



PRODUTO 2:

RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO DA FASE DE SELEÇÃO DO PROGRAMA, ACOMPANHADO DOS RESPECTIVOS INSTRUMENTOS EMPREGADOS E DADOS OBTIDOS NO PROCESSO.

ANTONIO MANOEL TIMBÓ LIMA GOMES

Consultor

BRASÍLIA / DF
Dezembro de 2023

1. INTRODUÇÃO

Em observância ao Termo de Referência de consultoria de avaliação de resultados do Programa LideraGOV, este produto apresenta o Relatório da Avaliação da Fase de Seleção do Programa.

O Programa LideraGOV objetiva construir uma rede de servidores qualificados, aptos a atuar como líderes inovadores, comprometidos com a geração de valor público, e com prontidão para ocupar cargos e funções estratégicas¹.

A Portaria Conjunta 254, 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 já apresenta com clareza os objetivos do Grupo, quais sejam²:

I - Oportunizar o **desenvolvimento estratégico de líderes** no âmbito da administração pública federal por meio de programas de desenvolvimento específicos;

II - **Definir as competências de liderança para o setor público** necessárias para o aprimoramento institucional e para o desenvolvimento do País;

III - **Identificar servidores públicos com aptidão de gestão e potencial de liderança e ofertar-lhes a participação em programas de liderança e em ações de desenvolvimento profissional;**

IV - Criar **mecanismos de incentivo ao desenvolvimento profissional** contínuo de servidores públicos em posições de liderança;

V - Zelar para que a **administração pública federal tenha sempre servidores públicos** qualificados e disponíveis para exercer posições de liderança de forma eficiente, eficaz e efetiva;

VI - **Acompanhar a evolução profissional do servidor público egresso do programa** de desenvolvimento de líderes, a partir de cadastro específico; e

VII - **Construir rede de servidores públicos** com alta capacidade de gestão e liderança a partir dos egressos do programa de desenvolvimento de líderes.

O programa LideraGOV já formou duas turmas e as atividades que serão desenvolvidas por esta consultoria têm como objetivo avaliar a experiência da turma selecionada em 2022.

¹ BRASIL. <https://enap.gov.br/pt/servicos/lideragov> - acesso em 20 de dezembro de 2022

² BRASIL. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-254-de-23-de-junho-de-2020-263187095> - acesso em 20 de dezembro de 2022

O LideraGOV é um programa que está 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, no sentido 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).

Assegurar um nível elevado de liderança e de competência na administração pública a partir do desenvolvimento de capacidades de lideranças na função pública é uma das responsabilidades da administração central, mas não é uma responsabilidade isolada e, sim, partilhada por todos os níveis de administração (OCDE, 2018).

O LideraGOV tem como propósito promover 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 (ROCHA et al., 2023).

A Enap tem desenvolvido um conjunto de estratégias de desenvolvimento de lideranças públicas brasileiras e o Programa LideraGOV representa uma destas iniciativas que é totalmente inédita e se destaca pela geração de resultados bastante expressivos (ANESP, 2022). O LideraGOV é um programa inovador que possibilitou ampliar a discussão sobre a formação de novas lideranças no Brasil (ALMAS et al., 2022).

2. METODOLOGIA

A avaliação ora proposta tem como foco o processo seletivo da segunda turma do curso LideraGov. Após a implementação do Programa Piloto de Desenvolvimento de Líderes do Futuro, esta é a primeira turma selecionada e formada dentro de um programa regular. Assim, espera-se que os resultados desta avaliação contribuam para eventuais ajustes na implementação de próximas edições do LideraGOV, tanto no desenho e execução da seleção dos candidatos, quanto na formação dos alunos e acompanhamento dos egressos.

Uma das abordagens metodológicas usada foram os conceitos de avaliação formativa é adotada durante a implementação de um programa como um meio de adquirir mais conhecimento quanto a um processo de aprendizagem para a qual se deve contribuir. O propósito maior desta avaliação é o de apoiar e melhorar a gestão, implementação e o desenvolvimento de um programa (ALA-HARJA; HELGASON, 2014). Neste tipo de avaliação os seus resultados buscam apoiar o aperfeiçoamento de programas e de políticas para a melhoria da tomada de decisão sobre a adoção ou expansão (BRASIL, 2018).

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 seletivo do LideraGOV. Esta abordagem permitiu uma avaliação rigorosa e holística do processo seletivo, baseando-se nos princípios da investigação documental conforme estabelecido na literatura científica.

A análise documental, como descrita por Scott (1990), é uma técnica valiosa que envolve a avaliação crítica de documentos para extrair informações pertinentes e valiosas. Esta técnica foi utilizada para examinar a consistência, autenticidade e credibilidade dos materiais do Programa, oferecendo uma avaliação objetiva e bem fundamentada do mesmo.

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

Entrevistas realizadas	Número de Participantes	Quantidade de horas
Equipe técnica do Programa LideraGOV	03	3h18m ³
Equipe técnica do Ministério da Economia	03	1h32m
Alunos	04	4h
Professores	03	4h
Agência Brasileira de Inteligência (ABIN)/ Escola de Inteligência	01	1h20m
Receita Federal	01	45m

Nos momentos das entrevistas se discute todos os temas que são objeto da avaliação: processo de seletivo, processo de formação e rede.

No anexo 1, tem-se uma sistematização das perguntas realizadas nas entrevistas.

Ao final, tem-se uma sistematização das recomendações para o aperfeiçoamento da implementação de processo seletivo de futuras turmas.

3. AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO

O processo seletivo da segunda turma do LideraGOV contemplou três fases:

- 1ª Fase: Análise do Perfil e Motivação (Trajetória profissional e acadêmica/Percepções/Valores/Propósito);
- 2ª Fase: Análise de Competências Comportamentais - Competências Transversais/*Soft Skills* (Potencial); e
- 3ª Fase: Análise de Competências Profissionais - Competências de Liderança (Potencial)

³ As entrevistas realizadas com esta equipe foram realizadas durante três momentos em março de 2023

Na primeira fase do processo foi possível avaliar as motivações que mobilizam os candidatos para as vagas a partir do envio de informações da trajetória profissional, além de um vídeo de cada um dos participantes do processo seletivo.

A inclusão de uma avaliação focada em motivação, valores e propósito em um processo seletivo de formação de líderes ajuda a identificar potenciais lideranças que estão não apenas bem qualificadas tecnicamente, mas, também, alinhadas com os valores e as necessidades da administração pública e das políticas públicas.

Já a segunda fase é o momento de avaliar o perfil dos candidatos para o exercício da liderança, a partir de um conjunto de competências transversais de liderança. Está relacionada às competências para todos os servidores públicos.

Ter uma avaliação de *soft skills* no processo de seleção do LideraGOV é essencial para garantir que os selecionados possuam as habilidades interpessoais necessárias para enfrentar os desafios únicos do ambiente da gestão pública, e servir de forma eficaz às demandas do serviço público.

Já na terceira fase tem-se uma análise das competências de liderança. É o momento de se proceder à avaliação de qual o potencial que o inscrito já traz consigo, a partir das matrizes de liderança.

Um processo de seleção não pode se apoiar apenas nas etapas de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, experiência profissional, capacidades e aptidões intelectuais; atualmente as seleções apoiam-se cada vez mais numa avaliação centrada em questões relacionadas com as competências comportamentais e habilidades emocionais (TRAVASSOS, 2019).

Este aspecto foi relatado por aluno selecionado para participar da segunda turma do Programa: “queria tanto que os concursos públicos se apoiassem no modelo da seleção do LideraGOV. É um modelo em que se considera não o servidor que sabe mais, mas aquele que é criativo, que tem habilidades e atitudes para se tornar uma liderança.”⁴

O modelo usado para a seleção da segunda turma do LideraGOV é considerado por outro aluno como uma experiência de sucesso, pois, segundo ele: “foi uma seleção que funcionou muito bem, pois conseguiu selecionar um grupo de pessoas extremamente engajadas”.

Complementar a este ponto de vista se destaca o depoimento de um dos gestores do Programa: “o processo seletivo do LideraGOV, se compararmos com a primeira turma, trouxe profissionais mais engajados em trazer valor para o serviço público, assim como são mais participativos que os da turma anterior.”⁵

Na segunda turma do Programa LideraGOV, observou-se uma modificação no preenchimento de vagas em relação à turma-piloto. O desenho do programa para esta nova turma foi muito específico, pois, na edição de 2022, diversos órgãos obtiveram vagas específicas destinadas aos seus servidores.

⁴ Entrevista com aluno realizada em setembro de 2023

⁵ Entrevista de um dos gestores do Programa realizada em abril de 2023

Foram oferecidas 80 vagas, sendo 40 disponibilizadas pelo Ministério da Economia para todos os órgãos da administração pública federal. As demais vagas foram distribuídas exclusivamente para servidores de um conjunto de órgãos do governo que aderiram ao Programa LideraGOV, a partir de uma parceria com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, e que contemplaram 15 vagas para servidores da Receita Federal do Brasil - RFB, 10 vagas para servidores da Agência Brasileira de Inteligência – Abin, 10 vagas para servidores do Ministério da Economia por meio da Diretoria de Gestão Corporativa, e 5 vagas para servidores do Ministério da Infraestrutura.

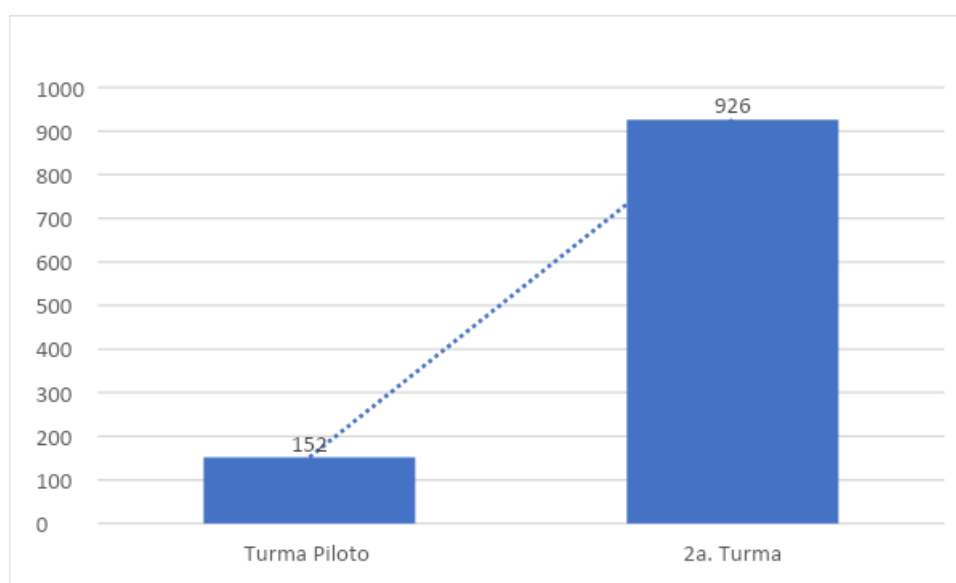
Todo o processo seletivo é norteado por um documento intitulado “Operacionalização do Processo Seletivo – LideraGOV 2.0 – Documento de Referência”.

