



PRODUTO 3:
**RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO DA FASE DE FORMAÇÃO
DO PROGRAMA, ACOMPANHADO DOS RESPECTIVOS
INSTRUMENTOS EMPREGADOS E DADOS OBTIDOS
NO PROCESSO**

ANTONIO MANOEL TIMBÓ LIMA GOMES
Consultor

BRASÍLIA / DF
Fevereiro de 2024

1. INTRODUÇÃO

Em observância ao Termo de Referência de Consultoria de Avaliação de Resultados do Programa LideraGOV, este **Produto 3** apresenta o **Relatório da Avaliação da Fase de Formação do Programa**, acompanhado dos respectivos instrumentos empregados e dados obtidos durante o processo avaliativo.

O programa LideraGOV é uma iniciativa de desenvolvimento de lideranças no setor público, projetado para capacitar gestores e líderes governamentais. Um dos focos do programa busca o aprimoramento de habilidades em gestão, inovação e políticas públicas, visando a eficiência e eficácia na administração pública.

É recomendado pela OCDE (2018), que os governos priorizem a criação de uma cultura e liderança orientadas por valores na função pública. O foco disso é gerar uma melhoria dos resultados para a sociedade. Isso sublinha a importância de estabelecer um curso de formação de lideranças, essencial para fortalecer as competências e a eficácia administrativa no âmbito público.

O LideraGOV é um dos programas sistemáticos focados no desenvolvimento de gestores e altas lideranças da administração pública (ENAP, 2023). Para Rocha et al. (2023) este é um programa que tem como propósito promover a formação de servidores públicos para desenvolverem atividades no âmbito da administração pública como líderes inovadores, com compromisso público e com disponibilidade para ocupar cargos e funções estratégicas no serviço público.

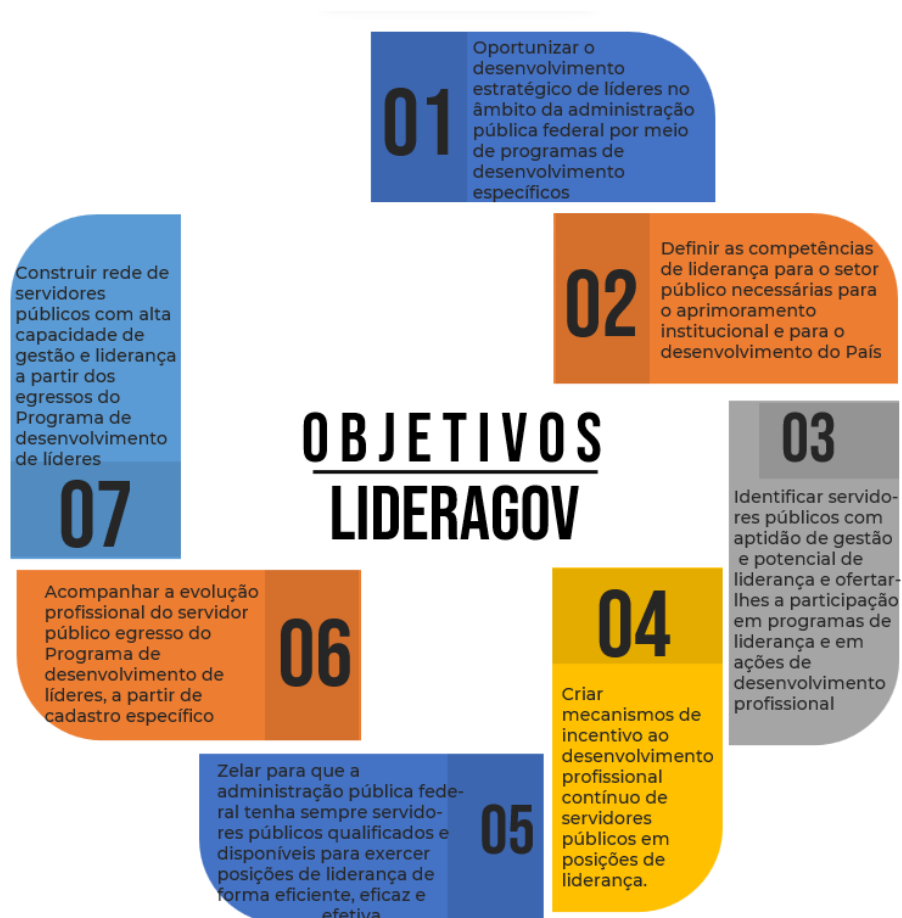
O LideraGOV é um programa que encontra-se inserido em uma Política maior do país: a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que orienta o desenvolvimento de pessoas, assim como das lideranças. Mas também o Programa vai ao encontro das diretrizes de outros Decretos publicados no âmbito da administração pública federal, de profissionalizar a ocupação dos cargos de gestão, observando as competências de liderança e a experiência da pessoa, o que evidencia uma mudança na cultura de ocupação de cargos de liderança do Brasil, que preza pela implementação dos mecanismos da governança (ALMAS et al., 2022).

A Portaria Conjunta 254, de 23 de junho de 2020, instituiu o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro e o Programa Piloto "LideraGOV" de Desenvolvimento de Líderes. De acordo com a indicação legal, as iniciativas miram o aprimoramento do desenvolvimento de pessoal dos quadros da administração pública federal, seja direta, autárquica ou fundacional. A base legal apresenta com clareza os objetivos do Grupo, quais sejam¹:

1

BRASIL.
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-254-de-23-de-junho-de-2020-263187095>.
Acesso em 02 de dezembro de 2022

Figura 1: Objetivos do Grupo



Fonte: Adaptação do consultor a partir da Portaria Conjunta nº 254

É um Programa que se encontra estruturado em quatro fases: I - Processo Seletivo, composto de três etapas classificatórias e eliminatórias; II - Curso de Qualificação, com carga horária de até 120 (cento e vinte) horas; III - Acompanhamento e Efetivação, formada por orientação dos participantes por meio de mentoria individual e coletiva a partir do início do Curso de Qualificação; e IV - Avaliação do Programa, a ser efetivada em até seis meses, contados do término do curso de qualificação, subsidiando a tomada de decisão e o processo de melhoria do Programa, ou não, para outros órgãos ou entidades da Administração Pública Federal.

O Programa LideraGOV já formou duas turmas e as atividades em desenvolvimento por esta Consultoria têm como objetivo avaliar as experiências em relação à turma selecionada em 2022. A avaliação completa compreende desde o processo de seleção e formação, até a inserção e envolvimento nos ciclos de políticas públicas e redes profissionais. Desta forma, assume um caráter duplo: uma avaliação formativa, enquanto parte de um programa maior em desenvolvimento de formação de lideranças; e uma avaliação de resultados, no contexto geral do Programa, como avaliação somativa.

2. METODOLOGIA

A partir do Plano de Trabalho (Produto 1), apresentado pela consultoria em alinhamento com o Termo de Referência de Consultoria de Avaliação de Resultados do Programa LideraGOV, tem-se uma descrição completa da metodologia de avaliação do Programa. Este documento detalha de forma mais abrangente as abordagens, técnicas e ferramentas utilizadas para a avaliação do Programa LideraGOV.

Em todo o processo metodológico usou-se os elementos conceituais de uma avaliação formativa que é adotada durante a implementação de um programa (avaliação intermediária) como um meio de adquirir mais conhecimento quanto a um processo de aprendizagem para a qual se deve contribuir.

Numa avaliação formativa se tem a oportunidade de identificar falhas no desenho existente e se propõe a um melhoramento incremental da implementação de intervenções, a fim de melhor alcançar dados objetivos (VEDUNG; PEDONE, 2021). O propósito maior desta avaliação é o de apoiar e melhorar a gestão, implementação e o desenvolvimento de um programa (ALA-HARJA; HELGASON, 2014)

Em uma avaliação formativa, os resultados deste processo servem para o aperfeiçoamento da política ou para a melhoria da tomada de decisão sobre a adoção ou expansão (BRASIL, 2018).

