Capacitação 360° - Da Cultura Inovadora a Aplicação

Roberto Agune[[1]](#footnote-1) e José Antônio Carlos[[2]](#footnote-2)

**19/04/2013**

a lâmpada não é a evolução da vela

júlio ribeiro

Introdução

O aumento dos programas de capacitação ofertados nos últimos anos consagra a percepção de que a formulação, gestão e operação de políticas e serviços públicos de qualidade, em uma sociedade cada vez mais complexa, mutante e reivindicativa, depende, para seu êxito, da qualificação permanente dos quadros de governo.

Em São Paulo, realidade que acompanhamos mais de perto, desde 1995, e sobre a qual iremos nos concentrar neste trabalho, os programas de qualificação tem contribuído de forma bastante satisfatória para a modernização da máquina pública paulista, o que pode ser atestado pela melhoria nos mecanismos de controle orçamentários, no acompanhamento da execução físico-financeira de obras e ações, nas compras governamentais e na oferta de serviços públicos.

O sucesso desta empreitada tem estado até aqui, de acordo com nossa avaliação, vinculado a dois fatores principais. Primeiro, a continuidade da ação de treinamento que não só tem ampliado o número de servidores atendidos, como tem fortalecido a cultura da aprendizagem continuada. Segundo, ao longo do tempo tem ocorrido a preocupação de atualizar o curriculum do programa, de modo a aproximá-lo cada vez mais da realidade do servidor público.

É exatamente sobre este segundo fator que gostaríamos de falar mais detalhadamente durante este trabalho.

Segundo nossa percepção, a aceleração das mudanças tecnológicas e a ampliação da globalização neste início de século XXI tem provocado uma alteração sem precedentes na vida das organizações privadas e públicas e, por consequência, na agenda a ser enfrentada pelos governos em seus diversos poderes e níveis.

Fica cada vez mais evidente que a especialização exacerbada, a fragmentação dos problemas e os formatos organizacionais característicos da sociedade industrial que propiciaram saltos extraordinários na produtividade do trabalho manual, ao longo dos últimos cem anos, não tem o mesmo poder de fogo quando começamos a falar sobre a produtividade do trabalho centrado no conhecimento. Nas palavras de Peter Drucker[[3]](#footnote-3), a elevação da produtividade do trabalhador do conhecimento será o grande desafio da gestão, seja ela pública ou privada, ao longo do século XXI. Ainda de acordo com Drucker, os métodos para tal serão, no entanto, totalmente distintos daqueles utilizados para incrementar a produtividade manual.

Nesse cenário, embora os programas de capacitação ganhem ainda maior importância, a revisão das disciplinas e dos métodos e técnicas gerenciais a serem ministrados passa a ser um requisito muito mais crítico do que tem sido até o presente. O servidor do século XXI deverá necessariamente adquirir novas competências, nas quais atributos como visão sistêmica, capacidade de análise crítica, iniciativa, criatividade e colaboração ganham destaque especial.

Comparativamente às atualizações curriculares e metodológicas que temos adotado até aqui, as mudanças a serem implantadas nessa nova geração de programas de qualificação que, desde já, vislumbramos como indispensável, será certamente muito mais radical. Enquanto que as adequações feitas até o momento tinham como foco o aumento da produtividade manual, a nova proposta educacional deverá ser comandada pela necessidade de elevação da produtividade intelectual.

Ao longo deste documento, procuraremos esboçar os principais elementos do programa de capacitação que gostaríamos de propor, tendo em mente que este esforço não se esgota na qualificação *strictu sensu*, demandando mudanças culturais e organizacionais que libertem o governo do centenário modelo mental criado pela indústria. Embora não seja tarefa fácil, acreditamos que esse esforço torna-se indispensável para a manutenção do poder de coordenação do estado em regimes democráticos no século XXI.

- Estruturação do Documento

O capítulo inicial deste texto falará das duas gerações de programa de capacitação que pudemos observar em São Paulo, desde 1995, destacando as peculiaridades de cada uma delas.

No segundo capítulo do documento, exporemos a justificativa, os aspectos metodológicos e as principais características da nova geração de programas de capacitação centrada na inovação e na aplicação, que estamos advogando. Concluindo esse segmento, apresentaremos alguns exemplos de programas de capacitação que, ainda de forma embrionária, praticam os princípios por nós defendidos.

O capítulo final deste texto apresenta nossas apreciações finais sobre este tema.

A bibliografia básica que suporta muitos dos conceitos que iremos abordar ao longo do documento está discriminada nas páginas finais do trabalho.

1. Os Programas de Capacitação do Governo de São Paulo – As Duas Primeiras Gerações

Para facilitar o entendimento das análises e propostas que pretendemos apresentar neste trabalho, convém, de início, dividir os programas de capacitação definidos pelo Governo de São Paulo, a partir de 1995, data a partir da qual começamos a participar desses eventos, em três grandes gerações.

As duas primeiras serão comentadas, de forma breve, neste capítulo.

A terceira geração, objeto central deste documento, será examinada em detalhe no capítulo seguinte.

**I.1 Primeira Geração (1995-2002): Capacitação para Uso da Tecnologia da Informação e Comunicação**

Ao assumir o comando da administração do Estado de São Paulo, em janeiro de 1995, o Governador Mario Covas definiu como uma de suas prioridades a montagem do SEI - Sistema Estratégico de Informação, unidade que viria a ser responsável pela concepção das mais significativas ações de modernização do governo paulista, durante sua gestão.

Dentre os diversos programas concebidos pelo SEI, merece menção especial, dado o objetivo deste texto, o de Governo Eletrônico, um inédito pacote de iniciativas centradas no uso das mais avançadas tecnologias da informação e comunicação disponíveis à época. Esse programa envolveu a montagem e operação da primeira rede gerencial de governo, o lançamento de diversos sistemas vinculados à gestão orçamentária e ao controle de obras, ações e serviços terceirizados e, por fim, a criação de um conjunto de novos serviços presenciais e eletrônicos. Dentre os presenciais, o marco mais visível foi a implantação do Poupatempo, enquanto que, no plano eletrônico, merecem citação o pagamento do IPVA e a emissão de atestados de antecedentes criminais e boletins de ocorrência.

