez-faire envolve a liderança deixando a equipe livre para decidir como realizar o trabalho, sem envolvimento direto da liderança. O estilo autocrático é mais adotado pela chefia, o democrático pela liderança e o laissez-faire representa a ausência de liderança (Bortolin, 2023).

c) Teoria da Liderança Situacional (ou Contingencial): Esta teoria vai além das anteriores, considerando a complexidade das relações de liderança. Ela reconhece que o estilo de liderança eficaz depende do contexto e das necessidades específicas dos liderados. O líder deve ser flexível e ajustar sua abordagem conforme a situação, levando em conta fatores como a maturidade da equipe, a complexidade da tarefa e o contexto organizacional (Bortolin, 2023, p. 12).

d) Teoria da Liderança Participativa: A liderança participativa, também conhecida como democrática, envolve o envolvimento dos colaboradores nas decisões relacionadas ao trabalho, embora a decisão final permaneça com a liderança. Embora seja complexa e desafiadora, ela pode criar um vínculo emocional significativo, onde o trabalho adquire um propósito maior além do salário. A confiança é fundamental nesta abordagem (Bortolin, 2023, p. 18).

e) Teoria da Liderança Transacional: Esta teoria foca nas transações entre líder e liderados, gerenciando desempenho através de recompensas e punições. Ela se concentra na gestão de tarefas e resultados imediatos, sem investir na capacitação e desenvolvimento das pessoas (Bortolin, 2023, p. 20).

f) Teoria da Liderança Transformacional: Líderes transformacionais inspiram e motivam seus liderados para alcançar objetivos elevados. Eles oferecem visão e missão, promovem mudanças significativas e criam um ambiente de trabalho positivo. Essa abordagem difere da liderança transacional e carismática ao focar no desenvolvimento e capacitação das pessoas (Bortolin, 2023, p. 20).

g) Teoria da Liderança Distribuída: Reconhece que a liderança não é exclusiva de um único indivíduo, mas pode emergir em qualquer parte da organização. Ela promove a cooperação e a distribuição de responsabilidades de liderança entre os membros da equipe, sem se limitar aos líderes formais (Wood, 1992, p. 33).

h) Teoria da Liderança Servidora: Esta teoria coloca o líder como um servidor dos outros. O foco está em ajudar. O líder está comprometido em ajudar e apoiar os liderados, criando um círculo virtuoso para promover o desenvolvimento e o bem-estar de todos.

Grant (2014: pos.200) diz que “quem é doador no trabalho simplesmente se esforça para ser generoso ao compartilhar seu tempo, sua energia, seus conhecimentos, suas habilidades, suas ideias e seus contatos com outras pessoas que podem se beneficiar desses recursos”.

Para esse autor (2014: pos.291), “os doadores invertem o plano mais comum de conquistar o sucesso primeiro e doar depois, sugerindo que quem doa primeiro em geral se posiciona melhor para o sucesso posterior”. Essa última teoria serviu de base para a elaboração do questionário da pesquisa deste estudo, com foco na autoavaliação do grupo pesquisado.

1.2 Competências de liderança no serviço público

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) elaborou o documento “Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro”, que descreve as competências fundamentais para altos líderes no setor público brasileiro. A definição dessas competências baseou-se em documentos de instituições nacionais e internacionais, como a OCDE (2016-2020), e em publicações anteriores da própria ENAP (2019).

Além disso, foram consultadas matrizes de competência de oito países com significativa experiência em gestão por competências: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Estônia, Chile, Peru, Coreia do Sul e Singapura.

A OCDE destacou a inovação como uma dimensão crucial para um setor público preparado para os desafios do século XXI. Em 2017, publicou o trabalho “*Core Skills for Public Sector Innovation*”, que explora seis atributos essenciais da inovação pública. A OCDE recomenda que os servidores públicos se preparem para atuar conforme esses atributos:

Iteração: Desenvolver políticas, serviços e produtos de forma incremental e experimental, permitindo ajustes contínuos e aprendizado durante o processo.