3.1.Evolução do Desenho da 2ª. Turma: Das inscrições à consolidação do Processo Seletivo

O processo seletivo para a segunda turma do curso de formação de líderes despertou grande interesse, contabilizando um total de 926 inscritos. Para a Turma-Piloto foram realizadas 152 candidaturas que conseguiram completar a inscrição e cumpriram os requisitos demandados.

Ao analisar a quantidade de inscrições entre a Turma-Piloto e a segunda turma, é evidente um aumento no interesse pelo Programa. Uma análise quantitativa deste dado revela um crescimento de 509% nas inscrições. Esse número reflete tanto o reconhecimento do curso, mas também a existência de demanda por programas de formação de liderança para servidores da administração pública federal.

Gráfico 1: Número de inscritos para a seleção do LideraGOV



Fonte: Elaboração própria da consultoria (2023)

Durante o período de inscrições do processo seletivo do Programa LideraGOV, observou-se uma distribuição desigual entre os gêneros dos candidatos. Os homens constituíram a maioria, com um percentual de 57%, enquanto as mulheres representaram 43% das inscrições totais. Este dado inicial já nos dá uma visão sobre a distribuição de gênero e o interesse no Programa.

Figura 1: Distribuição entre os gêneros dos candidatos no processo seletivo



Fonte: Elaboração própria da consultoria (2023)

No entanto, a composição da turma que emergiu ao final do processo seletivo revelou uma evolução notável em direção à paridade de gênero. A turma consolidada foi composta por 51% de homens e 49% de mulheres, mostrando um equilíbrio muito mais evidente.

Figura 2: Distribuição entre os gêneros dos alunos da Turma do LideraGOV



Fonte: Elaboração própria da consultoria (2023)

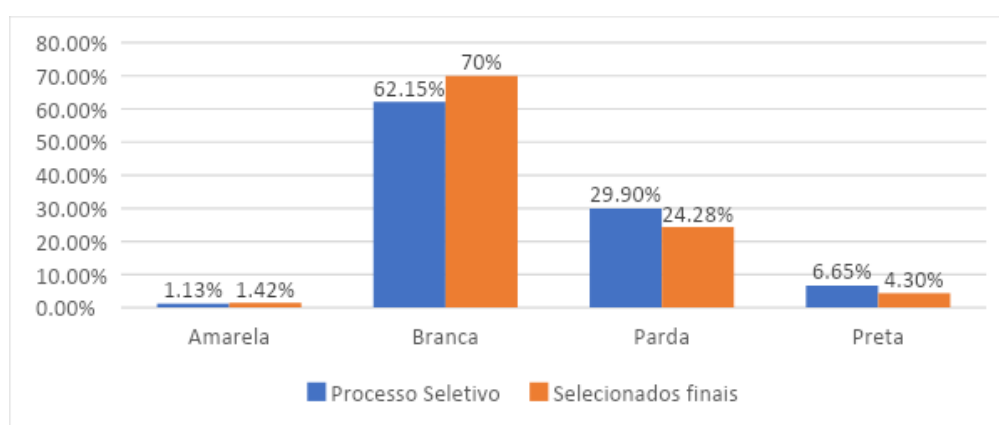
Esta mudança na distribuição de gênero de inscrições para a composição final da turma sugere que o processo seletivo foi eficaz ao promover uma representação mais equitativa, permitindo que quase alcançassem a paridade na composição final da turma.

Este movimento em direção à igualdade de gênero na participação é uma indicação positiva da inclusão e da diversidade no processo seletivo e dentro do Programa LideraGOV, o que contribui para uma experiência de aprendizado mais rica e diversificada para todos os participantes.

Em relação ao perfil racial dos participantes do processo seletivo, embora tenhamos registrado um número expressivo de inscrições de pessoas negras e pardas, houve uma discrepância entre este número e os que efetivamente foram selecionados para o programa.

O gráfico 2 apresenta a distribuição percentual de candidatos de diferentes categoriais raciais em dois momentos: durante o processo seletivo e após a seleção final.

Gráfico 2: Comparativo de representatividade racial entre inscrições e selecionados final no LideraGOV



Fonte: Elaboração própria da consultoria (2023)

Durante o Processo Seletivo, o percentual de candidatos da raça 'Amarela' se manteve estável, passando de 1,13% para 1,42% na seleção final, representando um leve aumento. Em contraste, a representação de candidatos da raça 'Branca' aumentou de 62,15% no início do processo seletivo para 70% após a seleção final. Por outro lado, a proporção de candidatos 'Pardos' diminuiu, caindo de 29,9% no Processo Seletivo para 24,28% no final da seleção. Houve uma diminuição na representação de candidatos da raça 'Preta' no processo seletivo, passando de 6,65% na fase inicial para 4,30% entre os selecionados finais.

Enquanto isso, as categorias 'Amarela' e 'Branca' apresentaram pequenos aumentos ou mantiveram sua representação estável da fase de seleção até a final. Por outro lado, assim como os candidatos 'Pretos', a representação dos candidatos 'Pardos' também diminuiu ao longo do processo.

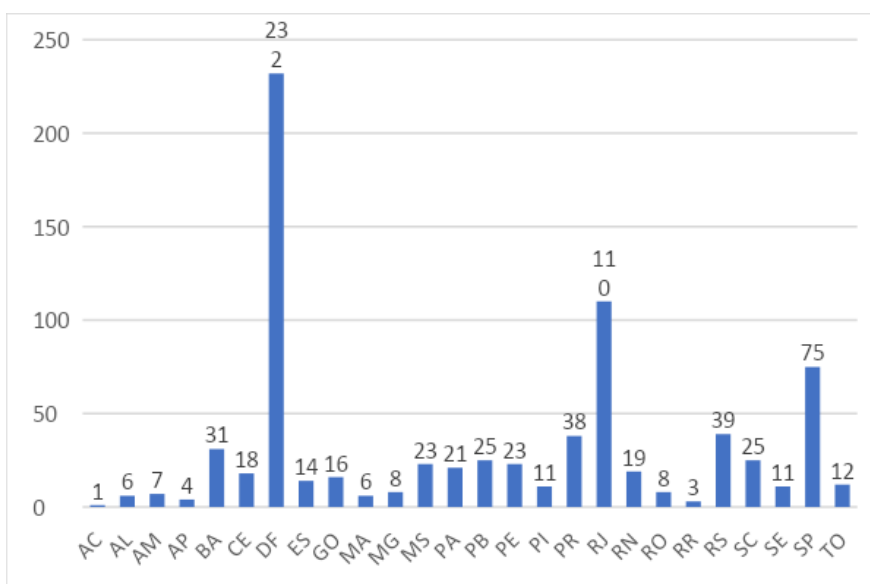
Em relação ao grupo de raça "Preta", houve uma diminuição na representação de candidatos de 6,65% durante o Processo Seletivo para apenas 4,30% entre os selecionados finais. Enquanto as categorias "Amarela" e "Branca" viram pequenos aumentos ou estabilidade em sua representação da fase de seleção para os selecionados finais, a categoria "Parda" e "Preta" experimentou uma queda na sua representação.

No tópico de comunicação deste produto abordaremos as estratégias implementadas para incentivar a inscrição de grupos sub-representados. Especificamente foram adotadas medidas para aumentar o número de mulheres e pessoas de raças negra e parda inscritas.

Para promover um Estado mais inclusivo e democrático é imperativo que o ambiente de trabalho favoreça oportunidades de crescimento profissional que permitam às mulheres e às pessoas negras ascender a mais cargos de liderança na administração pública. Atualmente, a representação destes grupos em posições de liderança é insuficiente, não refletindo adequadamente a diversidade da população brasileira na burocracia estatal. Um ambiente de trabalho que promova ativamente a inclusão e a igualdade facilitará uma representação burocrática mais equitativa e democrática. (LIMA et al., 2022)

No processo seletivo do Programa LideraGOV, houve ampla participação de candidatos de quase todo o Brasil. Apenas o estado do Mato Grosso não contou com inscrições de servidores públicos. Todas as outras Unidades da Federação (UFs) tiveram representantes inscritos na seleção. Esta vasta representatividade geográfica destaca a abrangência nacional do processo seletivo.

Gráfico 3: Inscritos por UF no processo seletivo

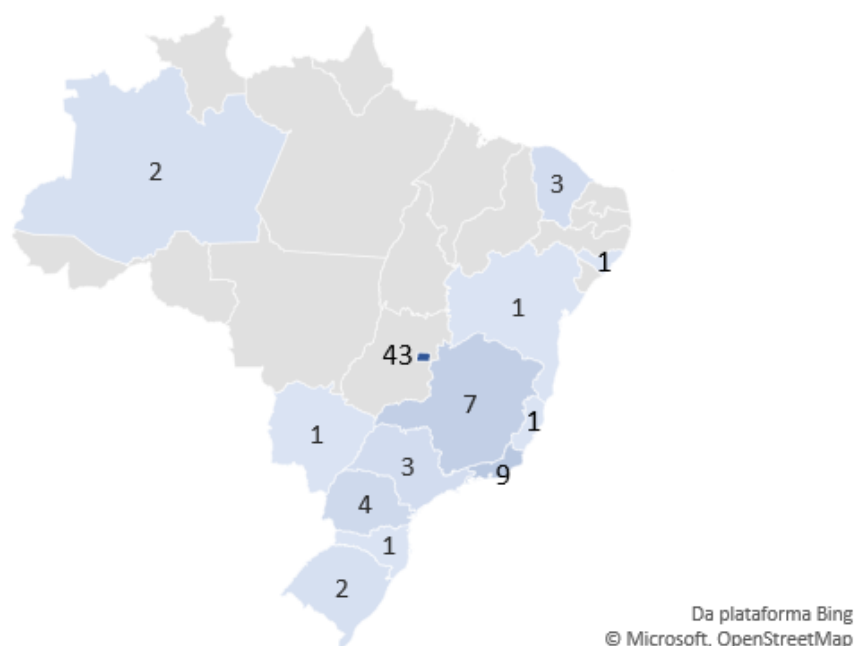


Fonte: Elaboração própria da consultoria (2023)

Na visão de um dos coordenadores do Programa no Ministério da Economia, este processo seletivo “conseguiu ir para outros estados, assim como levar o LideraGOV para além do Distrito Federal”⁶.

Após a conclusão do processo seletivo, a segunda turma do LideraGOV apresentou um desenho composto por alunos que trabalham em órgãos da administração pública em quatorze UFs, o que contempla todas as regiões do país.