A operacionalização dessas iniciativas demandou a realização de um amplo programa de capacitação voltado para o treinamento de gerentes, chefias e servidores mais diretamente ligados à operação dos serviços e sistemas recém criados.

Esta primeira geração de esforços de capacitação teve como foco o treinamento em ferramentas de automação de escritório (processadores de texto, planilhas, correio eletrônico, etc.), uso da internet (noções de navegação, criação de páginas, realização de serviços via web) e utilização dos aplicativos implantados pelo governo de São Paulo, utilizando, principalmente, a tecnologia Lotus/Notes.

**I.2 Segunda Geração (2003-2010): O PDG – Programa de Desenvolvimento Gerencial**

Em 2003, à luz da exitosa experiência acumulada com o treinamento em ferramentas de tecnologia da informação e comunicação e aplicativos de gestão, mencionada antes, o governo de São Paulo lançou o PDG – Programa de Desenvolvimento Gerencial. Esta ação, operada pela Fundap - Fundação do Desenvolvimento Administrativo, ampliou o público alvo e a grade disciplinar dos projetos de qualificação até então vigentes.

Enquanto que o esforço anterior tinha como objetivo central alavancar a produtividade governamental, promovendo a automação de tarefas manuais e a criação de mecanismos de controle a partir de um choque de tecnologia (operação de microcomputadores, navegação na Internet e aplicativos), o PDG surgia com a proposta de oferecer aos gerentes um alentado programa de capacitação envolvendo um leque de disciplinas que compunha o estado da arte em gestão pública, a saber: Estado e Administração Pública, Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, Gestão Estratégica, Gestão de Programas e Projetos Governamentais, Gestão de Processos, Políticas Públicas, Economia do Setor Público, Contratualização de Resultados, Gestão de Recursos Orçamentários e Financeiros, Compras e Contratos, Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento.

Além do ineditismo quanto a duração, 92 horas, e grade, o PDG inovou também em relação ao corpo docente selecionado, uma vez que os professores do citado programa, em sua grande maioria, são *experts* em governo, o que lhes tem permitido adaptar os conceitos expostos às peculiaridades do serviço público.

Este programa capacitou até o momento mais de 10 mil servidores, com um índice de aprovação oscilando em torno dos 90%.

Já há três anos, movido pelas necessidades de conciliar restrições orçamentárias e, ao mesmo tempo, ampliar o número de servidores atendidos, o PDG passou a ser ministrado no formato semipresencial. As aulas, geradas no estúdio da tecReg – Tecnologia para Escolas de Governo, instalado na sede da Fundap são televisionadas para 33 salas de aulas interativas, localizadas em diversas regiões do Estado de São Paulo. A carga horária e a grade curricular permanecem bem próximas às do programa presencial.

1. Capacitação Centrada na Inovação – A Terceira Geração

Antes de falarmos mais diretamente sobre o tema central deste documento, qual seja novo formato para os programas de capacitação governamental que julgamos necessário implantar, convém fundamentar essa proposta à luz das mudanças no cenário econômico global que nos levaram a propugnar por essas alterações e sobre o reflexo dessas mudanças sobre a agenda dos governos e, consequentemente, sobre o papel dos servidores.

**II.1 A Globalização**

O fenômeno da globalização, que começou a se materializar nos anos 80 do século anterior, ganhou ainda mais velocidade neste começo do século XXI. Tal cenário foi motivado, principalmente pelo fortalecimento das economias emergentes, capitaneadas pela China e seguidas em menor escala pela Índia, Rússia, Brasil e, mais recentemente, pela África do Sul; pelo estabelecimento de novos acordos comerciais e de cooperação científica entre países e blocos de nações, pelo surgimento de novas tecnologias de comunicação, pelo avanço do turismo internacional e pela ampliação do número e da escala de empreendimentos de alcance mundial, mormente no campo esportivo e do entretenimento.

A contrapartida negativa desse encurtamento de tempos e distâncias se manifesta na proliferação de problemas igualmente globais de grande magnitude, tais como a internacionalização do terrorismo, o avanço do narcotráfico, a disseminação de novas doenças, o rápido alastramento de crises econômicas, a eclosão de fenômenos climáticos, riscos quanto a sustentabilidade do planeta, só para citar alguns fenômenos que possuem desdobramentos que vão muito além das fronteiras físico-territoriais de cada país, estado ou município, mas que podem ter impacto fortíssimo sobre estes limites tradicionais, requerendo, pois, acompanhamento mais sistemático.

Para exemplificar esta situação, podemos citar o *tsunami* que devastou o Japão em 2011. Embora ocorrido muito longe de nossas fronteiras, seu efeito chegou até Sumaré no interior do Estado de São Paulo. Fortemente afetada pelo fenômeno, a planta japonesa da Honda, uma das 10 maiores fabricantes de veículos do mundo, paralisou momentaneamente sua produção naquele país, situação que provocou 400 demissões em sua fábrica paulista, que embora sem problemas internos de mercado teve sua produção comprometida, dada a imprevista escassez de peças.

**II.2 A Economia do Conhecimento**

Uma nova economia, centrada no conhecimento, nome genérico que engloba uma extensa lista de bens intangíveis como, softwares, royalties, patentes, licenciamentos, direitos autorais, marcas, atividades de consultoria, bens culturais, entretenimento, turismo, moda, ações de marketing, só para citarmos alguns de seus componentes, que já se esboçava no final do século XX, ampliou de forma acentuada nestes primeiros anos do novo milênio sua participação na formação do PIB global, mormente nos países mais avançados.

Diferentemente de ondas anteriores, a economia do conhecimento traz, dentro dela, uma drástica ruptura no modo de pensar e fazer as coisas prevalecente desde o início do século XX.

A produção dos bens que integram essa nova economia fica, proporcionalmente, menos dependente da disponibilidade de ativos fixos e financeiros e mais atrelada à capacidade de gerar novas ideias e negócios.

Esta característica é rapidamente percebida pelo mercado acionário, que passa a valorar de forma cada vez mais acentuada os recursos não tangíveis das organizações, muitas delas ainda embrionárias (*startups*). A crescente visibilidade e viabilidade de pequenas empresas criativas estimula, também, o surgimento de novas modalidades de financiamento para elas direcionados.