A avaliação formativa é uma ferramenta essencial no âmbito do desenvolvimento e implementação de programas, como o Programa LideraGOV. Esta forma de avaliação é conduzida durante as diversas fases do processo de implementação, não se limitando a um único momento. O seu principal objetivo é fornecer *feedback* analítico e contínuo aos tomadores de decisão, permitindo ajustes em tempo real e aprimoramento do programa em curso.

A avaliação formativa distingue-se por seu caráter iterativo e adaptativo. Ela envolve a coleta sistemática de dados sobre o desempenho e progresso do programa, e o subsequente uso dessas informações para refinar estratégias e métodos. Isso inclui a análise de como os componentes do programa estão funcionando em relação aos objetivos estabelecidos, identificando áreas de sucesso e aquelas que necessitam de melhorias.

Foi realizada uma análise documental em um conjunto de materiais produzidos e disponibilizados pela equipe do Programa, que foi fundamental para aprofundar o entendimento sobre as diversas etapas, estrutura, os objetivos e a implementação do processo de formação do Programa LideraGOV.

Nesta avaliação foi possível promover uma abordagem colaborativa, envolvendo os participantes do programa e outras partes interessadas no processo de avaliação. Isso se deu a partir de entrevistas com estes diferentes atores e foi importante pois facilitou uma compreensão mais profunda dos efeitos do programa e promoveu a participação ativa de todos os envolvidos (gestores, técnicos, alunos, professores e mentores).

Foi realizado um conjunto de entrevistas com membros da administração pública cujos detalhes estão descritos no Quadro 1:

Quadro 1 – Quantitativo de participantes e horas, por grupos, na etapa avaliativa

Entrevistas realizadas	Número de Participantes	Quantidade de horas
Equipe técnica do Programa LideraGOV	03	3h18min ²
Equipe técnica do Ministério da Economia – Coordenação da Rede de Líderes	03	1h32min
Alunos ³	15	1h50min
Professores	03	4h
Mentores	04	3h30
TOTAL	28	14h10min

Fonte: Elaboração própria da Consultoria (2023).

Nos momentos das entrevistas se discutem todos os temas que são objeto da avaliação: Processo Seletivo, Processo de Formação e Rede.

No anexo 1, tem-se uma sistematização das perguntas realizadas nas entrevistas, assim como os temas orientadores discutidos na oficina virtual com os alunos. Ao final, tem-se uma organização das recomendações para o aperfeiçoamento da etapa de formação do Programa.

3. RESULTADOS

3.1. O Programa de Formação

O LideraGOV foi realizado ao longo de oito meses em um formato totalmente *online*. Com um total de 120 horas de aulas síncronas e 20 horas de atividades complementares, o curso foi desenhado para proporcionar uma experiência de aprendizado rica e multifacetada.

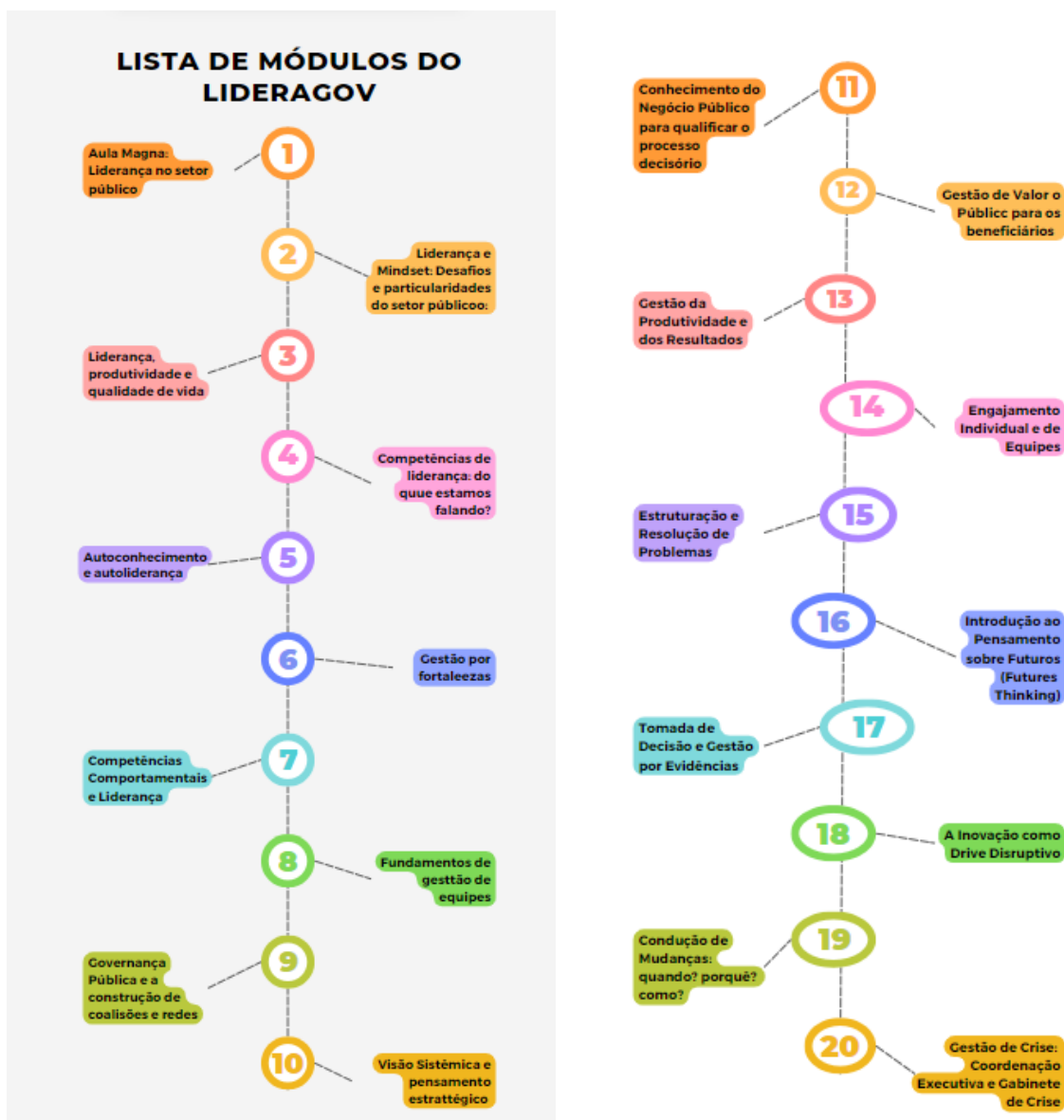
O programa foi estruturado em vinte módulos (Quadro 1), cada um abordando diferentes aspectos da liderança e administração pública.

² As entrevistas realizadas com esta equipe foram realizadas durante três momentos em março de 2023.

³ Os alunos participaram de uma oficina virtual na plataforma Meet, realizada no dia 1º de novembro de 2023, na qual foram trabalhados os temas: processo de formação e Rede de Líderes.

O Programa LideraGOV se destaca no cenário de formação de lideranças na administração pública brasileira, principalmente pela sua abordagem inovadora focada no desenvolvimento de *soft skills*. Essa metodologia representa uma evolução significativa dos modelos convencionais de treinamento, que tradicionalmente priorizam o acúmulo de conhecimentos técnicos em áreas específicas como por exemplo: planejamento estratégico, orçamento público, políticas públicas, gestão do conhecimento e administração pública. E passa a incluir módulos que incluem temas como gestão estratégica, comunicação eficaz, tomada de decisão, inovação no setor público, ética e integridade, e gestão de crises.