Figura 3: Composição Final da Turma por UF

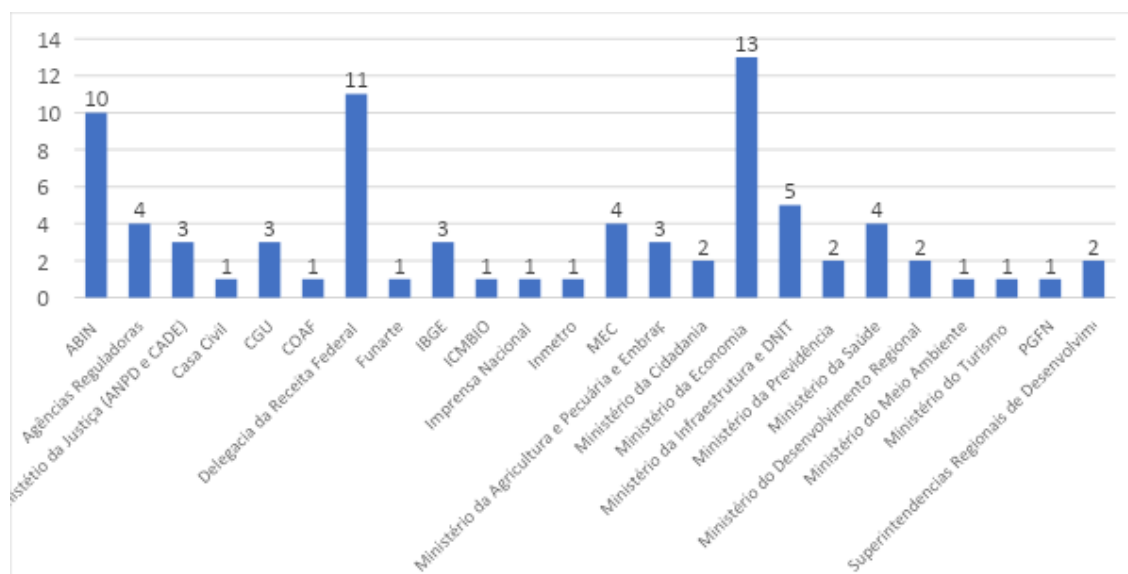


Fonte: Elaboração própria da consultoria (2023)

⁶ Entrevista com um dos gestores do Programa realizada em abril de 2023

Os participantes foram selecionados dentre diversos ministérios, autarquias, agências reguladoras e outros órgãos da administração pública. Para a sistematização esta consultoria buscou agrupar os ministérios e seus órgãos vinculados.

Gráfico 4: Distribuição de participantes por Ministérios e órgãos no Programa LideraGOV – 2ª. Turma



Fonte: Elaboração própria da consultoria (2023)

Cabe destaque para o depoimento de um professor que ministrou aulas para as duas turmas: “A segunda turma apresentou um espírito mais participativo e colaborativo. Embora a primeira edição contasse com excelentes alunos, o fato serem de Brasília talvez os tenha deixado mais voltados para seus ambientes de trabalhos locais. Em contraste, a turma mais recente demonstrou uma capacidade ampliada de estabelecer vínculos e discutir questões nacionais em uma escala mais ampla.”⁷

Na visão de um dos coordenadores do Programa no Ministério da Economia, este processo seletivo “abriu a concorrência para todos os órgãos acabou elevando o nível dos candidatas.”⁸

O processo seletivo para a segunda turma do LideraGOV se destacou pelo seu êxito. Com inscrições provenientes de quase todas as Unidades da Federação, o processo foi marcado por uma representatividade geográfica robusta, bem como um movimento notável em direção à paridade de gênero, com uma participação quase equitativa de homens e mulheres. Os desafios ainda permanecem em relação a uma maior inserção de negros e pardos entre os selecionados.

O feedback de um dos professores em entrevista, reforça “a natureza colaborativa e engajada desta turma, evidenciando uma inclinação proeminente para a

⁷ Entrevista com um dos professores do Programa realizada em setembro de 2023

⁸ Entrevista com um dos gestores do Programa realizada em abril de 2023

participação ativa e a criação de vínculos significativos, contrastando favoravelmente com a turma anterior.”⁹

Para um dos coordenadores do Programa, “cada candidato trouxe consigo uma diversidade de experiências, perspectivas e aspirações de liderança, enriquecendo assim o processo seletivo com uma variedade de potenciais talentos a serem explorados e cultivados.”¹⁰

3.2. Estratégia de comunicação para apoiar o processo seletivo

O plano de comunicação do Programa LideraGOV foi essencialmente reconhecido como uma ferramenta crucial desde o seu início, ainda na Turma-Piloto, atuando como um elemento-chave na atração de candidatos, assim como desempenhou um papel vital em assegurar transparência e compreensão clara durante todo o processo seletivo (ALMAS et al., 2022).

Para o processo seletivo da turma de 2022 do LideraGOV foi realizada uma campanha focada em aumentar o número de inscrições de dois grupos sub-representados na Turma Piloto do LideraGOV: mulheres e negros e pardos.

Para isso a coordenação do Programa desenvolveu um experimento focado nestes dois grupos. Para as mulheres foi realizada uma campanha direcionada para mobilizar este público-alvo. A estratégia contemplou a elaboração de vídeos protagonizados por mulheres que eram egressas da Turma-piloto e outros por mulheres gestoras do Ministério da Economia. Além disso, uma das diretoras do Ministério da Economia participou de diversos eventos onde falava sobre a temática de liderança feminina e do Programa LideraGOV.

Já em relação ao quesito raça foram desenvolvidos *cards* tendo como foco a mobilização para que servidores negros e pardos participassem do processo seletivo.

Segundo uma das responsáveis pelas estratégias de comunicação do LideraGOV, o que merece destaque para esta segunda turma foram “ações de comunicação focadas em inclusão e diversidade como uma estratégia de comunicação de marketing digital do LideraGOV. Foi uma estratégia de demonstração de que o Programa preza pela inclusão e diversidade”.¹¹

Apesar de o Programa ainda não possuir um regulamento ou regimento que promova explicitamente a equidade de gênero e raça, observa-se, através das entrevistas, uma crescente preocupação com esta temática entre os dirigentes do Programa, assim como entre os professores. Embora não tenham sido estabelecidas cotas oficiais para estes grupos, estratégias de comunicação eficazes possibilitaram um aumento significativo no número de mulheres inscritas, alcançando, ao final do processo, uma quase equidade para este grupo.

⁹ Entrevista com um dos professores do Programa realizada em outubro de 2023

¹⁰ Entrevista com um dos gestores do Programa realizada em abril de 2023

¹¹ Entrevista de membro da equipe de comunicação do Programa realizada em abril de 2023

O caráter dinâmico da liderança a torna um fenômeno complexo a ser estudado, sobretudo a partir de suas relações com a diversidade. A literatura atual já possui uma base sólida para o entendimento das relações entre liderança e diversidade, seus benefícios e desafios, e os caminhos potenciais para a implementação bem sucedida da diversidade na liderança (FRANÇA; NASCIMENTO, 2023).

Um dos pontos positivos identificado nesta avaliação é que durante a seleção foi implementado um ranking baseado no desempenho dos candidatos, e junto a isso foi adotada uma medida para ajustar as posições neste ranking, promovendo mulheres a posições mais altas, na tentativa de alcançar uma representação mais equitativa entre os inscritos para o processo seletivo.

O ajuste realizado para abordar as questões de gênero pode ser caracterizado como uma estratégia fundamentada na economia comportamental. Isso se deve à utilização de '*nudges*'. *Nudges* são incentivos sutis que direcionam as pessoas a tomar decisões mais equitativas (LICHAND; SERDEIRA; RIZARDI, 2022) e podem ser usados numa estratégia de equidade de gênero (MANCEBO, 2023).

A economia comportamental combina princípios da psicologia com economia para entender como as pessoas tomam decisões (TABAK; AMARAL, 2018). A aplicação desses princípios de economia comportamental na comunicação do LideraGOV concentrada em mulheres utilizando *cards*, incentivos e outros elementos, foi eficaz para mobilizar esse público. Tais instrumentos de comunicação como os *cards* e os vídeos foram enquadrados de uma maneira que destacou para este público específico os benefícios e oportunidades apresentados pelo LideraGOV, e isso exerceu influência no aumento da inscrição de mulheres no curso.

3.3.Engajamento institucional no Programa LideraGOV

O Programa LideraGOV nasceu com uma visão clara: preparar líderes para enfrentar os desafios do futuro no serviço público, com foco particular na sucessão e desenvolvimento de talentos. No desenvolvimento da sua segunda turma, uma estratégia colaborativa entre os Ministérios da Economia, Ministério da Infraestrutura, Receita Federal, Diretoria de Gestão Corporativa do Ministério da Economia e a Agência Brasileira de Inteligência permitiu a oferta de 80 vagas.

O envolvimento do Ministério da Economia foi crucial para o financiamento e expansão de vagas para a segunda turma do programa. Inicialmente, os recursos disponíveis permitiriam acomodar apenas uma turma de 30 alunos. No entanto, por meio de parcerias estratégicas e compromissos financeiros de diferentes órgãos, foi possível expandir e diversificar as turmas, alcançando uma escala maior de 40 alunos por turma, promovendo uma rica diversidade e inclusão de várias instituições.

A sustentabilidade do programa também foi uma preocupação central, com uma visão para tornar o LideraGOV autossustentável a longo prazo. As parcerias com estes outros órgãos de governo foram estratégicas e fundamentais, como visto na contribuição e comprometimento de várias instituições, assegurando que o programa seja viável. Isso

foi evidenciado na disposição de diferentes órgãos em adquirir vagas e investir no desenvolvimento de seus servidores.

O engajamento institucional destes órgãos junto ao LideraGOV foi extremamente significativo para o financiamento e sustentabilidade do programa. Esta colaboração diversificada impulsionou o crescimento e a expansão do programa.

Vale um destaque para a parceria com a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), que se deu de forma diferente dos demais órgãos do Poder Executivo, pois se consolidou por meio de sua Escola de Governo, que é a Escola de Inteligência (ESINT). Esta escola é a “responsável pela formação, capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais de Inteligência da ABIN. Entre suas atribuições também estão a qualificação e aprimoramento em Inteligência de servidores de órgãos pertencentes ao Sistema Brasileiro de Inteligência”.¹²

A articulação entre as duas Escolas de Governo, ENAP e ESINT, além de ser importante para o apoio financeiro e a aquisição de dez vagas pela ABIN para seus servidores possibilitou uma maior visibilidade ao Programa e a oportunidade de escalar o modelo do programa de formação de liderança dentro de uma estrutura de Escola de Governo.

Alguns desafios foram enfrentados e superados ao longo da parceria, incluindo ajustes no processo seletivo, mantendo a integridade e confidencialidade necessárias às operações da ABIN.

Ao avaliar a colaboração ocorrida entre as duas escolas de governo, um dos dirigentes da ESIN declarou que “a parceria tem sido de longa data, sólida e construtiva, marcada por uma comunicação eficaz e resolução conjunta de desafios. Em relação ao LideraGOV, a coordenação do Programa mostrou-se flexível e adaptável, garantindo que os procedimentos de seleção atendessem aos requisitos específicos da ABIN, como a manutenção de informações sensíveis em sigilo.”¹³

Por meio de uma série de parcerias estratégicas, o LideraGOV tem expandido a visibilidade de seu programa, dando início à implementação de uma estratégia robusta de autossustentabilidade. Essa nova abordagem está focada em consolidar o programa como uma política pública, além de estabelecer uma estratégia de sustentabilidade que assegura a continuidade e a formação de futuras turmas.