No plano das relações interempresariais, amplia-se muito o número de parcerias e terceirizações na linha do “aproveitar nichos”, em contraponto ao “fazer tudo em casa”.

A maneira como a riqueza é produzida na economia do conhecimento muda, igualmente, o papel das tecnologias da informação e comunicação, das pessoas e da gestão como um todo.

Os recursos tecnológicos vão, agora, muito além do fazer contas ou do abreviar processos. A crescente capacidade e disponibilidade das novas tecnologias as transformam em elementos chave, instigadores da criatividade e do empreendedorismo. Além disso, as novas tecnologias permitem a criação de infovias de alto desempenho, por onde circula a riqueza gerada nesse circuito desmaterializado, conferindo a estes canais a mesma importância que estradas, portos e aeroportos possuem para a economia tradicional, centrada em bens físicos.

As pessoas antes vistas como geradoras de custo surgem, nessa nova ordem, como geradoras de conhecimento e de riqueza. Para isso, devem, no entanto, incorporar novos modelos mentais e competências requeridas pela sociedade pós industrial, onde o cumprir ordens e a simples presença física nos locais de trabalho passam a ser atributos insuficientes.

O novo modelo de uso das tecnologias e pessoas requer, em síntese, mudanças profundas na gestão tradicional das organizações, fundada na concentração do conhecimento, na especialização, na segmentação dos problemas em pequenas tarefas e na hierarquia rígida. Essas práticas foram fundamentais para consolidar a indústria e propiciar a ela saltos impressionantes de produtividade. O perfil dos produtos da nova economia, há pouco exemplificados, mostra, no entanto, que esses procedimentos foram se tornando inadequados para promoção da produtividade intelectual.

Estimulados pela necessidade de revolucionar a administração, acadêmicos e especialistas em gestão começam a conceber e aplicar novos métodos e técnicas gerenciais voltados para o estímulo da criatividade, colaboração e visão sistêmica.

À semelhança do ocorrido com a implantação da sociedade urbano industrial, no final do século XIX, ao criar um novo modo de ver o mundo que rompeu com padrões agrícolas que predominaram por muitos séculos, não se espera que os métodos e técnicas gerenciais da era do conhecimento sejam incorporados em um passe de mágica, uma vez que se contrapõem a formatos utilizados pelas organizações há mais de cem anos e que, por isso mesmo, encontram-se arraigados nas práticas, valores e cultura da maioria das organizações privadas e, mais ainda, nos governos.

A Figura 1, exposta na página seguinte, fornece uma visão sintética dos aspectos referentes a economia do conhecimento aqui comentados.



**II.3 Como enfrentar os novos desafios**

As mudanças trazidas pela globalização e pela economia centrada no conhecimento, mencionadas no tópico anterior, vão naturalmente impactar as organizações governamentais em todos os níveis e setores. A sociedade moldada por esses fenômenos tende a se tornar a cada dia que passa mais veloz, reivindicativa, plural e diversa.

Para que os governos mantenham sua capacidade de coordenação, nesse novo quadro, torna-se imperioso enxergar as mudanças que estão ocorrendo, modernizar drasticamente a gestão e propor soluções inovadoras para os problemas de alta complexidade e para situações de difícil previsibilidade.

Esse desafio implica segundo nossa avaliação nas seguintes providências principais:

1. Fortalecimento da Inteligência Governamental

A missão governamental de definir estratégias de médio e longo prazos, de comandar uma ampla rede de atribuições envolvendo regulações, concessões, terceirizações e parcerias, de definir políticas públicas efetivas e, por fim, de prover serviços adequados à população passa pelo fortalecimento dos quadros que atuam nos planos tático e estratégico de governo. Sem uma visão clara de futuro e do papel esperado de cada particular nível e poder de governo em ambientes de mudança acelerada, a tendência dessas unidades será a de ser capturada por uma permanente “UTI” marcada por excessos burocráticos, marcos regulatórios ultrapassados, pouco claros e/ou conflitantes, que as impedem de olhar para a frente e enxergar novas oportunidades de atuação.

1. Melhoria na base cadastral e a produção de informações para a tomada de decisão

Infelizmente, os governos, de uma forma geral, possuem muitos dados e poucas informações. Os cadastros existentes nos diversos níveis e poderes não se integram e possuem, dentro deles, elementos conflitantes. As tentativas de melhoria e integração dessas bases esbarram muitas vezes em questiúnculas políticas inadmissíveis, no uso de tecnologias conflitantes e, mais importante, na inexistência do nível de decisão tático estratégico mencionado na rubrica a), a quem caberia aprimorar e agregar valor aos cadastros existentes. Esse grupo estratégico teria hoje como aliado o drástico barateamento das tecnologias de informação e comunicação que viabilizaria a montagem de salas de situação e de prospecção de oportunidades, impossíveis até alguns anos atrás. Cremos, também, que a lei de acesso à informação, promulgada em 2012, seja uma saudável novidade a contribuir para a melhoria e agregação de valor a essas cifras.

1. Uso criativo das novas tecnologias de informação e comunicação

A melhoria na qualidade, a facilidade de manuseio e, principalmente, a contínua queda nos custos de processamento, armazenamento e comunicação de dados transformaram dispositivos tais como computadores, *tablets* e *smartphones* e *smartvs* em poderosos veículos integrados de estímulo a criatividade e inovação. A popularização da internet e a crescente disponibilidade de acesso a redes de banda larga abre para nações, estados e municípios tanto a possibilidade de ofertar uma série infindável de serviços inovadores entregues de forma eletrônica na “casa” dos cidadãos, como um vasto conjunto de oportunidades de engajamento na economia do conhecimento. O enorme desafio a ser vencido agora é qualificar servidores, tema que trataremos na sequência deste trabalho, e cidadãos para esse novo paradigma.

1. Uso de métodos e técnicas gerenciais adequados

Como já mencionamos na introdução deste documento, a qualificação de governos e cidadãos para a nova economia que irá se cristalizando ao longo do século XXI, que tem no conhecimento sua matéria prima principal, implicará na adoção de métodos e técnicas gerenciais totalmente distintas das utilizadas até aqui. Essa nova maneira de trabalhar é ainda muito recente e lamentavelmente encontra-se fora do radar da maioria das administrações.