Alfabetização em dados: Garantir decisões orientadas e apoiadas em dados e evidências, integrados ao longo de todo o processo decisório.

Foco nos cidadãos: Compreender e direcionar os serviços públicos para solucionar as necessidades dos cidadãos.

Curiosidade: Buscar e experimentar novas ideias e formas de trabalhar, promovendo a inovação contínua.

Contaçã de histórias engajadoras (*storytelling*): Comunicar efetivamente em contextos de mudança, contando a história das transformações e estimulando o apoio e envolvimento das pessoas.

Insurgência: Desafiar o status quo, alterando padrões e estabelecendo novas abordagens e parcerias.

Além dessas, a OCDE (2017) destacou competências relevantes para líderes que promovem a inovação no setor público:

Visão de negócios: Alinhar processos e recursos com prioridades de inovação, incluindo construção de coalizões, consciência estratégica, gestão financeira, gestão de mudanças, projeto e gestão de pessoas e responsabilidade com transparência (*accountability*).

Capacidades de inovação: As mencionadas anteriormente.

Mentalidade (*mindset*): Abordagem que inclui coragem, empatia, aprendizado contínuo, foco em resultados, habilidades digitais, consciência interpessoal, inspiração e empoderamento.

No âmbito federal, a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21 (2021) define as competências de liderança como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para o exercício de funções de liderança na administração pública. O Anexo I desta Instrução Normativa lista sete competências transversais de um setor público de alto desempenho:

a) Resolução de problemas com base em dados: Idear soluções inovadoras e efetivas para problemas complexos.

b) Foco nos resultados para os cidadãos: Superar o desempenho padrão e alcançar objetivos estratégicos, atendendo as necessidades dos usuários e cidadãos.

- c) Mentalidade digital: Integrar tecnologias digitais com modelos de gestão e processos decisórios.
- d) Comunicação: Escutar, indagar e expressar-se de forma efetiva.
- e) Trabalho em equipe: Cooperar para alcançar metas compartilhadas e compreender a repercussão das próprias ações.
- f) Orientação por valores éticos: Agir de acordo com princípios e valores morais.
- g) Visão sistêmica: Identificar marcos institucionais e tendências que impactam processos decisórios e a gestão no setor público.

O Anexo II da Instrução Normativa (2021) define competências essenciais para altas lideranças do setor público, divididas em três eixos:

- a) Pessoas: Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal; Engajamento de pessoas e equipes; e Coordenação e colaboração em rede.
- b) Resultado: Geração de valor para o usuário; Gestão para resultados; e Gestão de crises.
- c) Estratégia: Visão de futuro; Inovação e mudança; e, Comunicação estratégica.

Essas competências orientam ações de recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento de pessoas, certificação de competências e avaliação de desempenho de altos executivos no setor público.

1.3 Estudo de caso na PGE: a Escola Superior da Advocacia Pública (ESAP)

Tradicionalmente, as faculdades de Direito no Brasil não têm focado no desenvolvimento de habilidades e atitudes comportamentais, essenciais para preparar futuros profissionais do Direito para o mercado de trabalho e para papéis de liderança dentro das organizações (Oliveira, 2008).

Nos EUA, Sturm (2013) destaca a necessidade de construir pontes para a resolução de problemas públicos e colaborar além das fronteiras tradicionais, especialmente nas carreiras jurídicas. Ele ressalta que advogados muitas vezes trabalham em estreita colaboração com profissionais de outras áreas, vinculando conhecimento técnico ao conhecimento estratégico mais amplo. Segundo Sturm, o sucesso nessa área exige uma teoria da mudança e a compreensão de como as ferramentas jurídicas se relacionam com objetivos públicos e privados.

Sturm (2013) argumenta que é necessária uma geração de advogados com liderança adaptativa – a prática de mobilizar pessoas para enfrentar problemas difíceis e prosperar. Ele descreve advogados como catalisadores organizacionais que, por meio de sua legitimidade, conhecimento e relacionamentos, reformulam a compreensão e a prática.