No processo de expansão e consolidação do LideraGOV várias estratégias foram empregadas para garantir sua sustentabilidade e crescimento. Na entrevista realizada com a equipe do Ministério da Economia, aqueles técnicos compartilharam *insights* valiosos sobre as experiências utilizadas para a estratégia de sustentabilidade do Programa. Esta consultoria sistematizou as contribuições nos seguintes tópicos:

- Inicialmente, o foco estava em cotas e experimentações, com o objetivo de aumentar o número de vagas disponíveis no programa. Durante a segunda edição, houve uma tentativa consciente de tornar o programa menos dependente

¹² BRASIL. <https://www.gov.br/abin/pt-br/assuntos/escola-de-inteligencia> - acesso em 06 de outubro de 2023

¹³ Entrevista com um dos dirigentes da Escola de Governo da ABIN realizada em outubro de 2023

do terceiro setor (como foi na Turma-Piloto), experimentando uma nova abordagem de alocação de vagas para órgãos da administração pública;

- Este novo método implicou na colaboração e financiamento mútuo entre o Ministério da Economia, ENAP e outros parceiros do governo federal. O resultado dessa colaboração e inovação foi extremamente positivo; e
- Na prática, a relação funcionava com o secretário da época atuando como o principal vendedor de cotas/vagas. Utilizava-se uma retórica focada na busca de formação de parcerias para adquirir o orçamento necessário para a manutenção do LideraGOV, visando sua sustentabilidade a longo prazo;

Em sintonia com a visão da equipe do Ministério da Economia, na entrevista realizada com a equipe da Coordenação do Programa na ENAP destacaram-se as seguintes considerações:

- A evolução do LideraGOV tem sido um processo dinâmico e colaborativo. Sob a administração financeira do Ministério da Economia (ME) e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), o programa tinha recursos suficientes para montar apenas uma turma de 30 participantes. No entanto, devido à robusta colaboração e parceria com diversos órgãos, foi possível expandir significativamente, montando duas turmas de 40 alunos cada;
- Esta expansão não só permitiu a inclusão de um número maior de participantes, mas também fomentou a diversidade entre os órgãos representados;
- O interesse contínuo e crescente dos órgãos não só validou o impacto e relevância do programa, mas também pavimentou o caminho para sua autossustentabilidade; e
- Houve um reconhecimento claro do potencial do programa em transformar a cultura organizacional, promovendo uma visão sistêmica e fortalecendo a competência de rede entre os órgãos participantes.

Neste processo de avaliação em que se abordou os aspectos relacionados à articulação e ao engajamento de outros órgãos da administração pública ao LideraGOV, vale uma reflexão sobre a necessidade de melhorias na gestão de liderança da administração pública a partir dos estudos produzidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), a partir da elaboração do Índice de Governança e Gestão de Pessoas (IGG).

Segundo o TCU, o IGG apresentado não é satisfatório e indica desafios relacionados aos processos sucessórios e na preparação de novos líderes.¹⁴

O Programa LideraGOV surge como uma solução para esse desafio. Este programa se concentra na preparação de indivíduos para assumir posições de liderança dentro do serviço público, garantindo que haja sucessores competentes. Além disso, o

¹⁴ TCU. Matriz de planejamento e possíveis achados relacionados às práticas de governança pública organizacional – LIDERANÇA –
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em 10 de outubro de 2023

LideraGOV está alinhado com as recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que defende que se promova a sucessão de liderança como um elemento crucial para a eficiência administrativa (OCDE, 2018).

Portanto, é de se considerar que o LideraGOV é uma oportunidade valiosa para articular diferentes órgãos, endereçar e resolver as demandas e desafios apontados pelo TCU no que diz respeito à liderança e gestão na administração pública. E, sem dúvida, esta experiência de aquisição de vagas para outros órgãos do governo federal já deixou no Programa uma válida *expertise* para ampliar tais articulações.

4. SUGESTÕES DE APERFEIÇOAMENTO

A seguir é apresentado um conjunto de sugestões focando no aprimoramento e fortalecimento do processo seletivo do Programa LideraGOV.

- **Transição de Modelo Experimental para Definitivo:** Evoluir do estágio experimental/Piloto, estabelecendo o LideraGOV como uma política pública definitiva de sucessão de lideranças na área pública;
- **Crítérios de Seleção e Eliminação:** Aprimorar e solidificar os critérios de eliminação e seleção, assegurando a idoneidade e integridade do programa, a partir do desenvolvimento de critérios de eliminação mais robustos;
- **Diversidade e Inclusão:** Formalizar estratégias para promover a diversidade por meio da inclusão e do fortalecimento de princípios de equidade de gênero e raça no processo seletivo. Transcender a abordagem experimental adotada nas duas edições anteriores e estabelecer critérios mais objetivos, baseados em conhecimento profundo para promover a diversidade;
- **Sistema e Ferramentas de Seleção:** Modernizar o sistema de gestão de informações para o processo seletivo, possibilitando a implementação de um processo mais eficiente, a partir da implementação de ferramentas e sistemas que permitam a integração e análise de dados de diversas bases como da ENAP e do Sistema de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia;
- **Estratégias de Comunicação:** Manter e expandir estratégias que provaram ser eficazes, como aquelas que contribuíram para aumentar a inscrição e participação feminina;
- **Parceria e Colaboração:** Fortalecer as parcerias com órgãos da administração pública e outras entidades relevantes, assegurando um alinhamento e suporte adequados para o programa que apoie a sua sustentabilidade. Explorar estratégias para escalar o programa, por meio de colaborações com escolas de governo existentes; e
- **Capacidade operacional:** ampliar a equipe responsável pelo processo seletivo para assegurar que o processo seja conduzido de maneira mais ágil e dinâmica.

BIBLIOGRAFIA

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.

ANESP. **EPPGG: Uma carreira de excelência comprometida com o desenvolvimento do país** Brasília - DF Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental - ANESP, , 2022. Disponível em: <<https://static1.squarespace.com/static/52a23eaae4b0a695ee3d229c/t/63751749bf18933b36d0ebad/1668618059552/anesp-transicao141122.pdf>>

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

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.

LICHAND, G.; SERDEIRA, A. DE P.; RIZARDI, B. **INSIGHTS COMPORTAMENTAIS PARA O DIAGNÓSTICO E DESENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**. Brasília - DF: ENAP, 2022.

LIMA, B. C. D. et al. **Propostas Para Fortalecer a Capacidade Administrativa dos Governos - 2023-2026**. Rio de Janeiro: República.org, 2022.

MANCEBO, C. G. **Nudges aplicados no “Guia de implementação de política sobre igualdade de gênero” da OLACEFS**. Brasília - DF: ISC/TCU, 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>>

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.

Scott, J. **A Matter of Record: Documentary Sources in Social Research**. Polity Press. 1990

TABAK, B. M.; AMARAL, P. H. R. Cognitive biases and public policy design [Vieses cognitivos e desenho de políticas públicas]. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 8, n. 2, p. 472–491, 2018.

TRAVASSOS, V. D. C. **A importância das soft skills nas competências profissionais**. Coimbra: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra Vasco, 2019.

ANEXO 1

PERGUNTAS NORTEADORAS PARA AS ENTREVISTAS

PROCESSO SELETIVO

- Como você avalia o perfil dos candidatos? Quais os perfis dos selecionados?
- Os participantes selecionados para o LideraGOV diferem significativamente dos alunos de outras turmas da ENAP? Em quais aspectos?
- Qual é a sua percepção sobre a diversidade da turma ao final do processo seletivo? Há aspectos que poderiam ser melhorados?
- Como você avalia a experiência de ter órgãos que demonstraram mais interesse para participar do Programa LideraGOV?
- Você notou alguma estratégia específica adotada por outros órgãos para participar do Programa LideraGOV?
- Como você avalia a parceria entre o Programa LideraGOV e a Escola de Governo da ABIN?
- Quais inovações você identificou no processo seletivo da turma-piloto em comparação com a segunda turma?"
- Você tem sugestões para melhorar os futuros processos seletivos do Programa LideraGOV?



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.

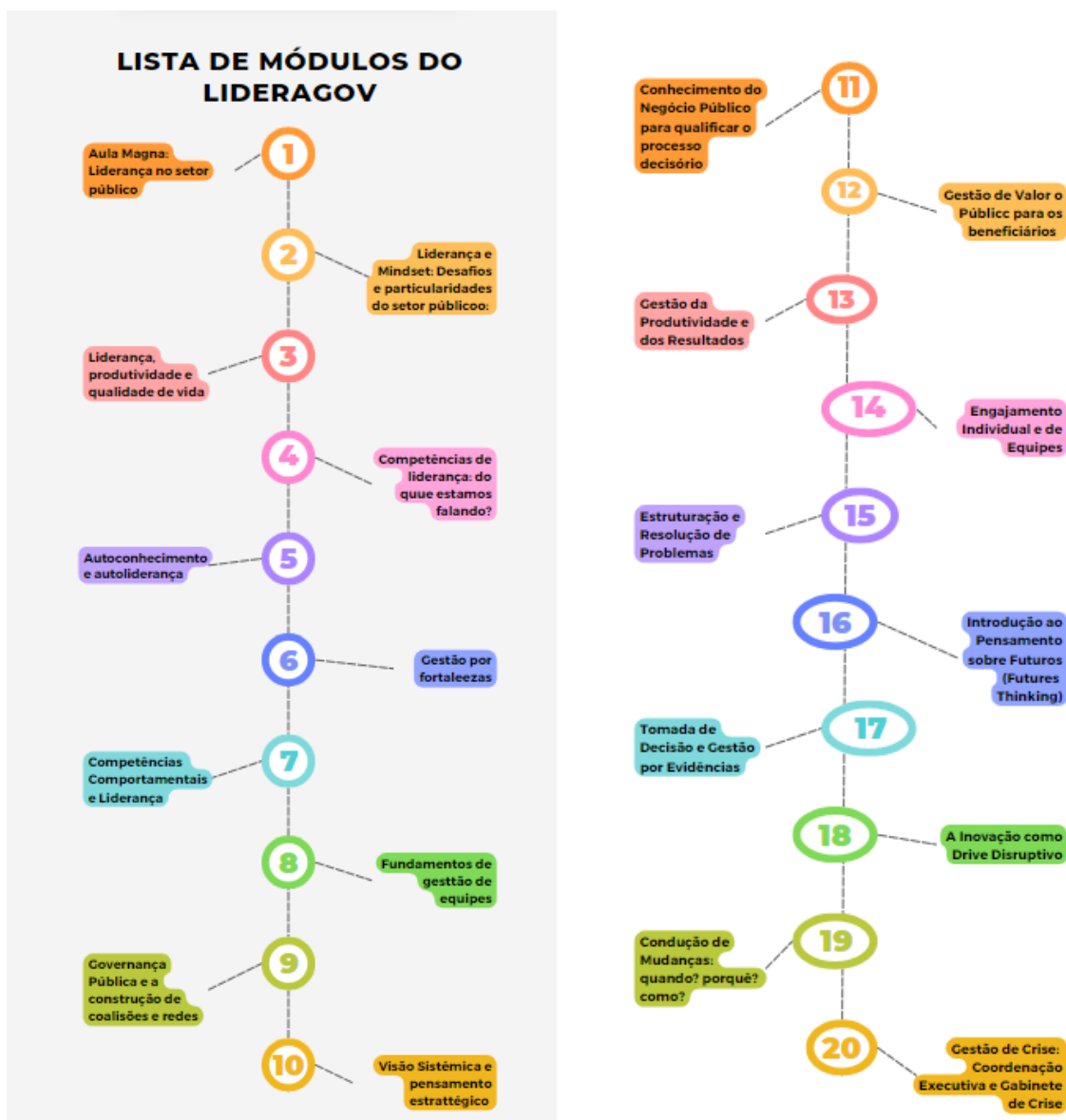
O programa foi estruturado em vinte módulos (Quadro 1), cada um abordando diferentes aspectos da liderança e administração pública.