O conhecimento, diferentemente dos demais insumos da economia, cresce com o compartilhamento e não frutifica em ambientes muito hierarquizados e divididos como os ainda praticados na administração pública. As técnicas gerenciais mais recentes, sobre as quais falaremos mais à frente, tem como fio condutor o resgate do olhar além da própria sala e a superação de paradigmas que deram certo no passado mas que nos afastam do futuro.

Ao contrário do que normalmente se propala, segundo nossa avaliação, a inserção dos governos nessa nova sociedade não se esgota em um simples choque tecnológico, mas em um exercício de superação de modelos mentais arraigados e, por isso mesmo, mais difíceis de desligar do que uma máquina. A não superação desses paradigmas, no entanto, pode conduzir o setor público para a armadilha de fazer mais rápido atividades que devem ser simplesmente descartadas.

**II.4 As novas competências dos servidores**

A capacidade dos governos para exercerem, de forma efetiva, as inéditas e complexas atribuições apontadas neste texto, implica obviamente na excelência de seus funcionários, em seus diversos escalões. Esse processo, por sua vez, requer a incorporação de novas competências não consideradas ou apenas tangenciadas nos programas capacitação tradicionais comentados no capítulo anterior deste trabalho.

As principais competências para as quais devemos dedicar atenção especial em programas de qualificação mais afinados a nova realidade das organizações contemporâneas, governos incluídos, são:

1. Visão Sistêmica

Este é com certeza o principal atributo a ser estimulado no novo servidor público. A gestão concebida para dar suporte a sociedade industrial no início do século XX ensinou a fatiar problemas em pequenas tarefas. Se tal prática ajudou a aumentar a produtividade do trabalho manual, colaborou igualmente para que a compreensão das relações de causa e efeito fosse sacrificada.

A velocidade e a profundidade que caracterizam a sociedade contemporânea, em qualquer campo de atividade, acaba por mudar de forma progressiva o perfil da agenda governamental. Problemas corriqueiros que podem ser atacados com base em procedimentos tradicionais perdem peso em favor de desafios de difícil previsibilidade muitos deles de alta complexidade.

Cuidar destes problemas da forma tradicional sem dar atenção as suas inter-relações conduz a soluções superficiais ou inoportunas que colaboram para, ao contrário de solucioná-los, perpetuá-los. Essa gama de situações só pode ser atacada, de modo efetivo, resgatando a capacidade de compreender contextos.

1. Abordagem transdisciplinar e inter-setorial

Poucos problemas enfrentados pelos governos atuais podem ser atacados por disciplinas isoladas. Raramente temas relativos a segurança pública, habitação, transportes podem ser solucionados com os saberes específicos de suas respectivas áreas. Quanto mais complexa for a questão a ser atacada, mais importante torna-se a soma de saberes e setores. Também aqui, a proliferação de caixinhas ultra especializadas oriundas a sociedade industrial tem pouco a oferecer. A humildade de reconhecer que existe vida inteligente na “sala” ao lado e que processos tradicionais devem ser revistos para incorporar distintos saberes são práticas que demandam mudanças culturais que não obedecem a decretos de cima para baixo, envolvendo, ao contrário, a montagem de estruturas ágeis que estimulem a tolerância e convivência entre pessoas com visões distintas.

1. Capacidade de Negociação

Problemas complexos normalmente não são atacados de forma indolor. Pela sua própria gênese, a solução para problemas deste tipo envolvem algum tipo de perda para as partes envolvidas. Realização de grandes obras públicas, relocação de pessoas em áreas de risco, desapropriações e várias outras situações enfrentadas pela administração pública contemporânea respondem pouco a atitudes autoritárias, demandando, ao invés disto, pessoas com capacidade de articulação e negociação.

1. Criatividade

Problemas que não respondem a tratamentos convencionais são cada dia mais comuns na vida pública. Seja pelo ineditismo ou pela complexidade, tais situações não encontram soluções prontas disponíveis em manuais de procedimento, requerendo, por isso mesmo, soluções inovadoras e criativas.

Esse esforço, por sua vez, não deve ser atributo exclusivo de determinada área ou de algumas poucas pessoas na esfera pública. Todos os funcionários, independente de formação ou posição no organograma, devem estar, hoje, engajados no esforço de criar, cabendo aos governos adotar ambientes e métodos de trabalho que estimulem a geração a avaliação de ideias e que permitam a recompensa e a implementação daquelas soluções que se revelarem efetivas para a melhoria do setor público.

1. Colaboração

O surgimento e o contínuo aperfeiçoamento da Internet ampliou drasticamente a possibilidade de troca de conhecimento e experiências entre pessoas fisicamente dispersas movidas por ideais ou interesses comuns. Desta forma, enquanto a sociedade industrial incentivava a segmentação, a emergente era do conhecimento evolui assentada no trabalho colaborativo e no aproveitamento da inteligência coletiva.

Neste quadro, o poder de coordenação do setor público sobre uma sociedade articulada em rede irá depender da capacidade dos governos de conectar talentos e diminuir o retrabalho, incentivando a troca de experiências e boas práticas entre setores, níveis e poderes.

1. Compreensão das Mídias Sociais

O rápido avanço da Internet e o contínuo surgimento de *smartphones*, *tablets* e demais dispositivos móveis possibilitaram, também a abertura de novos canais de relacionamento entre cidadãos – sites, blogs, micro blogs, vídeos, fotos, redes sociais, fóruns, aplicativos - que ocuparam um espaço até há pouco dominado exclusivamente pelas mídias tradicionais – rádios, tevês, jornais, revistas, entre outras.

A avaliação de produtos e serviços públicos e privados, neste cenário, passou a ser praticamente instantânea sem a intermediação dos veículos tradicionais.

Os governos tomados de surpresa com o avanço desses canais de manifestação cidadã, ainda enxergam essas iniciativas com desconfiança ou de modo equivocado, chegando, não raro, a proibir seus funcionários de acessá-las.

Consideramos esse caminho equivocado e arriscado, na medida que coloca o governo à margem de manifestações cidadãs que muitas vezes o envolvem. Segundo nosso julgamento, a trilha a ser seguida pelo setor público passa pelo exame e compreensão acurada desse fenômeno, de modo a identificar a melhor forma de integrar-se a cada um desses canais.