Figura 2 - Lista de módulos do LideraGOV



A ênfase do Programa está em transformar conhecimento teórico em práticas e atitudes eficazes no ambiente de trabalho. Ter um modelo focado em *soft skills* é uma estratégia essencial para enfrentar os desafios contemporâneos da administração pública, que exigem mais do que competências técnicas.

Conforme Abrucio & Loureiro (2018) afirmam, a burocracia é indispensável na sociedade atual, sendo ela condição necessária para a ordem democrática. Com isso, para que os burocratas possam atuar da melhor forma possível em prol da democracia brasileira, estes devem desenvolver e aprimorar suas habilidades socioemocionais.

Para um dos professores do Programa é defendido que “líderes eficazes precisam de habilidades interpessoais e emocionais para gerir equipes, promover inovações e responder a situações complexas, assim o conteúdo do LideraGOV está em total sintonia com o que propõe a literatura internacional”.⁴

Outro docente acrescenta uma perspectiva valiosa ao debate sobre liderança no serviço público. Ele argumenta que “a necessidade vai além de simplesmente alcançar produtividade. O serviço público, em sua essência, exige líderes que estejam em sintonia com os desafios e as dinâmicas contemporâneas. Esses líderes devem não apenas buscar eficiência, mas também fomentar um Estado mais responsável, inclusivo e socialmente engajado.”⁵

No sentido do desenvolvimento dessas habilidades e competências, o programa LideraGOV, ao longo dos seus oito meses, introduziu aos servidores estudantes as principais competências necessárias ao serviço público, conforme são apresentadas no documento intitulado “*Matrizes de Competências do Serviço Público Brasileiro*”.

Os servidores públicos devem compreender tanto de questões técnicas como de questões socioemocionais, indispensáveis para a função pública e que contribuem para a eficiência no trabalho (OLIVEIRA; MARQUES; CARVALHO, 2021).

“O LideraGOV representa um marco inovador no campo da formação de lideranças, distinguindo-se por seu foco no desenvolvimento comportamental, em contraste com a tradicional ênfase no acúmulo de conhecimento. Essa abordagem inovadora se manifesta desde o início do processo, já no momento da seleção dos participantes. Durante o processo seletivo, não nos limitamos a avaliar conhecimentos e experiências prévias. Nosso foco está em identificar e analisar as competências comportamentais dos candidatos - uma prática que ressoa profundamente com a filosofia do programa. Esta avaliação inicial de competências é um passo fundamental, pois estabelece uma base para o desenvolvimento contínuo ao longo do curso.”⁶

Além disso, no LideraGOV, “abraçamos uma visão holística e integrada da aprendizagem e do desenvolvimento de competências. Não se trata apenas de adquirir novos

⁴ Entrevista realizada com professor do curso, em outubro de 2023.

⁵ Entrevista realizada com professor do curso, em outubro de 2023.

⁶ Entrevista realizada com a equipe técnica do LideraGOV, em março de 2023.

conhecimentos, mas de transformar comportamentos e habilidades, preparando os líderes para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos da administração pública contemporânea."⁷

Dentro da oficina virtual que realizamos, discutimos um aspecto fundamental que impactou profundamente um dos egressos do programa LideraGOV: a relação entre o processo de formação enfatizando a tomada de decisão: "um aspecto crucial que eu destaco na experiência do LideraGOV é como ele aprimora nossas habilidades de gestão e, no final das contas, facilita a tomada de decisões. A formação oferecida no programa contribuiu significativamente para o processo de tomada de decisão, fornecendo uma perspectiva holística em vez de apenas uma percepção individual. Aprendemos a lidar com decisões desafiadoras, que muitas vezes envolvem trade-offs complexos. Isso requer preparação e experiência, e o LideraGOV nos prepara para enfrentar esses desafios."⁸

Já na visão de outro aluno tem-se uma ênfase a perspectiva holística pois considera que "uma das grandes contribuições da formação no LideraGOV é a ênfase na perspectiva holística. Não se trata apenas de dominar técnicas, mas de entender como nossas decisões impactam o todo. O programa nos desafia a considerar a complexidade das decisões que enfrentamos no setor público, muitas das quais não são simples ou puramente técnicas. Ao enfrentar esse desafio, ganhamos a capacidade de tomar decisões informadas e equilibradas."⁹

Para uma aluna do Programa "uma coisa que diferencia o LideraGOV de programas de formação puramente técnicos é o foco na tomada de decisão baseada em evidências. No setor público, não podemos tomar decisões importantes apenas com base em intuição ou suposições. O LideraGOV nos ensina a coletar e analisar dados relevantes, considerar as melhores práticas e avaliar as evidências antes de tomar decisões críticas. Isso nos dá uma base sólida para liderar com confiança e eficácia."¹⁰

Nesta direção, esta avaliação defende que os módulos discutidos no processo de formação do LideraGOV se aprofundam no aprimoramento das competências de liderança, de autoconhecimento dos servidores e de pensamento estratégico, todas necessárias para o bom funcionamento do serviço público. E se conclui que discutir liderança no âmbito público é explorar caminhos para mobilizar e inspirar esforços coletivos em direção a um objetivo maior. Trata-se de transformar o Estado em um catalisador de desenvolvimento – não só econômico, mas também social e político. Esse tipo de liderança envolve olhar para além das métricas convencionais de sucesso e abraçar um papel mais ativo e consciente na formação de uma sociedade mais equitativa e progressista.

3.2. Metodologia do Programa

⁷ Entrevista realizada com a equipe do MGI, em março de 2023.

⁸ Depoimentos colhidos na oficina virtual com os alunos da segunda turma, realizado em 1º de novembro de 2023.

⁹ Depoimentos colhidos na oficina virtual com os alunos da segunda turma, realizado em 1º de novembro de 2023.

¹⁰ Depoimentos colhidos na oficina virtual com os alunos da segunda turma, realizado em 1º de novembro de 2023.

Neste tópico será abordada uma avaliação da metodologia empregada no Programa LideraGOV, com foco nas abordagens pedagógicas utilizadas e na percepção dos participantes e equipe técnica sobre a eficácia do modelo de ensino.

No Programa LideraGOV, a metodologia de ensino foi cuidadosamente escolhida para atender às necessidades específicas da administração pública. Todas as disciplinas incorporaram aulas expositivas, complementadas por uma forte ênfase em atividades práticas, tanto individuais quanto de forma coletiva. Essas atividades foram projetadas para simular situações reais enfrentadas pelos servidores públicos, proporcionando assim uma experiência de aprendizagem mais rica e aplicável.

Um ponto chave da metodologia do LideraGOV é o seu compromisso com o desenvolvimento de competências práticas. Apesar de abordar teorias, conceitos e metodologias relevantes, o programa coloca um forte foco em exercícios práticos. Estes exercícios incentivam os participantes a aplicar o aprendizado em situações reais, reforçando a importância da teoria no contexto prático da administração pública.

A metodologia do Programa LideraGOV demonstrou ser eficaz e adaptável, respeitando as diferentes necessidades dos participantes e enfatizando a importância do desenvolvimento prático de competências.

É um modelo que neste momento da formação, os participantes são desafiados a realizar atividades e tarefas práticas que envolvem situações reais de gestão do seu próprio ambiente de trabalho (ALMAS et al., 2022). Ter um programa que abrange todas as competências necessárias, exigindo dos participantes a aplicação prática de conhecimentos em situações cotidianas do trabalho, é fundamental na formação de lideranças efetivas (BASSOTI; PINTO; SANTOS, 2015).

O formato do curso se deu 100% em *online*, e isso foi avaliado positivamente pelas equipes técnicas do programa e do Ministério da Gestão e Inovação.