Neste contexto, destacam-se carreiras jurídicas em órgãos públicos, como a Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE-MS). A PGE-MS funciona como um grande escritório de advocacia, permeando todo o serviço público estadual e orientando gestores desde a concepção de políticas públicas até a defesa judicial de sua execução. Com um corpo de 102 advogados públicos e aproximadamente 300 colaboradores de diversas áreas, trabalhando em 52 equipes, a PGE-MS demanda não apenas

competências técnicas, mas também habilidades de liderança para seu bom funcionamento.

Em 2019, a Escola Superior da Advocacia Pública (ESAP) tornou-se uma unidade autônoma, separada da unidade de Cartório da PGE, com a missão de aprimorar técnica e culturalmente Procuradores do Estado e servidores públicos. Inicialmente, seus cursos tinham por foco o aperfeiçoamento de *hard skills*, mas o desenvolvimento de *soft skills* gradativamente se tornou uma meta da ESAP, com a direção da escola e a alta gestão reconhecendo a importância de treinamentos nessa área. Em 2019, foi financiado um MBA em Gestão de Recursos Humanos para uma servidora, integrando a unidade de gestão de pessoas.

Apenas para rememorar os conceitos, as *hard skills*, segundo Swiatkiewicz (2014, p. 678), são as competências do domínio técnico, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica ou experiência adquirida ou competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida no âmbito de uma organização. Por sua vez, as *soft skills* são as habilidades universais/transversais, não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, que envolvem aspectos ligados à capacidade de comunicação, cooperação com o próximo, trabalho em equipe, resolução de problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, entre outros.

As capacitações foram impactadas pelos efeitos da pandemia da COVID-19 nos anos de 2020 e 2021. Mesmo com o uso de plataformas de webconferência, treinamentos em *soft skills* foram retomados somente em 2022. A pandemia destacou a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade dos líderes, que tiveram que reorganizar rapidamente as rotinas de trabalho, lidar com teletrabalho e gerir equipes à distância, exigindo novas habilidades comportamentais.

Em 2022, a ESAP ofereceu treinamentos em liderança, negociação, comunicação não violenta e media training, incorporando muitos desses temas ao curso de formação de novos Procuradores do Estado. Em 2023, eventos sobre saúde mental e liderança, incluindo o projeto “Em trilhas, eu me encontro”, foram realizados em parceria com o curso de Psicologia da UCDB, recebendo reconhecimento no XVIII Prêmio Sul-mato-grossense de Inovação na Gestão Pública.

A ESAP e a alta gestão continuam promovendo ações para melhorias significativas no contexto organizacional, beneficiando servidores e cidadãos. Como enfatiza Bergue (2019), a gestão de pessoas no setor público envolve a mobilização do conhecimento para produção de valor, com escolas de gestão desempenhando um papel crucial na identificação de lacunas de competências e disseminação de conhecimento.

Em 2024, a ESAP continua focada em capacitações em *soft skills*, incluindo a segunda edição do projeto “Em trilhas, eu me encontro” e treinamentos específicos em liderança e negociação. Como apontam Oliveira e Celano (2021), organizações que investem no desenvolvimento de seus empregados criam uma relação ganha-ganha, onde tanto a organização quanto os empregados se beneficiam mutuamente.

O desenvolvimento de novos líderes e a modernização da gestão são cruciais para garantir serviços de qualidade à população. Como destaca Terra (2021), o crescimento em cadeia dentro das organizações demonstra reconhecimento e recompensa pelo esforço coletivo, promovendo um ambiente colaborativo e eficaz. Gold (2019) complementa que o principal recurso de qualquer organização é seu capital humano, cujo desenvolvimento alinha objetivos organizacionais e profissionais, contribuindo para

um desempenho superior.