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

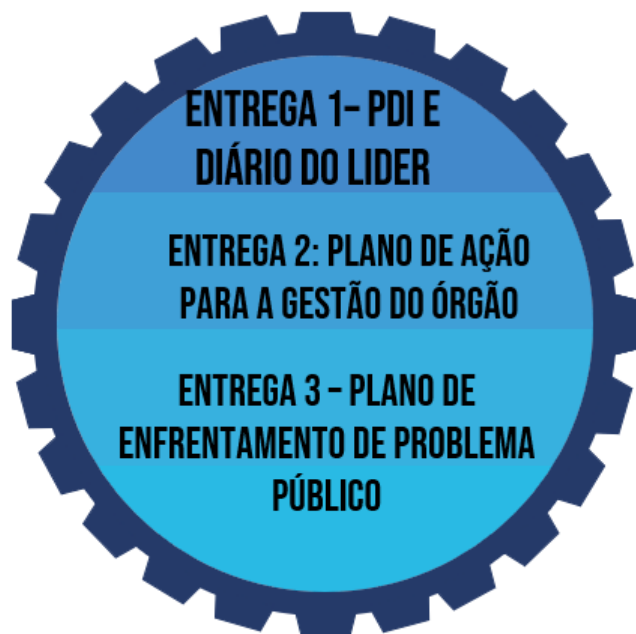
3.5. Como as entregas da turma agregam valor ao LideraGOV

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?



PRODUTO 4:

**RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO DA FASE DE
ACOMPANHAMENTO E EFETIVAÇÃO DO PROGRAMA
LIDERAGOV, ACOMPANHADO DOS RESPECTIVOS
INSTRUMENTOS EMPREGADOS E DADOS OBTIDOS
NO PROCESSO**

ANTONIO MANOEL TIMBÓ LIMA GOMES

Consultor

BRASÍLIA / DF
Dezembro de 2023

1. INTRODUÇÃO

Em observância ao Termo de Referência de Consultoria de Avaliação de Resultados do Programa LideraGOV, este **Produto 4** apresenta o **Relatório da Avaliação da Fase de Acompanhamento e Efetivação do Programa**, acompanhado dos respectivos instrumentos empregados e dados obtidos durante o processo avaliativo.

O Programa LideraGOV tem como propósito promover 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 (ROCHA et al., 2023).

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:

I - Oportunizar o **desenvolvimento estratégico de líderes** no âmbito da administração pública federal por meio de programas de desenvolvimento específicos;

II - **Definir as competências de liderança para o setor público** necessárias para o aprimoramento institucional e para o desenvolvimento do País;

III - **Identificar servidores públicos com aptidão de gestão e potencial de liderança e ofertar-lhes a participação em programas de liderança e em ações de desenvolvimento profissional;**

IV - Criar **mecanismos de incentivo ao desenvolvimento profissional** contínuo de servidores públicos em posições de liderança;

V - Zelar para que a **administração pública federal tenha sempre servidores públicos** qualificados e disponíveis para exercer posições de liderança de forma eficiente, eficaz e efetiva;

VI - **Acompanhar a evolução profissional do servidor público egresso do Programa** de desenvolvimento de líderes, a partir de cadastro específico; e

VII - **Construir rede de servidores públicos** com alta capacidade de gestão e liderança a partir dos egressos do Programa de desenvolvimento de líderes.

Pelo projeto original, o Programa foi 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

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

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.

Na avaliação de resultados, o cumprimento das metas da política é auferido a partir do mapeamento dos principais fatores que favoreceram ou desfavoreceram a intervenção (MIRANDA, 2021).

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.

A avaliação formativa é conduzida durante o processo de implementação ou desenvolvimento de um programa, e tem como desígnio fornecer uma leitura analítica aos tomadores de decisão.

2. METODOLOGIA

A partir do Plano de Trabalho (Produto 1) apresentado pela consultoria em consonância com o Termo de Referência de Consultoria de Avaliação de Resultados do Programa LideraGOV, e após apresentação das etapas de avaliação dos processos de seleção (Produto 2) e de formação (Produto 3), este Produto 4 se constitui no **Relatório da Avaliação sobre a Fase de Acompanhamento e Efetivação do Programa**, formalizada com a implantação da Rede LideraGOV.

Destaca-se que a consolidação de uma "Rede de Líderes" constitui o fim almejado pelo Programa, a partir dos processos de seleção e de formação de servidores com alta capacidade de gestão e liderança, egressos das turmas do curso LideraGOV.

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 e consolidação da Rede de Líderes.

Esta etapa da avaliação utilizou métodos qualitativos e quantitativos. A análise dos materiais obtidos nas entrevistas e questionários buscou identificar variáveis explicativas dos resultados intermediários alcançados. Ao final, foram consolidadas informações a partir de considerações, depoimentos e sugestões dos participantes destas discussões, preservadas suas identidades como cabe em processos de avaliação, de modo a garantir participação livre e mais adequada para a coleta dos conteúdos

opinativos. Por fim são apresentadas análises dos resultados face à literatura de referência na área.

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	03	3h
TOTAL	27	13h40min

Fonte: Elaboração própria da Consultoria (2023).

Nos momentos das entrevistas se discutem todos os temas que são objeto da avaliação: processo de seletivo, processo de formação e Rede.

Na fase de avaliação da Rede, um dos métodos utilizados foi a pesquisa *Survey*, na qual participaram 46 respondentes. Além disso, foi concedido a este consultor acesso a um grupo fechado no LinkedIn, chamado 'Rede LideraGOV de Desenvolvimento de Líderes', que conta com 85 membros. Esse acesso permitiu acompanhar de perto as principais discussões realizadas pelo grupo.

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 Rede de Líderes.

3. RESULTADOS

3.1. A Rede da segunda turma

A partir do processo de formação da segunda turma, foi criada pelo grupo uma rede espontânea (LideraGOVETES), assim como o grupo acabou se juntando a outras redes que estavam sendo criadas pelos participantes da turma-piloto. Esse é um exemplo claro da natureza dessas redes na administração pública, que se caracterizam como um conjunto de relacionamentos e interações espontâneas entre indivíduos no contexto governamental.

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.

Estas redes, surgidas sem uma estrutura formal ou oficial, foram estabelecidas para a comunicação dos participantes e a troca de informações gerais sobre o curso, demonstrando como tais redes informais e espontâneas são formadas organicamente para atender às necessidades e interesses comuns dos envolvidos no setor público.

Como ilustrado na Figura 1, estas redes estão organizadas de maneira específica, refletindo a diversidade e a complexidade de suas estruturas e interconexões. A figura detalha a divisão e a configuração dessas redes, fornecendo uma visualização clara de como elas são segmentadas e interligadas dentro do contexto em que operam.

Figura 1: Redes espontâneas com a participação dos egressos da segunda turma do LideraGOV



Fonte: Elaboração própria da Consultoria (2023).

Diferentemente das redes formais, as redes espontâneas não estão sob o controle dos dirigentes das organizações, o que de nenhuma maneira faz com que sejam menos importantes na construção da cultura organizacional da instituição (GOMES, 2018).

Já para os egressos da segunda turma do LideraGOV, o assunto relacionado a estas redes espontâneas tomaram parte da discussão da oficina virtual, como demonstra a sistematização dos depoimentos⁴:

- “O grupo formal garante a estrutura, mas o que garante a continuidade de trocas é a rede informal”;
- “Não é uma rede formal, mas essas são as que dão vida ao grupo. A rede formal precisa de pessoas engajadas, dedicadas. É preciso rever sua formatação, para não morrer”;
- “Se ficar muito formal acaba sendo “obrigação”; e

⁴ Depoimentos colhidos na oficina virtual com os alunos da segunda turma, realizado em 1º de novembro de 2023.

- “As redes precisam ser colaborativas, a partir de interesses comuns. E só funcionam informalmente, mas podem estar mais organizadas e ativas. Este foi um ano parado em termos de movimento da Rede”.

Estas redes são utilizadas para troca de informações sobre as áreas profissionais nos canais não formais do LideraGOV. Inicialmente, os primeiros grupos surgiram a partir das entregas (de trabalhos) da primeira turma, até como forma de interação, já que não houve muitos espaços de contato presencial e os participantes são de várias regiões do País.

3.2. Estruturação da Rede de Líderes

A Rede LideraGOV de Desenvolvimento de Líderes no âmbito da Administração Pública encontra-se instituída pelo Ato Normativo – Portaria Conjunta SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 37⁵. Este Ato definiu as funções, regras, limitações e – como demanda – atos burocráticos (eleições, definições de mandato, publicações de portarias, etc.) para o efetivo funcionamento da Rede.

Esta Rede tem como objetivos centrais⁶:

- impulsionar o vínculo entre os egressos do Programa;
- fomentar a consolidação do Programa como Programa Permanente de Desenvolvimento de Líderes da Administração Pública Federal;
- propiciar condições favoráveis de visibilidade do Programa e seus egressos entre órgãos da administração direta, autárquica e fundacional da Administração Pública Federal e demais espaços da sociedade civil;
- integrar plataformas e fóruns de discussão que assegurem visibilidade ao Programa e aos seus egressos;
- fomentar o processo de desenvolvimento das capacidades dos egressos do Programa;
- contribuir para a consolidação de uma cultura orientada por valores alinhados ao interesse público, no exercício da liderança;
- atuar na efetivação de iniciativas orientadas para a troca de conhecimentos e de experiências relacionados ao exercício da liderança na área pública;
- incentivar a implementação de estratégias para o efetivo acompanhamento funcional dos egressos do Programa; e
- fomentar estratégias para mapeamento e monitoramento das redes de relacionamentos dos egressos.

A Rede encontra-se estruturada em dois grupos:

1. o **Gestor** (representante do Ministério da Gestão e Inovação, Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e egressos); e o de

⁵ BRASIL. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7207>. Acesso em 10 de dezembro de 2023.

⁶ BRASIL. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/lideragov-1/temp/red-e-lideragov> - acesso em 10 de dezembro de 2023

2. a **Curadoria** responsável pelas discussões a serem feitas na Rede (este grupo encontra-se em fase de consolidação).

A Rede LideraGOV é uma extensão inovadora do Programa de formação de Desenvolvimento de Líderes e representa um marco na formação de lideranças na alta burocracia da administração pública federal. Sua criação tem o propósito de fortalecer a conexão entre os egressos do Programa LideraGOV, fomentando a consolidação do Programa como iniciativa permanente de desenvolvimento de líderes.

Hoje, a Rede tem conseguido aumentar a visibilidade do Programa e de seus participantes, integrando plataformas e fóruns de discussão para garantir que tanto o Programa quanto seus egressos sejam amplamente reconhecidos e valorizados.

Uma das atividades que tem sido conduzida pela Rede, considerada um avanço, é a realização de acompanhamento que tem como objetivo o monitoramento dos alunos que se tornaram líderes ou acessaram cargos de alto e médio escalão na administração pública federal. Sobre este monitoramento, foi apontado por um dos dirigentes da Rede “que é perceptível como as lideranças estão integradas e se “humanizaram” (aspecto comportamental positivo). Também foi criado um Observatório no qual serão divulgados indicadores sobre as movimentações e a presença dos *Lideragovers*⁷ no Brasil. Um primeiro levantamento apontou que, na primeira edição do Programa, 30,51% dos egressos ascenderam de posição e, na segunda turma, 31,25% dos egressos ascenderam, o que resulta em média 30,94% de ascensão entre os formados. Houve muita movimentação recente, com a participação em todo o País, inclusive no Distrito Federal.”⁸

Com estes dados, se identifica que o Programa já demonstra alcance para a ascensão de cargos na administração pública. Além disso, demonstra-se como a Rede não apenas fortalece o Programa, mas também reafirma o compromisso com a liderança orientada ao interesse público.