Durante uma oficina com os alunos, houve um debate robusto sobre o formato do programa. **Uma sugestão emergiu do grupo: a adoção de um formato híbrido.** A ideia seria oferecer a flexibilidade de participação presencial, sem torná-la obrigatória, para acomodar as preferências e necessidades individuais dos participantes. Esse feedback destaca a importância do contato pessoal e da interação direta, elementos valorizados no processo de aprendizagem e desenvolvimento de habilidades de liderança. A seguir apresentamos uma sistematização da discussão sobre o tema com o grupo de alunos¹¹:

- Uma realidade exclusivamente virtual se mostra insuficiente em diversos aspectos. Para aqueles que residem em diferentes estados ou regiões, o modelo puramente virtual pode até facilitar o acesso e a participação, mas falha em capturar a essência das interações humanas que ocorrem naturalmente em ambientes presenciais;
- O modelo híbrido surge como uma resposta equilibrada a esses desafios. Ele permite a combinação do acesso facilitado e da flexibilidade do ambiente virtual com a riqueza das interações presenciais. Neste contexto um contato

¹¹ Depoimentos colhidos na oficina virtual com os alunos da segunda turma, realizado em 1º de novembro de 2023.

presencial da turma gera uma capacidade de nutrir e manter conexões humanas autênticas;

- Momentos como o do café, que podem parecer triviais, desempenham um papel fundamental. Eles oferecem uma oportunidade para interações espontâneas, criando um espaço para o desenvolvimento de relacionamentos e para a troca informal de ideias. Esses momentos são vitais inclusive para a construção de uma rede de líderes mais coesa;
- É essencial que o modelo híbrido não se torne uma restrição, mas sim uma forma de inclusão e adaptação. Deve-se garantir que todos tenham a possibilidade de escolher a forma de participação que melhor se adapte às suas circunstâncias, sem que isso represente uma desvantagem ou uma perda de oportunidades.

3.3. Mentorias

No contexto do programa LideraGOV, a mentoria desempenha um papel importante no desenvolvimento de competências de liderança, com ênfase especial no autodesenvolvimento e na autoliderança. A mentoria, neste sentido, não é apenas um processo de transmissão de conhecimento ou experiência, mas uma jornada de descoberta pessoal e profissional.

Os mentores guiam os mentorados a refletirem sobre suas próprias práticas, desafiando-os a identificar áreas de crescimento e a desenvolver estratégias pessoais para superar desafios. Este processo de introspecção e autoavaliação é fundamental para o autodesenvolvimento, permitindo aos líderes em formação uma compreensão mais profunda de suas capacidades, motivações e objetivos.

Além disso, ao focar a autoliderança, a mentoria encoraja os indivíduos a assumirem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, fomentando uma postura proativa e autodirigida em relação à aprendizagem e ao crescimento profissional.

Para uma das coordenadoras do LideraGOV “no âmbito do programa de formação a implementação da mentoria se destaca como um elemento que enriqueceu significativamente o processo de aprendizagem e desenvolvimento dos líderes. A mentoria proporcionou uma abordagem estratégica essencial para o planejamento de carreira. Esta abordagem é particularmente valiosa, visto que muitos líderes tendem a depender excessivamente das oportunidades que surgem, sem um planejamento de carreira bem definido.”¹²

Com a introdução da figura do mentor - um líder experiente, respeitado e legitimado - no processo, cria-se um espaço para diálogos enriquecedores sobre projetos de carreira. Esses mentores, com suas experiências e *insights*, orientam os líderes em formação, questionando e planejando conjuntamente os caminhos a serem percorridos para o sucesso profissional. Essa interação não só fornece direcionamento e conselhos práticos, mas também fomenta as habilidades de autodesenvolvimento e autoliderança, competências indispensáveis para uma liderança eficaz.

¹² Entrevista realizada com equipe técnica do LideraGOV, em março de 2023.

Além das mentorias individuais foram realizadas também mentorias coletivas que por sua vez, ofereceram um formato inovador de aprendizado. Realizadas em um ambiente menos formal, usando como referência um *happy hour*, usando-se técnicas de discussão de temas complexos e atuais em um contexto relaxado e acolhedor.

Figura 3: Temas das mentorias coletivas:



Fonte: Elaboração da Consultoria (2023).

Na oficina realizada com os alunos do Programa, a experiência com os mentores foi avaliada de forma unânime e extremamente positiva pelos participantes. Para eles as mentorias desempenharam um papel de fundamental importância na transferência de conhecimento e experiências práticas. O grupo descreveu as mentorias como uma vivência de aprendizagem verdadeiramente personalizada, destacando como fortaleceram significativamente suas competências de liderança.

As mentorias coletivas foram avaliadas como momentos cruciais para estimular a reflexão crítica sobre as práticas de liderança, especialmente diante de temas abrangentes, complexos e sensíveis.

Com base nessa avaliação, surgiram sugestões dos próprios alunos¹³ de que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP):

- **deveria oferecer suporte aos ex-alunos das turmas, promovendo mentorias coletivas estendidas no período pós- formação. Essa iniciativa, idealmente estendida por pelo menos um ano após a conclusão do processo de formação,** visa reforçar e aprofundar o aprendizado e desenvolvimento contínuo em liderança;
- Uma sugestão inovadora para as próximas sessões de mentorias coletivas é **incluir momentos de mentoria conduzidos pelos próprios egressos das turmas.** Essa abordagem não só dá sequência e continuidade ao processo formativo, mas também enriquece a experiência, envolvendo todas as áreas. Ao permitir que egressos do

¹³ Sugestões coletadas na oficina virtual com os alunos da segunda turma, realizado em 1º de novembro de 2023.

LideraGOV compartilhem suas experiências e conhecimentos, amplia-se significativamente o leque de oportunidades de aprendizado, beneficiando todos os participantes.

A inclusão da mentoria no programa de formação do LideraGOV “é um passo inestimável para o aprimoramento das habilidades dos líderes. Ela não apenas fornece uma orientação prática e relevante, mas também promove uma aprendizagem contínua e adaptada às necessidades individuais e coletivas, contribuindo assim para a formação de líderes mais preparados e eficazes.”¹⁴

A interação próxima com “mentores experientes proporcionou uma perspectiva única e valiosa, contribuindo para seu desenvolvimento profissional e para a aplicação efetiva do conhecimento adquirido no programa LideraGOV.”¹⁵

As mentorias proporcionadas pelo programa LideraGOV são enfatizadas como “fundamentais para o autodesenvolvimento e a autoliderança dos servidores públicos. Elas são destacadas pela sua capacidade de orientar os servidores em situações cotidianas de trabalho, onde os mentores são essenciais ao oferecer dicas práticas e orientações. A mentoria agrega valor significativo ao programa, principalmente por meio das trocas de conhecimento em um espaço de aprendizagem que se distancia da formalidade de uma sala de aula, promovendo assim o desenvolvimento profissional dos alunos do Programa”.¹⁶

Através das entrevistas conduzidas com diversos mentores participantes do Programa LideraGOV¹⁷, conseguimos compilar e sistematizar suas percepções baseadas em suas experiências de mentoria - Box 1. Essa análise nos oferece uma avaliação detalhada e aprofundada do Programa, refletindo as contribuições significativas e os impactos do mesmo na prática de mentoria.

Depoimento 1: Valor da Experiência Prática na Administração Pública

"Com 13 anos de experiência na iniciativa privada, foi ao entrar no serviço público que realmente comecei a compreender a administração pública. Um programa como o LideraGOV é essencial, pois na administração pública, aprendemos fazendo. Há inúmeras particularidades, desafios e oportunidades únicas a esse setor, que só podem ser plenamente entendidos e geridos estando imerso nesse ambiente. Aprender a navegar pelas especificidades, pelos limites orçamentários e políticos, é uma habilidade adquirida no próprio campo da administração pública."