Embora os treinamentos técnicos ainda superem em quantidade as capacitações em *soft skills*, a preocupação da alta gestão e da ESAP com a importância dessas formações é evidente. Afinal, uma instituição é formada por pessoas, e investir no desenvolvimento humano é fundamental para o sucesso organizacional.

2 METODOLOGIA

Este estudo adota uma pesquisa exploratória com abordagem quali-quantitativa, atendendo às necessidades do objeto de estudo, dos objetivos definidos e da compreensão de um processo dinâmico como a liderança dentro do grupo estudado (Richardson, 1999).

O método escolhido foi o estudo de caso, pois, conforme Yin (2005, p. 20), “o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”. Este método é particularmente adequado para entender contextos complexos e inter-relacionados, como os encontrados em instituições públicas e suas dinâmicas de liderança.

A pesquisa foi conduzida online, no período de 8 a 13 de maio de 2024. De um universo de 102 membros da carreira na ativa, 58 responderam à pesquisa, o que representa uma taxa de resposta significativa.

Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados e entrevistas semi-estruturadas, permitindo uma análise aprofundada tanto quantitativa quanto qualitativa das respostas. O gráfico das respostas deixa evidente que o grupo de respondentes mais participativo foi daqueles membros que possuem entre 15-20 anos de PGE/MS (31,9%), seguido de perto pelos que entraram num passado mais recente, entre 0-5 anos de PGE/MS (28,2%). O percentual de mais de 56% representa aqueles que estão na faixa de 0 a 15 anos de instituição e quase 44% aqueles que têm mais de 15 anos de carreira.

Os dois maiores grupos de respondentes correspondem estritamente aos dois grupos com maior número de membros na ativa na data da realização da pesquisa, conforme observado na última lista de antiguidade da carreira, publicada no Diário Oficial do Estado nº 11.380, de 11/1/2024, pp. 118-121.

Outras informações importantes sobre o público respondente referem-se ao exercício de cargos de liderança. Percebe-se que a representação de Procuradores que exercem funções formalmente estabelecidas de liderança reflete o maior percentual na pesquisa aplicada, de 69%. Isso indica que a pesquisa representa fielmente a realidade das funções desempenhadas por cargos institucionalmente estabelecidos na PGE/MS.

Os documentos resultantes da pesquisa foram submetidos à técnica de análise de conteúdo. Este método permite descrever sistematicamente e interpretar o conteúdo dos dados, proporcionando um grau mais profundo de compreensão de seu significado (Richardson, 1999). A análise de conteúdo foi aplicada para identificar padrões, temas e insights relevantes que emergiram dos dados coletados.

Além disso, a pesquisa incluiu a análise de documentos institucionais, como relatórios de atividades, planos de desenvolvimento de competências e registros de treinamentos realizados pela ESAP. Esta triangulação de dados fortalece a validade dos resultados ao cruzar informações de diferentes fontes.

Para garantir a qualidade e a precisão da pesquisa, foram seguidos rigorosos critérios de confiabilidade e validade. A análise quantitativa incluiu a utilização de softwares estatísticos para a tabulação e interpretação dos dados, enquanto a análise qualitativa foi realizada por meio de codificação temática, permitindo uma visão abrangente e detalhada dos fenômenos estudados.

Finalmente, a pesquisa considerou aspectos éticos, assegurando a confidencialidade e o anonimato dos participantes, além de obter consentimento informado para a participação na pesquisa. Esses cuidados garantem que os dados sejam tratados de forma responsável e ética, respeitando os direitos e a privacidade dos participantes.

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira pergunta do questionário permite aos entrevistados uma reflexão a respeito das habilidades que antevêm a necessidade de desenvolver com relação ao que é estabelecido pelo Fórum Econômico Mundial - Relatório sobre o “Futuro do Emprego” até 2027.

