

**Autoras: Ana Paula Martins Pereira de Assunção; Suelen Librelotto Sirugi;
Amanda Rezende Lopes**

Título: Formação descentralizada como estratégia de inovação democrática: a experiência da escuta territorializada

Resumo Simples:

O presente trabalho apresenta uma experiência de formação territorializada implementada em 2024 por uma entidade pública estadual voltada à qualificação do serviço público. A iniciativa visou ampliar o acesso às ações formativas por meio de estratégias descentralizadas, escuta ativa junto aos órgãos públicos nos territórios e pactuação de agendas de capacitação com base em diagnósticos presenciais. Ao todo, foram visitados 29 municípios, com coleta sistematizada de dados, reuniões com lideranças locais e análise de demandas específicas. A metodologia fundamentou-se em observação participante, análise situacional e uso de painel dinâmico para identificação de padrões regionais de necessidade formativa, incluindo variáveis sociais, geográficas e institucionais. Os resultados indicam maior aderência das ações formativas às realidades locais, fortalecimento da articulação intergovernamental e institucionalização de práticas responsivas de planejamento. A experiência evidencia o papel das estratégias descentralizadas como instrumento de inovação democrática na gestão pública e como mecanismo de valorização da diversidade regional na formulação de políticas de capacitação.

Resumo Expandido

Em regiões marcadas por disparidades territoriais na oferta de políticas públicas, o fortalecimento de práticas institucionais que promovam escuta ativa, pactuação intergovernamental e articulação federativa revela-se indispensável à consolidação de processos de inovação democrática. No campo da formação de servidores, tais práticas adquirem centralidade diante da necessidade de garantir equidade de acesso ao desenvolvimento profissional contínuo, especialmente em localidades historicamente menos contempladas por agendas formativas institucionais.

Neste cenário, uma entidade pública estadual responsável pela qualificação do serviço público implementou, em 2024, uma estratégia de formação descentralizada que percorreu 29 municípios de distintas regiões de planejamento. A iniciativa aliou visitas técnicas a órgãos públicos, reuniões com lideranças locais e aplicação de instrumentos diagnósticos para levantamento de demandas formativas. A proposta partiu da

constatação de que, anteriormente, as demandas por capacitação eram apresentadas de forma fragmentada e pouco representativa, geralmente por núcleos centrais das secretarias, sem a participação efetiva dos servidores de linha de frente, diretamente impactados pelas deficiências nos processos de trabalho.

A metodologia adotada foi de caráter qualitativo, baseada em observação participante, análise situacional e sistematização das percepções locais por meio de matriz própria de coleta de dados. O diferencial reside na realização de devolutivas no próprio território, possibilitando pactuações imediatas com os gestores locais e elaboração conjunta das agendas de capacitação. A análise dos discursos dos servidores colhidos durante as visitas permitiu interpretar as narrativas institucionais e identificar lacunas formativas mais profundas, inclusive aquelas relacionadas a questões subjetivas, como motivação, saúde mental e sentimento de pertencimento ao serviço público.

Como inovação adicional, a iniciativa estruturou um painel dinâmico no ambiente do Looker Studio, permitindo a consolidação de dados em tempo real sobre as necessidades específicas de cada município e de cada órgão descentralizado. O sistema possibilita identificar padrões regionais de demandas — como a maior incidência de necessidades formativas relacionadas à segurança em áreas de fronteira, à gestão escolar em regiões indígenas ou à prestação de serviços em contextos rurais. Essas informações fundamentam um planejamento responsivo e baseado em evidências, reduzindo o hiato entre o planejamento centralizado e a realidade dos territórios.

A lógica do projeto inverteu a centralidade das escolas de governo nas capitais, ao articular três eixos complementares: mapeamento técnico das demandas formativas, articulação de parcerias locais e execução de cursos de curta duração em resposta às demandas identificadas. Essa abordagem fortalece o vínculo entre o Estado e os territórios, valoriza a diversidade regional e promove maior legitimidade às políticas públicas de formação.

Do ponto de vista teórico, a proposta dialoga com os conceitos de inovação democrática (Avritzer, 2012; Pogrebinschi, 2017), gestão responsiva (Santos, 2020) e pactuação federativa como instrumento de governança territorial (Arretche, 2012). A experiência ilustra que a inovação institucional na administração pública não se limita à criação de novos conteúdos, mas envolve a transformação dos formatos de articulação, escuta e implementação das ações governamentais.

Conclui-se que a iniciativa consolida um modelo institucional de planejamento formativo regionalizado, sustentado por evidências empíricas e estruturado em mecanismos permanentes de escuta ativa, articulação intergovernamental e pactuação descentralizada. Ao incorporar ferramentas de análise territorial e bases de dados estratégicas, a ação amplia a capacidade do Estado de responder de maneira precisa e tempestiva às demandas específicas de contextos diversos — como regiões de fronteira, áreas rurais, comunidades indígenas e zonas periurbanas. Em 2025, a continuidade do projeto prevê a realização de ciclos formativos personalizados nos municípios visitados, considerando os levantamentos realizados no ano anterior e fortalecendo a institucionalização de práticas responsivas no campo da qualificação pública. A experiência, portanto, posiciona as escolas de governo como vetores centrais de inovação democrática, não apenas pela produção de conteúdos técnicos, mas pela indução de novas formas de governança territorial e coprodução do conhecimento no âmbito da gestão pública.

Referências

ARRETCHE, Marta. Políticas sociais no Brasil: descentralização, desigualdades e persistência. São Paulo: UNESP, 2012.

AVRITZER, Leonardo. Democracia e os espaços públicos no Brasil. São Paulo: Ed. Perspectiva, 2012.

POGREBINSCHI, Thamy. Inovação democrática: experiências no Brasil. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2017.

SANTOS, Luiz Carlos Bresser-Pereira. Gestão pública para a democracia: uma agenda para o Brasil. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020.