**II.5 Capacitação 360° - Da Cultura Inovadora a Aplicação: A Terceira Geração dos Programas de Capacitação**

As profundas mudanças ocorridas na sociedade contemporânea, a sofisticação da agenda governamental e a demanda por novas competências para o serviço público, aspectos resumidos nas rubricas anteriores, implicam, necessariamente, em uma também profunda alteração nos programas de capacitação oferecidos aos servidores de todos os escalões.

Embora o quadro atual reforce a necessidade de programas continuados de qualificação, a forma e o conteúdo dessas ações devem ser reinventados, de modo a atender as novas demandas propostas aos governos.

Estamos chamando este novo esforço de Capacitação 360°, a terceira geração de programas de capacitação governamental[[4]](#footnote-4), ação esta que assenta em cinco vetores centrais atuação:

1. Formação de Cultura Inovadora

A humanidade vem produzindo, desde seus primórdios, uma série de avanços tecnológicos que vão, ao longo dos séculos, moldando o dia a dia das pessoas e organizações. A maioria destes avanços ocorre de forma **incremental**, provocando melhorias na maneira pela qual estamos acostumados a fazer as coisas. Há momentos, bem mais raros, no entanto, em que tais avanços se aprofundam, ganhando caráter **disruptivo**, ou seja, provocam modificações radicais na economia, nas relações sociais e na cultura antes prevalecentes.

Foi o que ocorreu em meados do século XVIII, quando uma série de avanços que se propagaram desde a Inglaterra - utilização do carvão como fonte de energia, invenção da máquina a vapor, mecanização das atividades têxteis, só para citar alguns dos mais relevantes - tornam-se suficientemente robustos e confiáveis para dar origem a primeira revolução industrial, que vai romper com os padrões criados pela longa era agrícola e começar a criar o modo urbano industrial de ver mundo., que se consolida no início do século XX. Fenômeno análogo, estamos vivenciando agora, onde avanços no campo da microeletrônica, da biotecnologia, da nanotecnologia, entre outros começam a moldar uma economia pós industrial, fundada no conhecimento.

Tal como ocorreu com a instalação da era industrial, também agora será necessário romper com hábitos, rotinas, crenças, processos, métodos e modelos mentais arraigados, difíceis de descartar de imediato.

Por isso, a terceira geração de programas de capacitação por nós advogada está ancorada em um vasto conjunto de ações – palestras, seminários, realização de talk-shows, exibição de vídeos, criação de sites, etc. – que têm por objetivo central sensibilizar tomadores de decisão, gerentes e demais quadros de governo para a nova lógica que regerá as organizações e os processos de trabalho ao longo do século XXI. Nesse cenário, centrado no conhecimento e na inovação, o esforço “muscular” perde espaço para o “intelectual”, cujos requisitos para prosperar são bem distintos daqueles criados para a era industrial Temas como visão sistêmica, empreendedorismo, colaboração, criatividade, novos formatos organizacionais, novos métodos de trabalho, inovação em gestão, devem compor a pauta desses eventos.

1. A Inovação como Elemento Estruturador e Integrador

A complexidade dos problemas e a velocidade das mudanças têm levado as organizações privadas a adotarem uma crescente associação entre inovação e sobrevivência. A mesma fórmula aplica-se ao setor público, trocando-se a palavra sobrevivência por representatividade.

Por isso, em nosso programa 360°, a inovação aparece no cerne das disciplinas que o compõem. Isto se aplica tanto às novas disciplinas, mais afinadas com os métodos e técnicas gerenciais que estimulem a inovação e a criatividade, que apontaremos na rubrica seguinte, como às disciplinas tradicionais, que devem ser revitalizadas, de modo a captar as mudanças de cenário trazidas pela era do conhecimento.

Por outro lado, já se sabe que atacar problemas complexos, submetendo-os artificialmente aos organogramas específicos de cada entidade de governo redundará em atrasos, retrabalho e outras frustações. Assim, além de compor cada uma das disciplinas, a inovação deve servir também de elo integrador entre elas, uma vez que no cotidiano contemporâneo raras, se é que ainda existem, serão as situações cuja solução dependa de um único saber e que possa abrir mão do uso de novas tecnologias e/ou processos.

1. Introdução de Novas Disciplinas

As profundas mudanças ocorridas na sociedade contemporânea têm conduzido a uma rápida revisão nos conteúdos programáticos ofertados pelas principais instituições educacionais nacionais e internacionais em seus cursos de graduação, pós graduação, extensão, etc. sejam eles abertos ou “in company”.

A principal marca dessa atualização está na introdução de disciplinas que estimulem a compreensão de cenários complexos, a circulação de conhecimento, notadamente do conhecimento tácito, a inovação, a criatividade, o trabalho em equipe e a criação de novos modelos de negócio.

O programa de capacitação, por nós proposto procura adaptar essa revisão curricular para as necessidades específicas do setor público. As novas disciplinas incluídas nessa terceira geração são: utilização do pensamento sistêmico na atividade gerencial, gestão do conhecimento e da inovação em governo, *design thinking* para ambientes governamentais, *design* de serviços públicos, gestão de projetos governamentais complexos, técnicas de negociação, empreendedorismo no serviço público, novos modelos de negócio para a atividade governamental, serviços públicos digitais, utilização da inteligência coletiva para melhoria do serviço público, *storytelling* para registro da memória governamental, criação de comunidades de prática e registro de lições aprendidas.

1. Utilização de Métodos Pedagógicos que Privilegiem a Aplicação e a Inovação

No modelo por nós propugnado, a introdução de novas disciplinas, embora mandatória, deve necessariamente vir acompanhada de mudanças na maneira de abordá-las.

Primeiramente, analisando as avaliações dos programas de capacitação que fazemos, observamos que o interesse e a motivação dos servidores variam na razão direta da capacidade de enxergar essa atividade não como um simples exercício teórico, mas como algo que lhes permita facilitar ou melhorar o seu trabalho.

Neste sentido, nossa proposta recomenda que, no dimensionamento da carga horária das disciplinas, sejam privilegiadas atividades práticas que simulem situações presentes ou esperadas no dia a dia dos alunos/servidores.