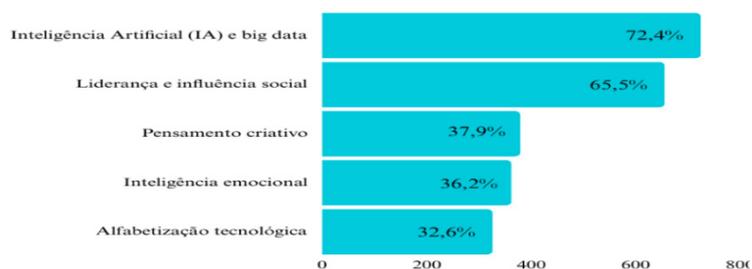


Figura 1 - 5 maiores habilidades que os membros da PGE/MS gostariam de desenvolver.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A habilidade mais mencionada foi a utilização eficiente de IA e *big data*, com 72,4% das respostas. Em seguida, 65,5% dos entrevistados destacaram a importância de desenvolver liderança e influência social no contexto de trabalho.

Outras habilidades percebidas como essenciais incluem o pensamento criativo, mencionado por 37,9% dos respondentes, e a inteligência emocional, com 36,2%. Essas habilidades comportamentais são crescentes em importância e são áreas nas quais as empresas estão buscando desenvolver seus gestores.

A alfabetização tecnológica, apontada por 32,8%, também foi destacada como uma competência essencial com rápido crescimento. Esses resultados estão alinhados com as tendências e recomendações do Fórum Econômico Mundial.

A seguir, a Figura 2 traz informações sobre os membros da PGE/MS que fizeram curso de desenvolvimento de habilidades comportamentais nos últimos 5 anos.



Figura 2 - membros da PGE/MS que fizeram curso de desenvolvimento de habilidades comportamentais nos últimos 5 anos.
Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Entre os 58 respondentes do questionário, infere-se que a busca por cursos que desenvolvam as habilidades mapeadas pelo Fórum Econômico Mundial e consideradas necessárias pelas lideranças da PGE/MS está em crescimento. Embora 56,9% dos respondentes tenham realizado capacitação nessa área, um significativo percentual de 43,1% ainda não o fez, indicando uma demanda que precisa ser atendida pela Instituição.

A pergunta seguinte da pesquisa teve como objetivo levantar informações sobre o número de membros que, nos últimos 5 anos, fizeram algum curso de desenvolvimento de habilidades comportamentais (*soft skills*) e a quem coube o seu custeio. Foi explicado que deveriam considerar as seguintes áreas: inteligência emocional, flexibilidade, *mindfulness*, liderança, motivação, resiliência, aprendizagem contínua, comunicação não violenta, inovação ou negociação. Foram coletadas respostas de 58 pessoas, conforme descrito a seguir:

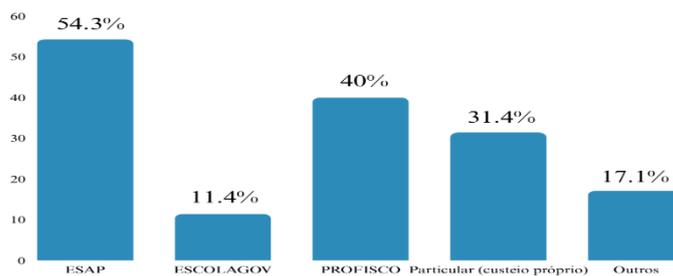


Figura 3 - meio de oferta ou custeio do curso de desenvolvimento realizado pelos membros da PGE/MS nos últimos 5 anos.
Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Pode-se extrair que 54,3% dos Procuradores da PGE/MS tiveram acesso a cursos de desenvolvimento de habilidades comportamentais através da ESAP, destacando o empenho interno na formação contínua das lideranças. A parceria com o Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado (PROFISCO) e a Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ/MS) revela a importância da destinação de recursos para capacitação.

No âmbito das habilidades de liderança, o levantamento destacou cinco áreas: chamado altruísta, cura emocional, sabedoria, mapeamento persuasivo e gestão organizacional. Essas áreas estão relacionadas com habilidades destacadas pelo Fórum Econômico Mundial, como capacidade analítica, habilidades comportamentais, empatia e liderança influenciadora.