A partir da realização do primeiro encontro da Rede e já com duas turmas de alunos formadas, foi possível viabilizar a estruturação efetiva da Rede. Na visão de um dos coordenadores, no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação, “o início da Rede era apenas com uma turma de egressos; agora temos duas turmas e isso começa a se consolidar enquanto Rede. Eram inicialmente dois grupos e hoje somos uma Rede com identidade e objetivos comuns”.⁹

Para uma das coordenadoras do projeto, no âmbito da ENAP, “houve aumento na participação a partir do encontro da primeira com a segunda turma”.¹⁰

A Rede apoiou a criação e é responsável também por fomentar a página criada na plataforma digital de contatos profissionais LinkedIn. Trata-se de um grupo fechado apenas para integrantes da Rede LideraGOV, no qual, inicialmente ocorriam publicações a cada quinze dias, mas o Comitê Gestor da Rede está avaliando sobre a necessidade de redefinir estes prazos. Nesta mesma plataforma, os egressos do

⁷ Forma como os egressos do Programa se autodeclararam.

⁸ Entrevista realizada com gestor da Rede em março de 2023.

⁹ Entrevista realizada com equipe do MGI em março de 2023.

¹⁰ Entrevista realizada com equipe da ENAP em março de 2023.

Programa, em suas fotos de perfis pessoais, se apresentam como membros da Rede e como *Lideragovers*.

Uma das discussões que pautou a oficina virtual com os egressos da segunda turma foi o fato do grupo do LinkedIn ser fechado e eles consideram este um desafio: “Não dá para trabalhar com grupo fechado. Se a gente quer que a Rede seja conhecida e divulgada, precisamos de uma página no LinkedIn da Rede LideraGOV, que as pessoas possam seguir, participar e interagir”¹¹. Importante ressaltar que este foi um tema recorrente no grupo, porém não se chegou a um consenso sobre este ponto.

Outro importante avanço identificado para o bom funcionamento da Rede é a ação da Curadoria dentro da Rede LideraGOV, que tem conseguido desempenhar um papel vital para garantir que as informações compartilhadas sejam pertinentes, confiáveis e alinhadas com os objetivos institucionais do Programa.

Esta abordagem cuidadosa e focada no fortalecimento da Rede tem ajudado a manter o foco na missão de desenvolver lideranças efetivas na administração pública, ao mesmo tempo em que oferece um espaço para a expressão das experiências individuais dos membros.

A curadoria e a institucionalidade são aspectos fundamentais para o sucesso da Rede LideraGOV, pois garantem que a Rede permaneça um recurso valioso para o desenvolvimento de lideranças na administração pública, equilibrando habilmente o conteúdo institucional com as contribuições pessoais de seus membros. Essa abordagem reflete um compromisso com a transparência, a relevância e a eficácia, fundamentais para o avanço da liderança na administração pública.

Outro importante resultado alcançado pela Rede LideraGOV – e que já é visível – foi a edição, pelo Ministério da Economia, do Decreto nº 10.829/2021¹², que “simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional”, com a inserção do LideraGOV entre os critérios.

A Rede LideraGOV tem se estabelecido como ferramenta essencial para o desenvolvimento de líderes eficientes e inovadores na administração pública federal. Sua contribuição vai além do desenvolvimento individual, mas também reafirma o compromisso com a liderança orientada ao interesse público.

3.3. O uso das redes pelos egressos da segunda turma

A pesquisa Survey aplicada com o grupo de egressos da segunda turma focou em duas questões centrais: **verificar como os participantes compreendem a utilização da Rede, enquanto resultado almejado para o Programa, e quais desafios enfrentados foram resolvidos ou amenizados com apoio e recursos proporcionados pela Rede LideraGOV**. A pesquisa teve um total de 46 respondentes.

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

¹² BRASIL, 2021. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10829.html. Acesso em 16 de dezembro de 2023.

Em relação à primeira questão, mais de 90% dos entrevistados afirmaram que a Rede tem sido utilizada para indicações de contatos de servidores ou contatos para ocupação de cargos.

Para mais de 70%, a Rede foi utilizada para informações sobre outras capacitações. Entre 42% e 47% dos participantes da pesquisa apontaram que a Rede possibilita solucionar questões técnicas que tenham relação com a melhoria da atuação profissional e/ou de políticas públicas, bem como para divulgar a produção acadêmica sobre a temática da liderança. Outros 5% consideraram o uso da Rede para divulgar produção acadêmica de sua autoria. Destaca-se que os entrevistados puderam optar por mais de um dos itens elencados (alternativas), cujos resultados estão detalhados no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Uso da Rede

ALTERNATIVAS	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
Para indicação de contatos de servidores	90,48%
Indicação e contatos para ocupação de cargos	90,48%
Informações sobre outras capacitações	76,19%
Para divulgar produção acadêmica sobre a temática de liderança	47,62%
Para solucionar questões técnicas que tenham relação com a melhoria da sua atuação profissional e/ou das políticas públicas	42,86%
Para divulgar produção acadêmica de sua autoria	4,76%
Informações pessoais - anúncios, vendas, dicas, etc.	0,00%

Fonte: Elaboração própria da Consultoria (2023), a partir de aplicação de pesquisa Survey.

A partir desses resultados, a conclusão central é que a Rede LideraGOV é amplamente valorizada e utilizada pelos participantes como uma ferramenta multifacetada. Ela se destaca principalmente como meio eficiente para *networking* e desenvolvimento profissional, além de ser um canal relevante para a troca de conhecimentos técnicos e divulgação de trabalhos acadêmicos. Essas funções ressaltam a importância das redes no apoio à melhoria contínua, eficácia e inovação dentro da administração pública.

Outro ponto a ser destacado é que a proporção de 42% a 47% dos participantes indicando que a Rede ajuda a resolver questões técnicas relacionadas à melhoria da atuação profissional e/ou de políticas públicas sugere que a Rede é um recurso importante para a troca de conhecimentos e soluções práticas. Isso demonstra que a

Rede não só facilita a comunicação, mas também contribui para a inovação na administração pública.

A segunda questão apresentada na pesquisa buscou verificar se os desafios enfrentados pelos participantes nas suas atividades profissionais foram efetivamente resolvidos ou amenizados com o apoio da Rede. Mais de 70% apontaram que questões relacionadas à *network* e colaboração foram temas solucionados. A constatação de que mais de 70% dos participantes apontaram a solução de questões relacionadas à *networking* e colaboração indica que a Rede LideraGOV é extremamente eficaz em facilitar conexões profissionais e promover a colaboração entre os líderes. Isso sugere que a Rede não apenas conecta indivíduos, mas também cria um ambiente propício para a cooperação e o suporte mútuo.

O avanço na carreira frequentemente depende das oportunidades geradas por redes de contato, onde o *networking* se torna um meio crucial. Este ambiente de interconexões não apenas facilita o surgimento de oportunidades profissionais, mas também serve como um suporte vital para capacitar e apoiar pessoas de diversas origens no exercício efetivo da liderança. Assim, as redes de contato representam uma ferramenta essencial no desenvolvimento profissional, especialmente na formação de líderes, ao proporcionar acesso a recursos, conhecimentos e experiências diversificadas (FRANÇA; NASCIMENTO, 2023).

No tocante ao desenvolvimento de habilidades de liderança, quase 62% dos respondentes afirmaram que a Rede apoiou o desenvolvimento de suas habilidades. Isso evidencia que a Rede LideraGOV é percebida como ferramenta valiosa para o crescimento pessoal e profissional, proporcionando recursos e oportunidades para aprimorar competências de liderança essenciais no ambiente de trabalho.

Conhecimentos e habilidades produzem resultados práticos no trabalho e na gestão pública (BASSOTI; PINTO; SANTOS, 2015).

Para 57% dos participantes, a Rede foi útil nas estratégias para gerenciamento de equipes. Este dado revela que a Rede LideraGOV oferece suporte significativo na melhoria das habilidades gerenciais dos participantes, contribuindo para uma gestão de equipe mais eficaz e eficiente.

Mais de 23% dos respondentes indicaram que a Rede os ajudou com desafios na tomada de decisões. Este aspecto destaca a capacidade da Rede de fornecer *insights* e aconselhamento que podem orientar decisões mais informadas e estratégicas.

As redes de interlocução e cooperação, estabelecidas entre atores-chave de instituições públicas, privadas e da sociedade civil em âmbitos nacional e internacional, desempenham papel crucial na facilitação da tomada de decisões estratégicas. Essas redes fomentam um ambiente propício para o compartilhamento de recursos e informações, criando um cenário em que decisões informadas e alinhadas com interesses comuns podem ser tomadas de maneira mais eficaz e colaborativa (OLIVEIRA; MARQUES; CARVALHO, 2021).

A interação e o engajamento nessas redes, portanto, são fundamentais para identificar oportunidades, avaliar alternativas e implementar ações que refletem as necessidades e objetivos compartilhados dos envolvidos.

Os dados encontram-se detalhados a seguir, no Quadro 3.

Quadro 3: Desafios enfrentados que foram efetivamente resolvidos ou amenizados com o apoio e recursos proporcionados pela Rede LideraGOV

ALTERNATIVAS	PERCENTUAL DE RESPOSTAS
<i>Networking</i> e colaboração	76,19%
Apoiou no desenvolvimento de habilidades de liderança	61,90%
Estratégias para gerenciamento de equipes	57,14%
Suporte na tomada de decisões	23,81%
Outros (especifique)	9,52%

Fonte: Elaboração própria da Consultoria (2023), a partir de aplicação de pesquisa Survey.

Entre as alternativas apresentadas, no quesito “outros” surgiram respostas como: apoio a desafios enfrentados na estruturação de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que resultou no início de um mestrado profissional em Administração Pública em 2022; e, ainda, êxito em concurso para Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil (RFB) em 2023. Outro respondente indicou que obteve resultado no desenvolvimento de aptidões para “agir com empatia e carisma não só na vida profissional, mas também pessoal”.

Para concluir este ponto, é possível afirmar que os dados coletados demonstram que a Rede LideraGOV desempenha um papel fundamental no apoio aos líderes da administração pública federal, não apenas em termos de colaboração, mas também no desenvolvimento de habilidades de liderança, gerenciamento de equipes e tomada de decisões. Essa multifuncionalidade da Rede LideraGOV evidencia seu valor como uma plataforma abrangente de suporte e desenvolvimento para líderes, contribuindo significativamente para a melhoria de suas competências e eficácia profissional.

4. SUGESTÕES DE APERFEIÇOAMENTO PARA A REDE

A seguir é apresentado um conjunto de sugestões para o fortalecimento da Rede LideraGOV.