Além disso, sugerimos que a simulação de atividades práticas, independente da disciplina, utilize o estado da arte em termos de técnicas gerenciais, de modo a criar um ambiente que favoreça a interação, a integração e a troca de experiências, tais como oficinas de *design thinking*, *storytelling*, técnicas de negociação[[5]](#footnote-5), por exemplo.

Propomos, ainda, a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação como como instrumento indutor da inovação e da criatividade e não como simples veiculo de automação, o que envolveria a criação de blogs, montagem de comunidades de interesse, realização de vídeos, protótipos de aplicativos, etc.

Finalmente, cremos que todos os programas de capacitação devam culminar com a realização de trabalhos de conclusão de curso, individuais ou em equipe, centrados em temas de interesse dos funcionários e que favoreçam a inovação no serviço público.

1. Mudança e Ampliação do Ambiente Capacitante

O modelo por nós desenhado não se sustentaria sem um novo entendimento sobre o que vem a ser local de aprendizagem. Como a inovação continuada exige o permanente alinhamento entre os novos cenários e capacidade de coordenação do estado, o esforço para capacitação dos quadros governamentais caminha para tornar-se uma ação rotineira, que necessariamente irá extrapolar a sala de aula, tal como tradicionalmente a conhecemos.

A educação na sociedade do conhecimento será ainda mais importante do que foi na era industrial, não podendo ficar restrita a horários e locais pré-determinados. O local de trabalho, nossa casa, o bairro onde moramos, por exemplo, tendem a se tornar ambientes expandidos de aprendizagem e troca de conhecimento.

No que se refere a gestão pública, objeto central deste trabalho, sua modernização passará pela desconstrução de ambientes segregados que impedem a criação e a circulação de ideias, insumo básico para a verdadeira compreensão dos problemas contemporâneos de governo e para a formulação de políticas públicas ousadas e serviços inovadores.

Em lugar de salas isoladas, o escritório governamental do futuro deverá privilegiar espaços que estimulem a atividade inter-setorial e transdisciplinar; o uso de novas mídias e tecnologias que permitam “*flashs*” instantâneos de problemas ou situações a serem enfrentados, substituindo relatórios burocráticos e sem alma que só mascaram a realidade e postergam a ação de governo; e a criação de laboratórios de gestão onde problemas inéditos, e/ou de alta complexidade possam ser examinadas em profundidade e de forma criativa, dando origem a protótipos de vários tipos - novos serviços, aplicativos internos, aplicativos para *smartphones*, metodologias para participação em mídias sociais, etc.

A Figura 2, a seguir apresentada, fornece uma visão gráfica dos cinco vetores centrais do programa por nós proposto.



**II.6 A Terceira Geração dos Programas de Capacitação: 10 Exemplos**

Como já apontamos anteriormente, o esforço para implantação de programas de capacitação com as características aqui destacadas será necessariamente bem maior do que o dedicado às duas gerações anteriores nas quais tivemos a oportunidade de participar, descritas no capítulo inicial deste texto.

Enquanto as duas primeiras tinham como preocupação central ensinar a fazer mais rápido, respeitando paradigmas bem consolidados definidos pela sociedade industrial, esta nova geração objetiva ajudar na construção de novos paradigmas, utilizando, para isso, métodos e técnicas gerenciais bastante recentes, que visam alavancar a produtividade do trabalho intelectual.

Os padrões culturais e as novas competências a serem desenvolvidos nessa nova era possuem um tempo de maturação mais amplo, pois são atributos de uma sociedade, baseada no conhecimento, ainda muito jovem e cujas ondas atingem nações e setores de atividade de forma bastante desigual. Um fenômeno com estas características nem sempre é captado com facilidade pelos radares tradicionais das organizações e mais ainda dos governos. O medo da mudança, a resistência a abandonar zonas de conforto e a má percepção das transformações são atributos inerentes aos seres humanos, que só serão superados com base em exemplos concretos que evidenciem a **inevitabilidade do novo cenário** e os **custos crescentes do imobilismo**.

Com o propósito de acompanhar de forma sistemática as mudanças apontadas neste documento e definir diretrizes de apoio a inovação no setor público paulista, o Governo de São Paulo instituiu em 2008 uma assessoria de inovação em governo, unidade atualmente vinculada ao gabinete da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo à qual estamos vinculados.

Como fruto desse trabalho, já podemos contabilizar alguns avanços, ainda muito esparsos e insuficientes, de iniciativas do Governo de São Paulo para estimular a inovação na gestão pública

1. Rede Paulista de Inovação

O Governo de São Paulo foi a primeira unidade da federação a adotar uma política de Gestão do Conhecimento e Inovação, formalizada por meio do decreto 53.963 de 21 de janeiro de 2009 e reforçada pelas diretrizes estratégicas estabelecidas no PPA 2012-2015.

No bojo deste decreto foi instituída a [Rede Paulista de Inovação](http://www.igovsp.net/) em Governo, ambiente *web* de qualificação, colaboração e interação, voltado para funcionários de governo, de todos os níveis e setores, centrado no uso de ferramentas sociais - blogs, vídeos, tutoriais, fóruns, etc. Este ambiente, no ar há 5 anos, acumula a maior base de documentos em língua portuguesa sobre métodos, técnicas e ferramentas de estímulo a inovação em governo.

1. inovaDay

O [inovaDay](http://igovsp.net/inovaday/) é um encontro mensal surgido em 2008, gerado a partir do auditório do Centro Integrado de Administração do Estado de São Paulo - Cidade I, situado na Rua Boa Vista 170, no centro da capital, sendo transmitido, ao vivo, pela internet. Esta iniciativa sucedeu e deu novo formato ao Ciclo Estadual de Palestras em Gestão do Conhecimento, lançado 4 anos antes.

Tal como seu antecessor, o inovaDay tem como objetivo central promover palestras, discutir cases, apresentar ferramentas e abrir espaço para veiculação de soluções inovadoras presentes na sociedade, que possam colaborar para a formação de uma cultura inovadora no setor público.