A pesquisa retratou ainda que 87,93% dos membros “veem a PGE/MS por seu potencial para contribuir para a sociedade”, o 2º índice mais alto de concordância, atrás apenas de “eu acredito que a organização precisa desempenhar um papel moral na sociedade” (91,37%):

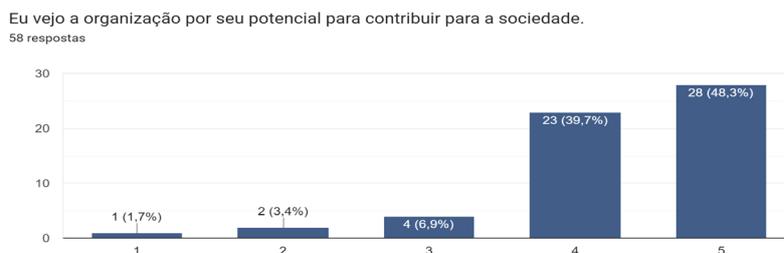


Figura 4 - membros da PGE/MS que veem o potencial da Instituição para contribuir para a sociedade.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

E retratou também a disposição pessoal de seus membros em preparar a Instituição para fazer uma diferença positiva no futuro (72,41%):



Figura 5 - membros da PGE/MS que dizem estar preparando a Instituição para fazer diferença positiva no futuro.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Entre as habilidades representadas, a “capacidade analítica” foi a mais evidente, com 88% dos respondentes reconhecendo o potencial da organização em contribuir para a sociedade. Em habilidades comportamentais, “encorajar um espírito comunitário no local de trabalho” e “encorajar grandes sonhos” tiveram alta concordância, com 75,9% e 75,8% respectivamente.

Em relação a empatia e liderança influenciadora, os respondentes mostraram interesse em aprimorar habilidades como “colocar os interesses dos outros acima dos meus” e “ser a pessoa a quem os outros procuram em momentos pessoais difíceis”, o que reflete a percepção da necessidade de criar segurança psicológica para a equipe no ambiente de trabalho (Edmondson, 1999, p. 354). A maioria concordou em estar disposta a servir aos outros e ajudar emocionalmente, reforçando o perfil de liderança desejado pela PGE/MS.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de lideranças no setor público tem ganhado destaque recente no Brasil, despertando o interesse das Escolas de Governo e da alta gestão das organizações públicas. A Escola Superior da Advocacia Pública, ligada à Procuradoria-Geral do Estado, tem ampliado sua oferta de cursos em habilidades comportamentais nos últimos anos, especialmente após a pandemia, reconhecendo a necessidade crucial de desenvolver capacidades de liderança entre seus membros.

Desde 2022, as capacitações incluem temas como liderança, motivação, inteligência emocional, resiliência, aprendizagem contínua, comunicação não violenta, estratégias de negociação, media training e inovação.

Além disso, foram estabelecidas parcerias com outras Escolas de Governo, Instituições de Ensino Superior e organizações públicas para promover o autoconhecimento e o desenvolvimento de líderes comprometidos com o serviço público e a sociedade.

O estudo identificou as habilidades comportamentais essenciais para o exercício de funções de liderança no setor público, alinhando-se com o Relatório sobre o Futuro dos Empregos 2023 do Fórum Econômico Mundial, que destaca a importância de estudos e capacitações em liderança não apenas para os atuais dirigentes, mas também para os futuros líderes em um processo sucessório bem estruturado (Dutra, 2019).

Conclui-se que a PGE/MS, por meio de sua Escola Superior, está empenhada em desenvolver as competências e habilidades comportamentais de seus membros. Contudo, há a necessidade de propor um programa contínuo de formação de lideranças, baseado em aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*), que integre e fortaleça as principais competências necessárias para os trabalhadores do futuro.