1. **Planejamento estratégico** – Durante os dois encontros híbridos (presencial e remoto) da Rede, identificou-se que, apesar das oportunidades geradas, há

uma lacuna no que tange à visão geral e ao planejamento estruturado das atividades. Os participantes contribuíram com sugestões, mas observou-se um desafio entre as ações propostas, as alterações realizadas posteriormente e a execução efetiva dessas ações. Para isso é imperativo estabelecer um plano estratégico detalhado que contemple todas as ações propostas pela Rede. Esse plano deve ser comunicado de forma transparente a todos os participantes, garantindo que haja uma compreensão comum das metas e objetivos.

2. **Acompanhamento, Monitoramento:** É importante que se implemente um mecanismo de acompanhamento que assegure a efetivação das ações planejadas. Isso inclui o monitoramento regular do progresso das atividades e a realização de ajustes conforme necessário.
3. Que a Rede LideraGOV possa encontrar um mecanismo que possibilite manter as pessoas do Programa em evidência, para que sejam convidadas e lembradas a participar de processos seletivos.
4. **Comunicação** - Criação de uma página na web e/ou biblioteca digital para incluir os trabalhos dos alunos do Programa e tornar conhecida a produção dos membros da Rede. Além disso, fortalecer as estratégias de comunicação dentro da Rede para garantir que todos os membros estejam adequadamente informados sobre as atualizações, mudanças nas ações planejadas e o progresso das atividades.
5. **Eventos** – Criação de um calendário oficial para apresentar resultados, interagir, na mesma lógica usada em congressos, *workshops* e seminários, com apresentação de trabalhos, práticas, *cases* de sucesso. Viabilizar a participação dos alunos e egressos em outros congressos e atividades e formação de líderes, com palestras e oportunidades de contatos com pessoas inspiradoras de outros locais.

A seguir, são listados outros tópicos apresentados como sugestões, a partir das contribuições da oficina com os alunos da segunda turma, visando o aprimoramento e o fortalecimento da Rede LideraGOV:

- Elaborar uma marca (selo) do LideraGOV para identificação e como estratégia de *marketing*, a ser usada inclusive em *e-mails* e perfis pessoais e profissionais;
- Sistematizar calendário de ações e eventos, com encontros presenciais e regularidade;
- Promover um Congresso de Lideranças junto a Semana de Inovação.

5. BIBLIOGRAFIA

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.

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.

GOMES, R. DE J. Integração entre as redes formais e informais na Secretaria de Estado da Administração de Sergipe: Um estudo de caso. **Revista Comunicação, Cultura e Sociedade**, v. 9, n. 9, p. 134–146, 2018.

MIRANDA, J. P. R. DE. **Análise e Avaliação de Políticas Públicas**. Brasília; Recife: PNAP; UPE/NEAD, 2021.

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

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.

ANEXO 1

1 - Como a Rede de Líderes encontra-se estruturada e qual a inserção da Turma 2 neste processo?

2 - Está se consolidando uma identidade comum entre os egressos do Programa LideraGOV (Turmas 1 e 2)?

3 - Como está hoje a Rede de Líderes, em âmbito nacional? Há divulgação de cursos, cargos ou orientações para novas funções de liderança?

4 - Como tem sido o papel do Programa para a construção de identidades (realização de eventos, seminários, debates e encontros)?

5 - Tem ocorrido a identificação de demanda continuada de capacitação através da Rede de Líderes ou em contato direto com o Programa LideraGOV?

6 - Como vocês vêem o LideraGOV melhorando e incidindo na melhoria das políticas públicas? E partir das entregas dos alunos, quais foram as contribuições para a Rede e para a melhoria das políticas públicas?

7 - Vocês estão conseguindo, através da Rede, acompanhar e monitorar alunos e alunos dessas turmas que se tornaram líderes ou acessaram cargos de alto escalão?

PERGUNTAS ORIENTADORAS DA OFICINA VIRTUAL SOBRE REDE

Para o grupo focal formado por alunos e alunas, foi desenvolvida uma oficina em formato remoto (virtual), na qual eles, primeiramente, se apresentavam, identificando formação, cargos e órgãos de atuação; para, depois, debaterem as seguintes questões:

1 - Quando vocês se apresentam, a partir da conclusão do curso, isso gerou uma nova identidade para vocês?

2 - Durante o programa LideraGOV, e fora deste espaço formal, foi criada alguma rede informal?

3 - Um curso no formato do LideraGOV ajuda ou não a fortalecer a criação de redes nas quais as turmas podem se inserir?

4 - Como está hoje a Rede de Líderes, em âmbito nacional? Há divulgação de cursos, cargos ou orientações para novas funções de liderança?

5 - Como vocês vêem o LideraGOV melhorando e incidindo na melhoria das políticas públicas? E partir das entregas dos alunos, quais foram as contribuições para a Rede e para a melhoria das políticas públicas?

6 - Vocês estão conseguindo, através da Rede, acompanhar e monitorar alunos e alunos dessas turmas que se tornaram líderes ou acessaram cargos de alto escalão?



PRODUTO 5:

**SISTEMATIZAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES PARA O
APERFEIÇOAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO
PROGRAMA, ASSIM COMO ELEMENTOS PARA
REFLEXÃO COM VISTAS À SUA CONSOLIDAÇÃO
COMO POLÍTICA PÚBLICA**

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 5** apresenta uma **Sistematização das recomendações para o aperfeiçoamento da implementação do Programa, assim como elementos para reflexão com vistas à sua consolidação como Política Pública.**

Conforme destacado por Rocha et al. (2023), o Programa LideraGOV foi estrategicamente desenvolvido para capacitar servidores públicos em liderança inovadora dentro da administração pública. O programa não só se concentra em preparar os participantes para assumir cargos e funções estratégicas no serviço público, mas também em fomentar um comprometimento robusto com o serviço público.

Além disso, como salientado por Almas et al. (2022), o LideraGOV está alinhado com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, reforçando o desenvolvimento tanto de habilidades individuais quanto de liderança. Este alinhamento vai de encontro às diretrizes de recentes decretos federais que buscam a profissionalização da gestão pública. Esses decretos enfatizam a importância de selecionar líderes com base em competências e experiência, refletindo uma mudança significativa na cultura de ocupação de cargos de liderança no Brasil e promovendo os princípios de boa governança.

A Escola Nacional de Administração Pública - Enap tem desenvolvido um conjunto de estratégias de desenvolvimento de lideranças públicas brasileiras e uma destas iniciativas, totalmente inédita, e que tem gerado resultados bastante expressivos é o Programa LideraGOV (ANESP, 2022). A Enap consolidou, a partir de estudos de exemplos e tendências mundiais, as matrizes de desenvolvimento de competências transversais dos servidores públicos brasileiros, para que estejam mais preparados para lidar com os desafios e atribuições atuais e do futuro (FIOR, 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:

I - Oportunizar o **desenvolvimento estratégico de líderes** no âmbito da administração pública federal por meio de programas de desenvolvimento específicos;

II - **Definir as competências de liderança para o setor público** necessárias para o aprimoramento institucional e para o desenvolvimento do País;

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

III - Identificar servidores públicos com aptidão de gestão e potencial de liderança e ofertar-lhes a participação em programas de liderança e em ações de desenvolvimento profissional;

IV - Criar mecanismos de incentivo ao desenvolvimento profissional contínuo de servidores públicos em posições de liderança;

V - Zelar para que a administração pública federal tenha sempre servidores públicos qualificados e disponíveis para exercer posições de liderança de forma eficiente, eficaz e efetiva;

VI - Acompanhar a evolução profissional do servidor público egresso do Programa de desenvolvimento de líderes, a partir de cadastro específico; e

VII - Construir rede de servidores públicos com alta capacidade de gestão e liderança a partir dos egressos do Programa de desenvolvimento de líderes.

Pelo projeto original, o Programa foi 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. RESULTADOS

2.1. Consolidação do Programa

Uma das chaves para a sustentabilidade a longo prazo do Programa LideraGOV reside na sua potencialidade de escala. Isso significa ampliar o programa para alcançar um número maior de servidores públicos, expandindo assim seu impacto na administração pública brasileira. Tal expansão requer um planejamento cuidadoso e a implementação de estratégias eficazes que permitam o crescimento do programa sem comprometer a qualidade e a eficiência.

O Programa LideraGOV, em sua jornada para se tornar uma iniciativa autossustentável e amplamente impactante na administração pública brasileira,

estabeleceu parcerias estratégicas com diversos órgãos governamentais. Inicialmente, 80 vagas foram ofertadas, entre o Ministério da Economia e outros órgãos do governo, como a Receita Federal, Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, Ministério da Economia e Ministério da Infraestrutura. Essa colaboração não apenas garantiu a viabilidade financeira do programa, mas também promoveu uma diversidade de experiências e perspectivas entre os participantes. As parcerias com estes órgãos, em particular, destacaram-se como um modelo eficaz para o financiamento do programa e como uma estratégia para impulsionar seu crescimento e alcance.

A parceria com a ABIN e sua Escola de Inteligência (ESINT) não só proporcionou apoio financeiro e aquisição de vagas para o programa, mas também ofereceu uma oportunidade para escalar o modelo de formação de liderança dentro de uma estrutura de Escolas de Governo (ESIN e ENAP). Este alinhamento estratégico entre as escolas de governo fortaleceu a visibilidade do programa e enfatizou a importância da capacitação de lideranças em várias esferas do governo.

Escolas de Governo têm a capacidade de identificar líderes em potencial, e representam importante meio de garantir a capacitação das pessoas na esfera pública. Entretanto, a formação de líderes ultrapassa a aprendizagem teórica, e os centros de ensino devem buscar desenvolver competências que estimulem a dimensão da prática e do relacionamento interpessoal (DE OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

É importante destacar que a sustentabilidade do LideraGOV é reforçada também pela transição de sua gestão, que inicialmente contou com o apoio de organizações do terceiro setor para aspectos específicos, como foi o caso do Centro de Liderança Pública - CLP na turma piloto, onde contribuiu principalmente no desenho metodológico do processo de formação e no financiamento da avaliação; e agora está progredindo para ser integralmente gerido pelo próprio governo. Esta mudança não apenas assegura um maior alinhamento com as prioridades e diretrizes governamentais, mas também reforça o compromisso do governo com o desenvolvimento contínuo de seus servidores. A incorporação do programa nas estruturas e práticas das escolas de governo existentes no Executivo pode oferecer uma plataforma estável e integrada para a continuidade e expansão do LideraGOV.

Além disso, a sustentabilidade do LideraGOV pode ser fortalecida por meio das legislações existentes. A conformidade e o alinhamento com as leis e regulamentos em vigor garantem não apenas a legitimidade do programa, mas também facilitam a integração de suas práticas e objetivos com as políticas públicas nacionais. Esta abordagem legalista também prepara o terreno para uma adaptabilidade às mudanças na gestão governamental, permitindo que o programa permaneça relevante e eficaz mesmo com a alternância de novos gestores no governo.

Assim, o Programa LideraGOV encontra forte apoio em um conjunto de legislações vigentes, particularmente aquelas relacionadas à formação e desenvolvimento de servidores públicos na administração pública federal. O programa, por exemplo, encontra-se alinhado com as ações desenvolvidas e com as metas propostas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Neste processo de avaliação, no Produto 2, uma atenção especial foi dada aos estudos do Tribunal de Contas da União (TCU), particularmente em relação à elaboração e implicações do Índice de Governança e Gestão de Pessoas (IGG).