Depoimento 2: Importância do Autoconhecimento e Reflexão

"O valor da mentoria no LideraGOV vai além do aprendizado técnico; ela se destaca por promover a reflexão e o autoconhecimento. Entender os valores da administração pública e como eles se alinham às nossas ações e decisões é crucial. A mentoria nos desafia a explorar nossos próprios valores, nossas abordagens de gestão e como isso se encaixa no contexto mais amplo da administração. Esse processo de introspecção é vital para o crescimento pessoal e profissional, especialmente para aqueles que aspiram a ser líderes eficazes."

Depoimento 3: Descoberta de Novas Possibilidades e Capacitação em Diversas Áreas

¹⁴ Entrevista realizada com professor do Programa, em novembro de 2023.

¹⁵ Depoimentos colhidos na oficina virtual com os alunos da segunda turma, realizado em 1º de novembro de 2023.

¹⁶ Entrevista realizada com equipe técnica do LideraGOV, em março de 2023.

¹⁷ Sistematização das entrevistas realizadas com mentores do LideraGOV, em outubro e novembro de 2023.

"A mentoria no LideraGOV tem o poder de abrir novos horizontes. Na minha experiência, ela despertou o interesse por áreas que eu nunca havia considerado, como a gestão de pessoas, o trabalho com ouvidoria e o enfrentamento de questões como assédio e discriminação. A mentoria me proporcionou uma visão mais ampla da administração pública, revelando a diversidade de campos e possibilidades de atuação. Esse aspecto do programa é crucial para formar líderes versáteis e preparados para enfrentar uma variedade de desafios."

Depoimento 4: Rede de Apoio Profissional

"Com a minha experiência de mentoria foi possível gerar aos participantes do LideraGOV a oportunidade de construir uma rede de apoio profissional. Essas conexões são inestimáveis para a colaboração futura e para o aconselhamento contínuo ao longo de suas carreiras na administração pública."

Depoimento 5: Importância da Diversidade na Liderança

"Na minha experiência como mentora um aspecto que foi importante foi a abordagem sobre a questão da diversidade na liderança, enfatizando a necessidade de avançar na inclusão de mulheres, pessoas negras e outros grupos sub-representados. Tive com o meu mentorado boas discussões de experiências da importância de refletir a diversidade da sociedade nas posições de liderança."

Depoimento 6: Valor da Experiência e Orientação na Mentoria

"Ter uma liderança experiente, respeitada e reconhecida como mentor é de uma grande importância. Creio que eu juntamente com os meus colegas mentores desempenhamos um papel crucial ao orientar os mentorados em seus projetos de carreira, fornecendo dicas e sugestões práticas."

O último ponto sistematizado trata-se de uma sugestão feita por dois dos mentores entrevistados.

Depoimento 7: Necessidade de Aprofundamento e Preparação dos Mentores

"Tenho uma preocupação expressa com a preparação e o envolvimento dos mentores no programa. Na minha opinião o treinamento dos mentores foi superficial e com isso proponho a realização de encontros mais aprofundados, bem como acompanhamentos contínuos, para melhor preparar os mentores para suas funções. Isso inclui a ideia de realizar encontros intermediários durante o programa e fornecer atualizações regulares para os mentores sobre o progresso dos mentorados."

Os depoimentos dos mentores e a experiência sobre mentorias em um programa de formação de liderança, reforçam pontos que já são consolidados na literatura sobre a importância da mentoria em programas destinados à alta liderança na administração pública. Essa correlação entre a prática vivenciada e as teorias estabelecidas destaca o valor significativo da mentoria nesse contexto.

Técnicas como mentorias, redes de contato (*networking*) e programas de capacitação são essenciais para apoiar e capacitar líderes de diversas origens. A liderança, um componente vital de qualquer organização, deve evoluir para se tornar mais representativa e inclusiva. Especificamente, a implementação de programas de mentoria é crucial para equipar mulheres e pessoas negras com as habilidades e a confiança necessárias para aspirar e ocupar posições de liderança (FRANÇA; NASCIMENTO, 2023).

Os dados coletados pela ENAP (2023) revelam que as mentorias são uma estratégia comum nos programas de formação de líderes. A abordagem do Brasil em relação à mentoria

em liderança mostra semelhanças significativas com as práticas adotadas em países como Canadá, Chile, Estados Unidos, Índia e Reino Unido.

Nesta avaliação se constatou que integrar a mentoria com a matriz de competência do LideraGOV significa alinhar o desenvolvimento individual com as competências essenciais identificadas para a liderança eficaz na administração pública. Esta integração permitiu que a experiência do Programa com mentoria fosse estruturado de forma a abordar especificamente as competências-chave definidas na matriz.

Ao aplicar a matriz de competências nas estratégias de mentoria, os líderes em formação puderam focar no desenvolvimento de habilidades específicas que são diretamente relevantes para seus papéis e responsabilidades futuras. Essa abordagem personalizada e direcionada assegurou que a mentoria não fosse apenas um exercício teórico, mas uma ferramenta prática e eficaz para o desenvolvimento de líderes competentes e adaptáveis, aptos a enfrentar os desafios e demandas do serviço público moderno.

3.4. Relevância do LideraGOV para o desenvolvimento de uma liderança eficaz e inovadora na administração pública

No cenário atual da administração pública brasileira, marcado por desafios complexos e uma crescente demanda por inovação, o Programa LideraGOV surge como uma iniciativa essencial, pois trata-se de uma estratégia que contribui para moldar uma gestão pública mais eficiente e inovadora, estruturado com uma visão focada no futuro da administração pública, e busca equipar os profissionais do setor com as habilidades necessárias para liderar com eficácia.

Através de uma abordagem que combina teoria e prática, o programa é todo orientado para o desenvolvimento de competências essenciais de liderança, adaptadas aos desafios e às necessidades da administração pública e das políticas públicas. Aqui encontra-se o grande diferencial do programa de formação, pois o LideraGOV tem uma formação com objetivo de provocar transformação – e isso só se faz quando se sensibiliza e fomenta experiências orientadas para a prática.

A partir do momento em que o LideraGOV foca seu programa de formação no desenvolvimento de *soft skills*, se está reconhecendo que a excelência na gestão pública vai além da mera competência técnica. Este foco se alinha à crescente compreensão de que habilidades como comunicação, empatia, capacidade de resolução de conflitos e liderança adaptativa são tão vitais quanto a expertise técnica na administração pública. Estas competências são essenciais para moldar líderes capazes de compreender e atender às necessidades complexas dos cidadãos, além de liderar equipes com eficácia e integridade.

Para além dos aspectos relacionados ao desenvolvimento de líderes com foco no poder executivo, o LideraGOV a partir de seu programa de formação também apoia o desenvolvimento de líderes especialmente no contexto de planejamento e implementação de políticas públicas. Pois a partir das *soft skills*, como comunicação eficaz, resolução de conflitos e liderança adaptativa, são fundamentais para entender e atender às complexas necessidades sociais. Elas capacitam os líderes a se conectarem melhor com as comunidades servidas, garantindo que as políticas públicas sejam não apenas tecnicamente sólidas, mas também socialmente sensíveis e alinhadas com as expectativas do público. Além disso, essas

habilidades facilitam a colaboração interdepartamental e o engajamento de *stakeholders*, aspectos cruciais para a formulação de políticas públicas eficientes e abrangentes; assim como gerenciar efetivamente as equipes encarregadas de implementar políticas públicas, criando um ambiente de trabalho mais coeso e motivado.