Por fim, estas reflexões não esgotam o assunto, mas visam fomentar a discussão para novos estudos sobre a liderança no setor público e o papel das Escolas de Governo no desenvolvimento dos profissionais.

As limitações desta pesquisa podem incluir alguns pontos que impactam a generalização e a interpretação dos resultados:

a) Tamanho da amostra: A pesquisa foi respondida por 58 membros da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), o que pode não representar totalmente a diversidade e complexidade da instituição como um todo.

b) Viés de resposta: Pode haver uma tendência dos respondentes em apresentar respostas socialmente desejáveis, ou seja, responder de forma a refletir positivamente sobre si mesmos ou sobre a organização.

c) Falta de representatividade externa: A pesquisa focou exclusivamente nos membros da PGE/MS, não incluindo outras partes interessadas externas que também podem ter percepções relevantes sobre as habilidades de liderança na instituição.

d) Tempo e contexto: Os dados foram coletados em um período específico (maio de 2024) e podem não refletir mudanças posteriores nas percepções ou condições da organização.

e) Interpretação dos resultados: A interpretação dos dados pode variar conforme a análise feita pelos pesquisadores, podendo introduzir vieses pessoais ou institucionais na conclusão dos resultados.

f) Contexto localizado: Os resultados podem estar fortemente influenciados pelo contexto específico da PGE/MS e das dinâmicas do estado de Mato Grosso do Sul, o que pode limitar a generalização para outras organizações ou contextos geográficos diferentes.

Com base nas limitações identificadas e no contexto da pesquisa sobre habilidades de liderança na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), algumas sugestões para pesquisas futuras poderiam incluir:

a) Ampliação da amostra e comparação com outras instituições: Realizar estudos que ampliem

a amostra para incluir outras procuradorias estaduais ou instituições públicas similares, permitindo comparações interinstitucionais e uma visão mais abrangente das práticas de desenvolvimento de liderança.

b) Estudo longitudinal: Realizar pesquisas longitudinais para acompanhar a evolução das habilidades de liderança ao longo do tempo, identificando mudanças e tendências em resposta a programas de desenvolvimento e mudanças organizacionais.

c) Análise de impacto das capacitações: Investigar o impacto das capacitações em habilidades comportamentais oferecidas pela ESAP da PGE/MS, utilizando métodos que possibilitem medir efetivamente o desenvolvimento e a aplicação dessas habilidades no contexto organizacional.

d) Percepções de *stakeholders* externos: Incluir a perspectiva de *stakeholders* externos, como cidadãos, clientes e outros órgãos públicos que interagem com a PGE/MS, para entender como percebem a eficácia das lideranças na prestação de serviços públicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. R. S. de; CORDEIRO, E. de P. B.; SILVA, J. A. G. da. Proposições acerca do Ensino de Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior Brasileiras: uma Revisão Bibliográfica. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], v. 20, n. 52, p. 109-122, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p109>. Acesso em: 4 maio 2024.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. (Coleção Gestão Pública - parceria Enap e SBAP, vol. 7). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>. Acesso em: 8 set. 2023.

BORTOLIN, A. **Liderança na era das competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 8 set. 2023. **Diário Oficial da União**. Pub. 23/11/2017, edição 224, Seção 1, p. 3.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial da União**. Pub. 03/02/2021, edição 23, Seção 1, p. 12.

CAVALCANTE, P. *et al.* (orgs.), **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**, Brasília: ENAP e IPEA, 2017. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 8 set. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas** [recurso eletrônico]: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DONALD, H. **Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-**

-líderes. (Cadernos ENAP; vol. 21). Brasília: ENAP, 2002. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/653>. Acesso em: 8 set. 2023.

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas** [recurso eletrônico]. São Paulo: Atlas. 2019. Acesso em: 9 set. 2023.

EDMONDSON, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. **Administrative Science Quarterly**, 44(2), jun.-1999, pp. 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>. Published by Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2666999>. Acesso em: 5 jul. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília: ENAP. 2020 (Coleção Estudos e Pesquisas da ENAP). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em: 9 set. 2023.