O TCU identifica que o atual IGG, que serve como um termômetro da eficácia na gestão de liderança na administração pública, revela resultados insatisfatórios. Esta constatação destaca desafios significativos, especialmente nos processos sucessórios e na preparação de novos líderes para assumirem posições críticas dentro do governo (TCU, 2021a).

Estes desafios sublinham a importância vital de programas como o LideraGOV, que visam desenvolver habilidades de liderança e preparar servidores públicos para enfrentar os desafios complexos da administração pública contemporânea.

O Índice de Governança e Gestão de Pessoas (IGG), como instrumento de avaliação, desempenha um papel crucial na identificação de áreas que necessitam de melhorias dentro da administração pública. Este índice avalia a capacidade das instituições governamentais de gerenciar e desenvolver seu capital humano, com um foco particular na gestão de liderança (TCU, 2021b).

A expansão e sustentabilidade do Programa LideraGOV não se limitam à mera ampliação do número de participantes. Essencialmente, o sucesso a longo prazo do programa está intrinsecamente ligado ao fortalecimento da Rede de egressos do LideraGOV. Esta rede transcende o propósito básico de proporcionar um ponto de encontro e contato; ela é uma plataforma vital para a colaboração, troca de ideias e fomento de inovação contínua.

Além disso, a rede estabelecida pelo LideraGOV já demonstra ser um elemento chave para a sustentabilidade do programa. Esta não é apenas uma rede para *networking*, mas uma comunidade ativa que pode se mobilizar ainda mais em torno de estratégias para a consolidação e aperfeiçoamento contínuo do programa. Através desta Rede, os participantes e ex-alunos podem compartilhar experiências, desenvolver soluções conjuntas e aplicar as aprendizagens do programa em suas áreas de atuação. Assim, a experiência de rede já existente no LideraGOV se apresenta como uma estratégia valiosa e eficaz, não só para a manutenção, mas também para o crescimento e aprofundamento do impacto do programa no serviço público brasileiro.

Uma estratégia promissora para fortalecer a rede do Programa LideraGOV é a implementação de uma série de *podcasts* ou minientrevistas, que destaquem as experiências e aprendizados dos participantes do programa. Esta iniciativa de comunicação não apenas serve como uma ferramenta valiosa para compartilhar conhecimentos e *insights*, mas também atua como um catalisador para a construção e fortalecimento de conexões entre os membros da rede.

Os *podcasts* e minientrevistas podem abordar uma variedade de temas relacionados ao programa, como histórias de sucesso, desafios enfrentados, e aplicações práticas dos conhecimentos adquiridos. Além disso, podem incluir discussões sobre as tendências atuais na administração pública, reflexões sobre liderança e gestão, relação de gênero e raça nas experiências de liderança e estratégias para a implementação de políticas públicas eficazes. Ao dar voz aos participantes da Rede, esses formatos de

mídia criam um espaço dinâmico para a troca de experiências e promovem uma cultura de aprendizado contínuo e colaboração dentro da Rede do LideraGOV.

Além de fortalecer as conexões internas, esses podcasts e minientrevistas também podem aumentar a visibilidade do programa para um público mais amplo, incluindo potenciais participantes e outras partes interessadas no setor público. Ao compartilhar essas experiências, o LideraGOV pode demonstrar seu impacto e valor, incentivando assim um maior envolvimento e investimento no programa. Portanto, esta abordagem de comunicação não é apenas uma maneira de fortalecer a rede existente, mas também uma estratégia eficaz para expandir o alcance e a influência do LideraGOV na administração pública brasileira.

Uma outra sugestão importante para o aprimoramento contínuo do Programa LideraGOV **é a implementação de uma avaliação de efetividade começando a partir da conclusão da terceira turma do Programa. Esta avaliação deveria se concentrar não apenas nos resultados imediatos e nas experiências dos participantes, mas também no impacto a longo prazo de suas contribuições na administração pública.** Através desta abordagem, seria possível medir de forma mais precisa o sucesso do Programa em termos de desenvolvimento de habilidades de liderança, aplicação prática de conhecimentos adquiridos e influência nas políticas e práticas dos órgãos governamentais. Tal avaliação também forneceria evidências valiosas sobre as áreas que requerem ajustes ou melhorias, garantindo que o programa continue a evoluir e a atender às necessidades da administração pública de forma eficiente.

Esta sugestão visa assegurar que o LideraGOV não apenas beneficie os participantes individuais, mas também contribua de maneira significativa para o fortalecimento geral das capacidades administrativas do executivo federal. Estabelecendo uma base sólida de avaliação, o LideraGOV pode se posicionar como uma ferramenta chave na formação de líderes capacitados, prontos para enfrentar os desafios do serviço público no século XXI.

2.2. Sistematização das Recomendações

Este capítulo apresenta uma síntese das recomendações derivadas da análise realizada nos Produtos 2, 3 e 4 da consultoria de avaliação do Programa LideraGOV. Esses produtos representam as etapas fundamentais no ciclo de vida do programa e oferecem *insights* valiosos para o seu aprimoramento contínuo.

O Produto 2 avalia a fase de seleção do programa, um estágio importante que define a composição e o potencial do grupo de participantes. Esta avaliação, embasada em instrumentos meticulosamente aplicados e dados coletados durante o processo, revelou aspectos essenciais sobre a eficácia e as áreas de melhoria na seleção dos candidatos, assim como se identificou nesta fase um aspecto que tem total relação com a sustentabilidade do Programa: a parceria com outros órgãos da administração pública.

Por sua vez, o Produto 3 aborda a avaliação da fase de formação, uma fase em que os participantes são imersos em aprendizados e experiências que moldam suas competências de liderança. A análise desta fase, através dos instrumentos empregados e

dos dados obtidos, ofereceu uma compreensão detalhada da qualidade e do impacto do conteúdo formativo, bem como das metodologias de ensino utilizadas.

Já o Produto 4 concentra-se na avaliação da fase de acompanhamento e efetivação do programa, a partir da estratégia da consolidação da Rede de Líderes.

As recomendações que emergem dessa avaliação são fundamentais para orientar futuras edições do LideraGOV. Elas refletem não apenas os pontos de força e sucesso do programa, mas também as áreas que requerem atenção e refinamento. Assim, este item visa sintetizar essas recomendações, proporcionando um roteiro claro para a evolução contínua do LideraGOV, com o objetivo de fortalecer ainda mais sua contribuição para o desenvolvimento de uma liderança eficaz e inovadora na administração pública brasileira.

2.2.1. Processo seletivo

- **Transição de Modelo Experimental para Definitivo:** Evoluir do estágio experimental/Piloto, estabelecendo o LideraGOV como uma política pública definitiva de sucessão de lideranças na área pública;
- **Crítérios de Seleção e Eliminação:** Aprimorar e solidificar os critérios de eliminação e seleção, assegurando a idoneidade e integridade do programa, a partir do desenvolvimento de critérios de eliminação mais robustos;
- **Diversidade e Inclusão:** Formalizar estratégias para promover a diversidade por meio da inclusão e do fortalecimento de princípios de equidade de gênero e raça no processo seletivo. Transcender a abordagem experimental adotada nas duas edições anteriores e estabelecer critérios mais objetivos, baseados em conhecimento profundo para promover a diversidade;
- **Sistema e Ferramentas de Seleção:** Modernizar o sistema de gestão de informações para o processo seletivo, possibilitando a implementação de um processo mais eficiente, a partir da implementação de ferramentas e sistemas que permitam a integração e análise de dados de diversas bases como da ENAP e do Sistema de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos;
- **Estratégias de Comunicação:** Manter e expandir estratégias que provaram ser eficazes, como aquelas que contribuíram para aumentar a inscrição e participação feminina;
- **Parceria e Colaboração:** Fortalecer as parcerias com órgãos da administração pública e outras entidades relevantes, assegurando um alinhamento e suporte adequados para o programa que apoie a sua sustentabilidade. Explorar estratégias para escalar o programa, por meio de colaborações com escolas de governo existentes; e
- **Capacidade operacional:** ampliar a equipe responsável pelo processo seletivo para assegurar que o processo seja conduzido de maneira mais ágil e dinâmica.

2.2.2. Fase da Formação

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.

2.2.3. Fortalecimento da Rede

A seguir é apresentado um conjunto de sugestões para o fortalecimento da Rede LideraGOV.

1. **Planejamento estratégico** – Durante os dois encontros híbridos (presencial e remoto) da Rede, identificou-se que, apesar das oportunidades geradas, há uma lacuna no que tange à visão geral e ao planejamento estruturado das atividades. Os participantes contribuíram com sugestões, mas observou-se um desafio entre as ações propostas, as alterações realizadas posteriormente e a execução efetiva dessas ações. Para isso é imperativo estabelecer um plano estratégico detalhado que contemple todas as ações propostas pela Rede. Esse plano deve ser comunicado de forma transparente a todos os participantes, garantindo que haja uma compreensão comum das metas e objetivos.
2. **Acompanhamento, Monitoramento:** É importante que se implemente um mecanismo de acompanhamento que assegure a efetivação das ações planejadas. Isso inclui o monitoramento regular do progresso das atividades e a realização de ajustes conforme necessário.
3. Que a Rede LideraGOV possa encontrar um mecanismo que possibilite manter as pessoas do Programa em evidência, para que sejam convidadas e lembradas a participar de processos seletivos.
4. **Comunicação** - Criação de uma página na web e/ou biblioteca digital para incluir os trabalhos dos alunos do Programa e tornar conhecida a produção dos membros da Rede. Além disso, fortalecer as estratégias de comunicação dentro da Rede para garantir que todos os membros estejam adequadamente informados sobre as atualizações, mudanças nas ações planejadas e o progresso das atividades.
5. **Eventos** – Criação de um calendário oficial para apresentar resultados, interagir, na mesma lógica usada em congressos, *workshops* e seminários, com apresentação de trabalhos, práticas, *cases* de sucesso. Viabilizar a participação dos alunos e egressos em outros congressos e atividades e formação de líderes, com palestras e oportunidades de contatos com pessoas inspiradoras de outros locais.

A seguir, são listados outros tópicos apresentados como sugestões, a partir das contribuições da oficina com os alunos da segunda turma, visando o aprimoramento e o fortalecimento da Rede LideraGOV:

- Elaborar uma marca (selo) do LideraGOV para identificação e como estratégia de *marketing*, a ser usada inclusive em *e-mails* e perfis pessoais e profissionais;
- Sistematizar calendário de ações e eventos, com encontros presenciais e regularidade;
- Promover um Congresso de Lideranças junto a Semana de Inovação.

BIBLIOGRAFIA

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.

ANESP. **EPPGG: Uma carreira de excelência comprometida com o desenvolvimento do país**. Brasília - DF, Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental - ANESP, , 2022. Disponível em: <<https://static1.squarespace.com/static/52a23eaae4b0a695ee3d229c/t/63751749bf18933b36d0ebad/1668618059552/anesp-transicao141122.pdf>>

DE OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. DE S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: Uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administracao Publica**, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, 2010.

FIOR, G. **O desenvolvimento de competências comportamentais de profissionais da gestão pública brasileira**. São Paulo: Insper, 2022.

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, 2021a.

TCU. **IGG 2021 - Orientações para Interpretar e Utilizar os Indicadores de Governança e Gestão**. Brasília - DF: Tribunal de Contas da União, 2021b.