Existe uma crescente valorização das *soft skills* nas organizações, especialmente no âmbito da administração pública. Estas competências, de natureza sociocomportamental, são essenciais não apenas para a adaptação à cultura organizacional, mas também para impulsionar a proatividade e o sucesso organizacional. O ensino de *soft skills* é crucial, como demonstrado pelas reformas na Nova Gestão Pública, que sublinharam a importância de avaliar competências no setor público (PÁDUA; DIAS; MENDES, 2021).

No contexto da administração pública nacional, o aprimoramento das competências dos membros da alta administração é uma prioridade estratégica. Este processo envolve um conjunto abrangente de práticas gerenciais e institucionais, que são meticulosamente projetadas para não apenas estimular o desenvolvimento de competências essenciais, mas também melhorar o desempenho geral. Tais práticas são fundamentais para motivar e engajar os servidores com a missão da instituição, contribuindo significativamente para o alcance dos resultados institucionais. Essencialmente, este enfoque na avaliação e aprimoramento das competências reflete um compromisso profundo com a excelência na gestão pública e com o desenvolvimento contínuo de uma liderança eficaz e capacitada (TCU, 2021).

A partir da leitura documental do material disponibilizado pela coordenação do Programa, juntamente com as informações obtidas nas entrevistas realizadas, leva a uma conclusão: o Programa LideraGOV tem sido efetivamente bem-sucedido na promoção de uma liderança inovadora dentro da administração pública. As evidências que sustentam esta conclusão, detalhadas a seguir, demonstram o impacto significativo do programa no desenvolvimento de competências de liderança e na implementação de práticas inovadoras no setor público.

• **Identificação de Propósito e Razão:** O LideraGOV incentivou os participantes a identificar claramente o 'porque' e o 'para quem' eles estão servindo na administração pública. Esta reflexão sobre propósito e razão não apenas forneceu uma direção mais clara, mas também fortaleceu a motivação intrínseca e a dedicação ao serviço público;

• **Gestão Humanizada:** Uma parte importante da formação foi a incorporação de um modelo de gestão humanizado. Isso envolveu compreender e valorizar as nuances humanas dentro da administração, promovendo uma abordagem mais empática e ética na liderança;

• **Gestão Orientada para Resultados:** O programa integrou a importância de estabelecer metas e indicadores, mas foi além do mero alcance de resultados quantitativos. Ele ensinou como alinhar esses resultados com as necessidades e expectativas da sociedade, garantindo uma gestão mais responsiva e eficaz;

<ul style="list-style-type: none"> ● Engajamento de Equipes e Pessoas: O LideraGOV enfatizou estratégias para engajar pessoas e equipes. Isso foi através do desenvolvimento de habilidades de comunicação e liderança, que foram fundamentais para mobilizar e inspirar os colaboradores em direção a objetivos comuns;
<ul style="list-style-type: none"> ● Autoconhecimento e Autogestão: Um aspecto de grande importância da formação foi o fomento do autoconhecimento e da autogestão. Líderes que se entendem melhor são mais capazes de gerenciar suas equipes de maneira eficaz, além de construir políticas públicas mais alinhadas às demandas sociais;
<ul style="list-style-type: none"> ● Rompendo com Soluções Imediatistas: O programa proporcionou aos participantes desafiar o modelo tradicional de buscar soluções rápidas, incentivando uma abordagem mais reflexiva e estratégica na resolução de problemas;
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabalho Coletivo e Construção de Redes: A formação também abordou a importância de trabalhar coletivamente e de formar redes e coalizões. Isso é essencial para uma administração pública que busca soluções integradas e colaborativas;
<ul style="list-style-type: none"> ● Construção de Consensos: Um elemento chave do programa foi a habilidade de construir consensos, respeitando e valorizando as capacidades de terceiros, o que é crucial para uma liderança eficaz e inclusiva;
<ul style="list-style-type: none"> ● Mudança de Comportamento através da Prática: A transformação comportamental é um objetivo central do LideraGOV, e isso foi alcançado através de uma forte ênfase em questões práticas e ações orientadas. Pelo menos três quartos das aulas foram dedicados à resolução de problemas concretos, garantindo que o aprendizado fosse imediatamente aplicável.

O LideraGOV prepara os líderes para lidar com a dinâmica humana e as nuances de operar dentro de estruturas governamentais. Ao enfatizar essas habilidades, o programa promove uma liderança mais adaptável e visionária, capaz de impulsionar mudanças positivas e sustentáveis. Isso resulta em um serviço público que é mais alinhado com as expectativas e demandas da população.¹⁸

O principal diferencial do programa LideraGOV reside na ênfase no papel comportamental do líder, priorizando o desenvolvimento de *soft skills*. Estas competências são essenciais para que os líderes aprendam a cultivar atitudes que não apenas impulsionam o sucesso de suas equipes e projetos, mas também fomentam uma cultura de liderança mais inclusiva, transparente e responsiva.¹⁹

Este enfoque nas competências comportamentais está no cerne do processo de transformação proposto pelo LideraGOV, visando a criação de uma nova cultura de liderança no setor da administração pública federal brasileira. Ao desenvolver essas habilidades essenciais, o programa não apenas prepara os líderes para enfrentar os desafios atuais, mas

¹⁸ Entrevista realizada com professor do curso em outubro de 2023.

¹⁹ Entrevista realizada com equipe técnica do LideraGOV em março de 2023.

também semeia as bases para mudanças significativas e duradouras na maneira como a liderança é exercida no governo. Este investimento em *soft skills* é fundamental para construir uma administração pública mais eficiente, transparente e alinhada com os valores e expectativas da sociedade brasileira, marcando um avanço significativo na forma como os serviços públicos são geridos e as políticas públicas são implementadas.²⁰

O LideraGOV provou ser um marco crucial no desenvolvimento de uma liderança eficaz e inovadora na administração pública. Suas contribuições vão além da formação individual, impactando positivamente a cultura organizacional e a eficácia administrativa. Olhando para o futuro, o programa está bem-posicionado para continuar evoluindo e desempenhando um papel vital na formação de líderes que não apenas gerenciam, mas transformam o setor público brasileiro”.²¹

O programa evidenciou um impacto positivo significativo na formação dos servidores da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN. Os participantes, já em posições de liderança ou assessoria, demonstraram comprometimento e dedicação, refletindo positivamente na organização. A colaboração entre as duas escolas de Governo, ENAP e Escola de Inteligência – ESIN; também proporcionou uma oportunidade valiosa para a ABIN interagir, articular e aprender com outros órgãos e lideranças, promovendo uma diversidade de pensamentos e perspectivas.²²

Um dos maiores ganhos do Programa LideraGOV é que saímos do processo de formação com o senso de missão pública expandido.²³ E isso é complementado por outro aluno: "percebo que este programa é uma política pública, porém diferente das demais, pois não é apenas mais uma política pública voltada exclusivamente para a população. Ele é, na verdade, um elemento vital para a melhoria da gestão pública. O LideraGOV traz novas soluções e inovações para o que queremos alcançar no setor público. Ele vai além da formação, oferecendo uma rede de apoio, acompanhamento de carreiras, planos de mentoria e estratégias de longo prazo. É um programa que tem raízes sólidas, capazes de sustentar outras políticas e incentivar práticas de gestão inovadoras."²⁴

Como alunos, vemos claramente que participar do LideraGOV me fez compreender que este programa é uma política pública inovadora e estratégica que aborda questões críticas da administração pública. Ele não se limita a oferecer formação; ele é um veículo para impulsionar a eficácia e a inovação na gestão pública. Com sua rede de egressos ele estabelece os alicerces para sustentar outras políticas e promover práticas de gestão mais eficazes, tornando-o essencial para o avanço do setor público.²⁵

²⁰ Entrevista realizada com equipe do MGI em março de 2023.