FERREIRA, V. C. P.; GOMES, A. P. C. Z. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. “Perspectivas de competências”. **Relatório sobre o futuro dos empregos 2023**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook#4-skills-outlook>. Acesso em: 12 ago. 2023.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. “A revolução da requalificação: melhores competências, melhores empregos, melhor educação para um bilhão de pessoas até 2030”. Notícia de 22 jan. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/press/2020/01/the-reskilling-revolution-better-skills-better-jobs-better-education-for-a-billion-people-by-2030/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMIDES, R. de C. Hierarquia e *empowerment*: um estudo preliminar. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-6, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/4989>. Acesso em: 17 dez. 2023.

GRANT, A. **Dar e receber** [livro eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

GRANT, A. **Pense de novo** [livro eletrônico]: o poder de saber o que você não sabe. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

HONORATO, H. G.; GUIMARÃES, H. C. A. A Gestão do Conhecimento e o Clima Organizacional em uma Organização Militar da Marinha: Passos Iniciais. *In*: **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 15, n. 1, jan/dez. 2021 (p. 70-93).

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; ZHAO, H.; HENDERSON, D. Servant leadership: Development of a multi-dimensional measure and multi-level assessment, **The Leadership Quarterly**, Vol. 19, Issue 2, 2008, pages 161-177, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308000040>. Acesso em: 24 maio 2024.

MARTINS, D. “Do Mundo VUCA ao Mundo BANI: impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas”. *In*: RAMOS, P.; RIBEIRO, V. (Coord.). **Gestão de empresas com pessoas a bordo**. Lisboa: Editora D’Ideias. 2022 (pp. 287-292). Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/23309/1/15Do%20>

[Mundo%20VUCA%20ao%20mundo%20BANI.pdf](#). Acesso em: 16 dez. 2023.

OLIVEIRA, L. B.; CELANO, A. **Autoconhecimento e trajetória profissional** [livro eletrônico]. Rio de Janeiro: FGV Editora. Publicações FGV Management, 2021.

OLIVEIRA, M. Não é o Exame [da OAB] que impede entrada de bacharel no mercado. Entrevista concedida a Marina Ito. Publicado em: 2 fev. 2008. In: **Revista Consultor Jurídico**. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2008-fev-02/nao_exame_barra_entrada_bacharel_mercado/. Acesso em: 7 jun. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Core skills for public sector innovation: A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations**. OCDE: 2017. Disponível em: https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf. Acesso em: 12 dez. 2023.

PALMA, J. B. Agentes públicos de linha de frente: a ponta criadora do Direito Administrativo. In: **Revista de Direito da Administração Pública**. a. 4. vol. 1. ed. 1. Jan.-jun. 2019. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20200714132322/http://www.redap.com.br/index.php/redap/article/download/164/107>. Acesso em: 5 jun. 2024.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHNEIDER, M. O profissional do futuro. **Youtube** (vídeo: 17'47"). 2018. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=9G5mS_OKT0A. Acesso em 29 jul. 2022.

STURM, S. P. *Law Schools, Leadership, and Change*, **Harvard Law Review**. v. 127, f. 49 (2013). Disponível em: <https://harvardlawreview.org/forum/vol-127/law-schools-leadership-and-change/>. Acesso em: 2 abril 2024.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAP.BR**, v. 12, n. 3, p. 633-687, set.-2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/8VsR3wSrH9f4wHjw-JhXb3Hx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 5 jul. 2024.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do *The Leadership Quarterly*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Qcdz5sTf3zQ7zVgWcntK79g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 dez. 2023.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. (Coleção Gestão Pública - parceria ENAP e SBAP, vol. 5). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>. Acesso em: 8 set. 2023.

WOOD, S. Administração estratégica e administração de recursos humanos. **Revista de Administração**. São Paulo v. 27, n. 4, p. 30-38, out.-dez. 1992. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/2704030.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2024.

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