1. MBA - Excelência Gerencial do Metrô: Gestão da Cultura e da Mudança Organizacional

Desde 2009, o MBA *in company* promovido pela Fundação Instituto de Administração - FIA para a Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô, conta com uma disciplina específica sobre inovação em governo, para a qual colaboramos na qualidade de docentes convidados. Esta matéria incentiva o uso de novos métodos e técnicas gerenciais para o tratamento de temas emergentes dentro da empresa, para os quais as soluções de “prateleira” não mais se revelavam efetivas. A criação de ambientes compartilhados para troca de experiências, denominada “Estação do Conhecimento”, sobre a qual falaremos a seguir e a utilização sistemática de aplicativos para dispositivos móveis como forma de relacionamento com o usuário do metrô, hoje em funcionamento dentro da organização, nasceram de trabalhos de conclusão de curso apresentados por alunos deste MBA.

1. Inova Gestão

Inova Gestão foi o nome do programa de capacitação ministrado pela Fundap em 2009, sob demanda da Prefeitura Municipal de São Paulo. Esta iniciativa, por nós coordenada, foi a primeira a utilizar a inovação como elemento articulador entre as diversas disciplinas.

Ele objetivava capacitar os servidores municipais para o uso de novas formas de gestão com vistas a melhorar a qualidade do gasto público e conceber novas formas de entrega de serviço à população.

O programa gerou vinte e três projetos elaborados pelos alunos do curso, oito dos quais premiados pela administração municipal.

1. Estação Conhecimento

A Estação Conhecimento projeto conduzido pela equipe da Unimetro – Universidade Corporativa do Metrô de São Paulo constitui o primeiro ambiente colaborativo não hierárquico dedicado ao intercâmbio de ideias e experiências entre os metroviários de São Paulo, agrupados em torno de áreas de interesse que cobrem desde novos desafios da companhia à necessidades pessoais de qualificação.

Recém implantada, esta iniciativa, descrita em detalhe no *paper* preparado pela equipe do Metrô para o Consad, foi conceitualmente estimulada por atividades desenvolvidas no MBA - Excelência Gerencial do Metrô, contando além disso com o apoio da Assessoria de Inovação em Governo do Estado de São Paulo.

1. Registro da História Corporativa

A Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano – EMPLASA, vinculada a Secretaria de Desenvolvimento Metropolitano de São Paulo foi a primeira entidade a implantar um Grupo Setorial De Gestão do Conhecimento e Inovação, vinculado a Presidência, com a participação de todas as diretorias da casa.

No ano de 2012, coube a esta unidade conceber a metodologia para registro da trajetória da empresa desde sua fundação em 1975. Ao invés de formular um projeto tradicional de registro de atividades em papel, os técnicos encarregados do projeto optaram por utilizar a técnica do storytelling. Os registros colhidos nessa iniciativa deram origem aos documentários “Metrópole: Conhecer e Agir”, sobre a história das regiões metropolitanas de São Paulo e da Baixada Santista, “Entretempos”, sobre a história da Emplasa.

1. Prêmio Mário Covas

O [Prêmio Mário Covas](http://www.premiomariocovas.sp.gov.br/2012/index.html), conferido anualmente desde 2004, é uma iniciativa voltada para incentivar práticas de governo promovidas por seus servidores destinadas a modernizar a administração pública paulista.

A partir de 2012, incentivado pelo decreto paulista de apoio à inovação editado em 2009 e visando alinhar seu escopo frente as recentes novidades no campo da gestão pública, provocadas, por um lado, pelos novos desafios propostos aos governos e, por outro, pelo surgimento de novas técnicas de gestão e processos de trabalho, o prêmio teve seu escopo reformulado, com vistas a valorizar a inovação, as parcerias com os municípios e as ações da cidadania.

A partir dessas alterações, o prêmio passou a contar com quatro modalidades:

* Inovação em Gestão Estadual: Iniciativas desenvolvidas por servidores e empregados públicos dos 3 Poderes do Estado de São Paulo
* Inovação em Gestão Municipal: Iniciativas desenvolvidas por servidores e empregados públicos municipais do Estado de São Paulo, inclusive em parceria com o governo estadual
* Cidadania em Rede: Iniciativas desenvolvidas por usuários de centros gratuitos de inclusão digital
* Governo Aberto: Iniciativas desenvolvidas por cidadãos que utilizaram bancos de dados governamentais para aperfeiçoar o acesso a serviços públicos

1. Programa Excelência Gerencial da Sabesp

Seguindo e aprofundando a trilha do programa de capacitação ministrado para a Prefeitura Municipal de São Paulo em 2009, a Fundap contando com o apoio da Assessoria de Inovação em Governo, deu início em 2012 ao Programa Excelência Gerencial da Sabesp – PEG Sabesp.

Tal como no programa da prefeitura, o PEG Sabesp tem como um de seus fios condutores a inovação em gestão e culmina com a apresentação de trabalhos sobre temas de interesse para a organização.

Avançando em relação ao programa anterior, o PEG Sabesp, introduziu pela primeira vez em um programa de capacitação para o setor público a realização de oficinas de *design thinking* e incorporou em sua grade algumas das novas disciplinas preconizadas em nossa terceira geração de programas de capacitação, tal como empreendedorismo, negociação e gestão de projetos complexos.

O Programa Excelência Gerencial da Sabesp está descrito em detalhes no *paper* preparado para este Consad pela equipe da Fundap envolvida nesse treinamento.

1. Capacitação dos Técnicos Grupos Setoriais de Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas – GSPOFS

Ainda em 2012, a Assessoria de Inovação em Governo coordenou o módulo dedicado a inovação no Programa de Capacitação dos Técnicos dos Grupos Setoriais de Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas – GSPOFS da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional – SPDR de São Paulo.

Nossa atuação nesse programa envolveu a realização de palestra sobre Inovação no Governo de São Paulo e a coordenação da realização de oficina sobre Design Thinking.

1. Eventos de Sensibilização

Por fim, os princípios defendidos neste *paper* são permanente veiculados pelos técnicos da Assessoria de Inovação em Governo em congressos, conferências, palestras, aberturas de cursos e demais eventos nacionais e internacionais, compostos por formadores de opinião, para os quais sejamos convidados a falar sobre gestão do conhecimento, inovação e criatividade, sempre sobre o viés do setor público.

Conclusão

As rápidas alterações de cenário e o encurtamento dos ciclos de vida de produtos, serviços e processos que marcam nossos dias são fenômenos que tendem a se acelerar ainda mais com o passar dos anos e com a cristalização da sociedade do conhecimento.