²¹ Entrevista realizada com servidora pública que participou como mentora do curso em outubro de 2023.

²² Entrevista realizada com dirigente da ESIN em outubro de 2023.

²³ Depoimentos colhidos na oficina virtual com os alunos da segunda turma, realizado em 1º de novembro de 2023

²⁴ Depoimentos colhidos na oficina virtual com os alunos da segunda turma, realizado em 1º de novembro de 2023

²⁵ Depoimentos colhidos na oficina virtual com os alunos da segunda turma, realizado em 1º de novembro de 2023

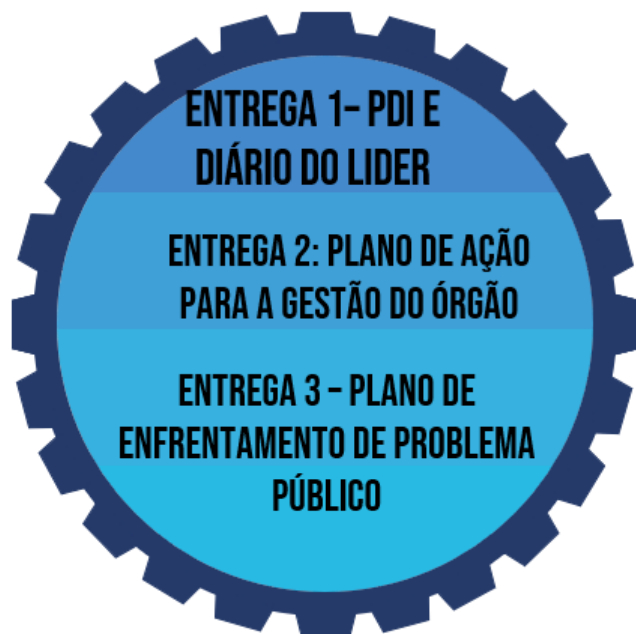
3.5. Como as entregas da turma agregam valor ao LideraGOV

O programa é estruturado em torno de três eixos principais: 'Conhecendo a si mesmo', 'Conhecendo a equipe' e 'Conhecendo a organização'. Ao final de cada trilha temática, são apresentados trabalhos que refletem o aprendizado e as aplicações práticas desses conhecimentos. Este desenho foi pensado pelo Centro de Liderança Pública (CLP), parceiro da implementação da Turma Piloto do LideraGOV e tem sido mantido.

No âmbito do Programa LideraGOV, as entregas dos participantes são fundamentadas na metodologia de pedagogia de projetos, uma abordagem prática que direciona a aprendizagem através da construção de projetos concretos. Essa metodologia é essencial para orientar os participantes não apenas no desenvolvimento de conhecimentos, mas também na aplicação prática dessas habilidades em contextos reais da administração pública federal.

As entregas do programa estão organizadas conforme ilustrado no diagrama a seguir, que oferece uma representação visual detalhada da estrutura e sequência das atividades.

Figura 4: Entregas dos alunos no Processo de Formação do LideraGOV



Fonte: Elaboração da Consultoria (2023).

Um aspecto chave do programa é o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), elaborado pelos participantes no primeiro bloco do curso. Este plano constitui um exercício introspectivo, onde os participantes analisam suas próprias forças e fraquezas e identificam áreas para melhoria com base no conteúdo do curso. Essa reflexão pessoal é enriquecida pelas conversas com mentores, proporcionando uma orientação valiosa e personalizada.

Além disso, o programa inclui a construção do “Diário do Líder”, um roteiro de reflexão sobre liderança que funciona como uma ferramenta de catarse. Este diário contém perguntas orientadoras que incentivam os participantes a ponderar sobre sua própria percepção como líderes, como são vistos pelos outros e os motivos pelos quais ocupam ou

não cargos de liderança. Este recurso acompanha os participantes ao longo de todo o curso, servindo como um registro contínuo de seu desenvolvimento.

Sobre o “Diário do Líder” é defendido por CIAMPA (2017) que “manter um diário é extremamente importante como uma ferramenta para reflexão estruturada e ensaio mental, essencial para líderes que navegam no ambiente acelerado e muitas vezes isolante da alta gestão. O diário ajuda a desacelerar o processo de pensamento, crucial para tomar decisões bem consideradas e aprender com as experiências. Essa prática é particularmente benéfica para novos líderes que devem se adaptar a um ritmo de trabalho mais rápido e a expectativas mais altas, muitas vezes em ambientes desconhecidos. Ao registrar e refletir sobre eventos e decisões passadas, um líder pode obter clareza, perspectiva e insights sobre ações futuras”.²⁶

Um importante achado nesta avaliação é que o roteiro utilizado no LideraGOV não é um modelo padrão da ENAP, mas sim uma criação específica para este programa, demonstrando o caráter inovador e adaptado às necessidades do programa.

Estas entregas iniciais agregam valor substancial ao curso, incentivando uma aprendizagem ativa, reflexiva e aplicada, que é fundamental para o desenvolvimento de lideranças.

No contexto do Programa LideraGOV, a Entrega 2 desempenha um papel crucial na capacitação dos participantes para o desenvolvimento e a aplicação de competências estratégicas essenciais. Esta entrega consiste na elaboração de um Plano de Ação dedicado à gestão do órgão onde o participante atua.

Através deste exercício, os alunos são incentivados a desenvolver e aprimorar suas habilidades de comunicação estratégica, essenciais para transmitir suas ideias e planos tanto para a hierarquia superior quanto para seus colegas. Este aspecto do programa enfatiza a importância de comunicar eficazmente as iniciativas e estratégias, garantindo que as informações e ideias sejam compartilhadas de forma clara e convincente.

Além disso, a Entrega 2 aborda de maneira prática a necessidade de uma visão sistêmica e de um planejamento estratégico acurado. Os alunos são desafiados a alinhar as operações e os objetivos de suas unidades com as estratégias mais amplas do órgão ou, conforme o caso, com as diretrizes estratégicas nacionais. Este alinhamento não só garante que as atividades da unidade sejam relevantes e contribuam para os objetivos gerais, mas também proporciona aos alunos participantes do Programa, uma experiência valiosa na integração de sua gestão local com as políticas e diretrizes de maior escala.

Consideramos que Entrega 2 do LideraGOV não apenas fortalece as habilidades individuais de liderança e gestão, mas também contribui significativamente para a construção de uma administração pública mais coesa, estratégica e orientada para resultados. Ao focar em competências como comunicação estratégica e planejamento sistêmico, o LideraGOV reafirma seu compromisso com o desenvolvimento de líderes capazes de gerar impacto positivo e duradouro no setor público.

A Entrega 3 do Programa LideraGOV está focada na identificação e no enfrentamento de um problema público relevante. Nesta fase, os participantes são desafiados a trabalhar

²⁶ CIAMPA (2017).

https://hbr.org/2017/07/the-more-senior-your-job-title-the-more-you-need-to-keep-a-journal?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit – acesso em 10 de outubro de 2023.

coletivamente para identificar um problema significativo dentro do escopo da administração pública, que pode ou não estar atualmente sob o enfoque de políticas públicas existentes. Este exercício envolve não apenas a identificação de problemas relevantes, mas também o desenvolvimento de um plano de ação para enfrentá-los, culminando na criação de um protótipo ou fortalecimento de política pública.

Essa tarefa coletiva exige dos participantes habilidades de convencimento e colaboração, pois é necessário persuadir colegas da relevância do problema escolhido. O processo inclui uma análise cuidadosa da realidade atual e a identificação de questões cruciais que precisam ser abordadas.

Figura 5 – Relação das Entregas do Bloco 3



Fonte: Elaboração da Consultoria a partir de dados coletados na pesquisa documental – arquivo Relação dos grupos e integrantes - Trabalhos entregues Bloco 3 (1) (2023).