Nas organizações privadas, a luta pela manutenção dos níveis de competitividade em um mercado cada vez mais globalizado e sofisticado tem acentuado as mudanças referentes a processos produtivos, métodos de trabalho, organogramas, layouts físicos, relação com fornecedores, relação com clientes e em diversos outros procedimentos, com vistas a ajustá-los aos novos desafios.

Do lado da sociedade civil, a continuidade das mudanças econômicas e tecnológicas que tem permitido a ampliação e o barateamento no acesso das pessoas à internet de alta velocidade e aos dispositivos móveis - notadamente *smartphones* e *tablets* – irão aprofundar o grau de conectividade entre pessoas e a consequente presença das mesmas nas mídias sociais, fortalecendo, ainda mais, o poder de fogo da cidadania.

Nesse quadro, que consideramos inexorável, não caberá aos governos outro caminho senão promover ajustes com a mesma magnitude dos que estão ocorrendo nas organizações privadas e na sociedade civil, sob pena de uma indesejável e perigosa perda de representatividade.

A compreensão da proposta de ampliação dos programas de qualificação para funcionários de governo e a radical mudança nos métodos e no conteúdo programático dos mesmos, por nós advogada, não pode ser entendida fora do contexto acima exposto.

Embora a dificuldade para sua implementação deva ser reconhecida, dado que a abordagem por nós defendida implica na ruptura de modelos mentais, procedimentos burocráticos e diplomas legais de forte efeito paralisante, fazer vistas grossas a essa realidade comprometerá a formação de lideranças inovadoras capazes de recriar o governo à semelhança do que ocorre com as instituições que o cercam.

Por outro lado, a continuidade dos programas de formação, nos moldes tradicionais, implicará em desperdício de recursos, distanciamento entre o que é ensinado e a necessidade do funcionário e, o que é mais grave, a descrença quanto a efetividade de programas de capacitação.

Por último, gostaríamos de mencionar que, independente das discussões ideológicas sobre o tamanho ótimo do estado, estamos convencidos que a dimensão física dos governos perde sentido se não lhes forem garantidas, sejam eles grandes ou pequenos, a capacidade de definir estratégias, gerar políticas públicas adequadas e exercer seu poder de coordenação e regulação.

Tal desafio não se fará, por sua vez, sem a formação permanente de quadros qualificados e lideranças inovadoras capazes de entender a diferença entre ditar rumos e acompanhar tendências. O desenho atual do setor público, infelizmente, pende para a segunda opção, o que é pouco para quem, como nós, sonha alto.

Referências Bibliográficas

ANDERSON, Chris. A Cauda Longa. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

BROWN, Tim. Design Thinking. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

BURGELMAN, Robert A. Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.

CAIADO, Aurílio Sérgio Costa (coordenador do projeto). Economia Criativa. São Paulo: Fundap, 2011.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade Em Rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura; Volume I. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, Marcos e NEPOMUCENO, Carlos. O Conhecimento em Rede – Como Implantar Projetos de Inteligência Coletiva. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.

CHRISTENSEN, Clayton M. O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2011.

CHRISTENSEN, Clayton M. e outros. Inovação na Sala de Aula. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da Informação: Porque só a tecnologia não basta na era da informação. São Paulo: Editora Futura, 1998.

FLORIDA, Richard. A Ascensão da Classe Criativa. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.

HAMEL, Gary e BREEN, Bill. O Futuro da Administração. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

HAMEL, Gary. O Que Importa Agora. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

JOHNSON, Steven. De Onde Vêm as Boas Ideias. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 2011.

MARTIN, Roger. Design de Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010

NAYAR, Vineet. Primeiro os Colaboradores Depois os Clientes. Porto Alegre: Bookman Editora, 2011.

NÓBREGA, Clemente e R. de LIMA, Adriano. Inovatrix – Inovação para não Gênios, Rio de Janeiro: Editora Agir, 2010.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI Hirotaka. Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NORTH, Klaus. Gestão do Conhecimento – Um Guia Prático Rumo à Empresa Inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2010.

NORTH, Klaus e GUELDNBERG, Stefan. Effective Knowledge Work: Answers to The Management Challenges Of The 21st Century. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited, 2011.

PINK, Daniel. A Nova Inteligência. Portugal: Texto Editores, 2013.

PROBST, Gilbert, RAUB Steffen e ROMHARDT, Kai. Gestão do Conhecimento - Os elementos Construtivos do Sucesso. Rio Grande do Sul: Artmed Editora, 2002.

RIFKIN, Jeromy. A Terceira Revolução Industrial. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2013.

ROBINSON, Ken. Libertando o Poder Criativo. São Paulo: HSM Editora, 2012.

SCHARMER, Otto. Teoria U – Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: Editora Best Seller, edição revisada, 2004.

SENGE, Peter e outros. Presença – Propósito Humano e o Campo do Futuro. São Paulo: Editora Cultrix, 2007.

SOUZA, César. A NeoEmpresa: O Futuro da Sua Carreira e Dos Negócios no Mundo em Reconfiguração. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

STEWART, Thomas A.. A Riqueza do Conhecimento – O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SUROWIECKI, James. A Sabedoria das Multidões. São Paulo: Editora Record, 2006.

TERRA, José Cláudio. Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial : Uma Abordagem Baseada no Aprendizado e Na Criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, José Cláudio (organizador). Inovação: Quebrando Paradigmas para Vencer. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

TERRA, José Cláudio (organizador). 10 Dimensões da Gestão da Inovação. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

TOFFLER, Alvin. A Terceira Onda. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.

1. Coordenador da Assessoria de Inovação em Governo da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional de São Paulo [↑](#footnote-ref-1)
2. Técnico da Assessoria de Inovação em Governo da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional de São Paulo [↑](#footnote-ref-2)
3. O mais qualificado pensador da moderna teoria da administração. Nascido em Viena em 1909 e falecido Claremont em 2005. Foi o primeiro autor a mencionar o termo trabalhador do conhecimento. [↑](#footnote-ref-3)
4. As duas gerações anteriores nas quais tivemos oportunidade de trabalhar estão referidas no capítulo I deste documento [↑](#footnote-ref-4)
5. Técnicas estas que independente de sua utilização como apoio às diversas disciplinas, integram elas próprias a grade curricular do programa. [↑](#footnote-ref-5)