A partir da lista de políticas públicas trabalhadas para a realização da Entrega 3, identifica-se o fomento à formação de redes entre os participantes provenientes de diferentes ministérios e áreas da administração pública, incentivando a troca de ideias e a colaboração interministerial. Esta abordagem não só permite a apresentação de soluções inovadoras para os problemas identificados, mas também estimula a integração de perspectivas e experiências variadas, enriquecendo o processo de formulação de políticas públicas.

Esta terceira entrega dos alunos do LideraGOV atua como uma vitrine de soluções inovadoras, refletindo o engajamento prático dos participantes com problemas reais e a aplicação de seus conhecimentos na proposição de políticas públicas efetivas e relevantes. Este aspecto do programa não apenas fortalece as habilidades de liderança e gestão, mas também contribui significativamente para a formação de líderes capazes de impactar positivamente a administração pública federal.

Importante também é o alinhamento das propostas com a agenda prioritária do atual governo, garantindo que as soluções propostas estejam em sintonia com os objetivos e diretrizes governamentais atuais. Neste sentido, identifica-se a discussão sobre as políticas relacionadas ao combate à fome, reforma tributária e combate à violência contra a mulher.

SUGESTÕES DE APERFEIÇOAMENTO PARA A FASE DE FORMAÇÃO DO LIDERAGOV

A seguir é apresentado um conjunto de sugestões para a fase de formação do LideraGOV:

- Necessidade de avançar na certificação de competências dos alunos egressos do Programa;
- Adoção de um formato híbrido para a fase de formação das próximas turmas, oferecendo a flexibilidade de participação presencial, sem torná-la obrigatória, para acomodar as preferências e necessidades individuais dos participantes;
- Que nas próximas turmas na fase de formação tenha um módulo que seja ministrado por alunos das turmas anteriores para levarem as suas experiências como liderança;
- Considerando a importância e o impacto do programa LideraGOV, sugere-se expandir sua gestão para além da Diretoria de Educação Executiva, incorporando-o como um programa integral da ENAP. Esta expansão busca promover uma visão sistêmica dentro da Escola, reconhecendo e reforçando o valor do LideraGOV como um elemento central na formação de lideranças no serviço público.

MENTORIAS

- Que a ENAP possa oferecer suporte aos ex-alunos das turmas, promovendo mentorias coletivas estendidas no período pós-formação. Essa iniciativa, idealmente estendida por pelo menos um ano após a conclusão do processo de formação, visa reforçar e aprofundar o aprendizado e desenvolvimento contínuo em liderança;
- Incluir momentos de mentoria coletiva conduzidos pelos próprios egressos das turmas. Essa abordagem não só dá sequência e continuidade ao processo formativo,

mas também enriquece a experiência, envolvendo todas as áreas. Ao permitir que egressos do LideraGOV compartilhem suas experiências e conhecimentos, amplia-se significativamente o leque de oportunidades de aprendizado, beneficiando todos os participantes;

- Necessidade de Aprofundamento e Preparação dos Mentores.

ENTREGA 3 – POLÍTICAS PÚBLICAS

- **Sistematização das Entregas:**
 - Organizar encontros periódicos onde os egressos do LIDERAGOV apresentam seus trabalhos.
 - Estes encontros servirão para avaliar como as ideias e projetos desenvolvidos podem ser aplicados no contexto de seus órgãos de atuação.
- **Compartilhamento e disseminação das produções**
 - Utilizar a rede já existente para compartilhar os trabalhos desenvolvidos pelos membros do LIDERAGOV;
 - Publicar os trabalhos na página oficial na rede, facilitando o acesso e a disseminação das informações;
 - No âmbito dos ministérios trazer os gestores das políticas referidas para participarem do processo de apresentação das entregas;
 - Integração dos resultados das entregas com o projeto GNOVA Transforma, conduzido pela ENAP. Esta abordagem visa transformar as ideias iniciais em iniciativas mais concretas e impactantes, alavancando o potencial inovador das entregas realizadas.

BIBLIOGRAFIA

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. **Burocracia e Políticas Públicas no Brasil**, p. 23–57, 2018.

ALA-HARJA, M.; HELGASON, S. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 4, p. 5–60, 2014.

ALMAS, E. V. et al. LideraGOV: programa de desenvolvimento de novos líderes para a administração pública federal brasileira. **XXVII Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, p. 1–16, 2022.

BASSOTI, I. M.; PINTO, S. S.; SANTOS, T. S. **Uma nova gestão é possível**. 1a. Edição ed. São Paulo: FUNDAP: Unidade Central de Recursos Humanos da Secretaria de Planejamento e Gestão, 2015.

BRASIL. **Avaliação de políticas públicas: Guia prático de análise ex post**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. v. 2

ENAP. **CapGov - Panorama Internacional de Capacitação no Setor Público**. Brasília: ENAP, Escola Nacional de Administração Pública, 2023. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/7598>>

FRANÇA, M.; NASCIMENTO, F. **Síntese de evidências sobre a presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança e autoridade**. São Paulo: Fundação Lemann - Núcleo de Estudos Raciais do Insper, 2023.

OCDE. **Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública** Coleção: Instrumentos jurídicos da OECD, 2018. Disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-pt.pdf>>

OLIVEIRA, J. M. DE; MARQUES, P.; CARVALHO, R. **Matrizes de desenvolvimento: Competências para o setor público brasileiro**. Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/6795>>

PÁDUA, A. S.; DIAS, R. C.; MENDES, I. DE O. Administração Pública no século XXI: tendências no ensino e aprendizagem de soft skills. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 4, p. 1–24, 2021.

ROCHA, A. R. et al. Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública. **Teoria e Prática em Administração**, v. 13, n. 1, 2023.

TCU. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas – IGG 2021**. Brasília - DF: Tribunal de Contas da União, 2021.

VEDUNG, E.; PEDONE, L. **Avaliação de Políticas Públicas e Programas Governamentais: Fundamentos e modelos**. Rio de Janeiro: Luzes - Comunicação, Arte & Cultura, 2021.

ANEXO 1 – PERGUNTAS NORTEADORAS DAS ENTREVISTAS - GERAL

- 1) Quais os elementos da formação de liderança contemplados pelo LideraGOV contribuem efetivamente para a melhoria da administração pública e as políticas públicas?
- 2) Quais os mecanismos ofertados durante o curso para a construção de pontes do Programa com a organização e com as políticas públicas? (Pontos positivos e negativos destes mecanismos)
- 3) Como a Mentoria agrega valor ao programa?
- 4) Como as entregas dos alunos e respectiva avaliação agregam valor ao programa?
- 5) E quais as lacunas e desafios existentes no Programa de Formação?
- 6) Quais sugestões de aperfeiçoamento para o Programa de Formação?

PERGUNTAS ORIENTADORAS DA OFICINA VIRTUAL SOBRE O PROCESSO DE FORMAÇÃO

- 1) Como você acredita que a participação no curso de formação de líderes pode impactar positivamente sua carreira na alta burocracia governamental?
- 2) Quais habilidades ou conhecimentos específicos você esperava adquirir com o curso de formação de líderes e o que realmente adquiriu?
- 3) Como os elementos da formação baseada em *Soft Skills* tornou a partir do processo de formação do LideraGOV uma estratégia eficiente?
- 4) De que maneira o curso de formação contribuiu para melhorar sua capacidade de resolução de problemas complexos em seu ambiente de trabalho?
- 5) Quais aspectos do curso de formação você considera mais benéficos, e quais áreas você acha que precisam de melhorias ou ajustes?
- 6) Como você avalia a experiência de mentorias no curso?
- 7) Quais as sugestões para os próximos cursos de formação?