

LideraGOV

Avaliação dos Processos Seletivos 3.0 e 4.0

Elaborado por:

Ana Claudia Farranha
Camila Cirillo

Versão 2
Outubro, 2024

Sumário

1. Introdução	2
2. Métodos	4
3. Dados Gerais e Histórico do LideraGOV	8
4. Eficácia e Equidade dos Processos Seletivos 3.0 e 4.0	13
4.1 Análise do Desenho e Critérios dos Processos Seletivos	13
Etapas e Critérios do Processo Seletivo 3.0	13
Etapas e Critérios do Processo Seletivo 4.0	20
4.2 Aspectos de diversidade	25
4.3 Alinhamento dos candidatos selecionados com os objetivos estratégicos do Programa LideraGOV	31
5. Conclusões	34
6. Recomendações	37
Referências bibliográficas	41
ANEXOS	43
Anexo I: Orientações Carta vs. Critérios de Avaliação	43
Anexo II: Sugestão de aprimoramento das orientações para Documento com Trajetória Profissional	46
Anexo III: Exemplo de carta de referência estruturada	48
ANEXO IV - Roteiro de Entrevistas	49
Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada para Técnicos e Avaliadores do Programa	49
Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada para Candidatos (Aprovados e Não Aprovados)	51
Anexo V : Conceitos chaves para aplicar a diversidade nas organizações	53

1. Introdução

Este relatório de avaliação tem como foco principal a análise dos processos seletivos 3.0 e 4.0 do Programa LideraGOV. A avaliação realizada visa não apenas validar as estratégias de seleção empregadas, mas também identificar os avanços, áreas de melhoria e ajustes necessários para garantir que os processos seletivos continuem alinhados com os objetivos estratégicos do programa.

Conforme acordado no Plano de Trabalho, a primeira etapa deste processo avaliativo se concentrou na análise detalhada dos critérios e do desenho dos processos seletivos 3.0 e 4.0, com o objetivo de determinar sua eficácia em identificar e selecionar o perfil pretendido de servidores e lideranças para participação nesses processos formativos. Além disso, a avaliação buscou explorar como esses critérios promovem a representatividade desejada dentro do programa, refletindo a diversidade de competências e experiências necessárias para o desenvolvimento de lideranças eficazes. A avaliação também se propôs a identificar potenciais vieses presentes no processo seletivo e a discutir possíveis medidas para mitigá-los, assegurando uma seleção mais equitativa e justa.

O contexto em que esta avaliação foi conduzida envolveu um esforço colaborativo, inicialmente conduzido pelas equipes da ENAP, que incluiu a participação de diversas partes interessadas, como membros da equipe do programa, professores da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), colaboradores do Ministério da Gestão e Inovação (MGI), e egressos do programa. Este engajamento coletivo foi fundamental para assegurar que as diferentes perspectivas fossem consideradas, contribuindo para a construção de um plano de avaliação alinhado com as necessidades e expectativas de diferentes partes interessadas.

Ainda no que diz respeito ao contexto, é importante diferenciar as edições em análise. O Programa LideraGOV é um programa de desenvolvimento de líderes da Administração Pública Federal que tem como objetivo principal constituir uma rede de servidores qualificados, aptos a atuar como líderes comprometidos com o serviço público e com prontidão para ocupar cargos e funções estratégicas (Brasil, 2023). Compõe-se de 04 fases: a) processo Seletivo, b) curso de qualificação, c) acompanhamento das lideranças formadas, por meio da Rede LideraGOV e, avaliação do Programa ao final de cada edição atendendo ao Art. 7º da Portaria Conjunta MGI/ENAP Nº 59, DE 20 DE setembro DE 2024.

O Programa realizou sua 1ª Edição, como piloto, em 2020/2021, a 2ª Edição em 2022 e finalizou o processo seletivo para a 3ª Edição em abril de 2023, tendo a mesma sido finalizada em dezembro de 2023. A 4ª edição iniciou o processo seletivo em agosto de 2023 e finalizou a turma em agosto de 2024. Trata-se de uma edição extraordinária para pessoas negras, que envolveu uma parceria do Ministério da Igualdade Racial com o Ministério da Gestão e da

Inovação em Serviços Públicos (MGI) e a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Essa iniciativa tinha por objetivo ampliar o número de pessoas negras em cargos de liderança no serviço público.

Esse relatório se debruça sobre o processo seletivo dessas duas edições, destacando aprendizados e boas práticas que merecem ser replicadas em outras edições do programa. A abordagem analítica que permeia as análises aqui desenvolvidas pauta-se na perspectiva da avaliação que se baseia nos resultados obtidos de modo a identificar as principais premissas do Programa apontando para um conjunto de fundamentos que dão sustentação às suas concepções. Nesse caso, olhar primeiramente a etapa dos processos seletivos das duas edições conjuntamente e como se deu os resultados por eles obtidos, auxilia gestores e tomadores de decisão a verem sua ação em perspectiva tendo maior detalhes de riqueza e podendo comparar acertos e rotas para reestruturação do Programa.

O relatório apresenta seis capítulos, que analisam a trajetória dos processos seletivos das edições em avaliação, bem como elementos da sua eficácia e equidade, baseia-se em perguntas avaliativas que serão respondidas ao final do texto e aponta um conjunto de recomendações que podem ser adotadas em próximas edições.

2. Métodos

A avaliação dos processos seletivos 3.0 e 4.0 do Programa LideraGOV foi conduzida utilizando uma abordagem metodológica mista, combinando a análise de dados qualitativos e quantitativos. A seguir, são descritos os métodos específicos utilizados nesta avaliação, incluindo as técnicas de coleta de dados, as fontes documentais analisadas e os procedimentos de análise adotados.

Entrevistas

No início do processo avaliativo, a coordenação atual do Programa realizou uma apresentação detalhada sobre cada um dos processos que seriam objeto da avaliação, trazendo uma visão global sobre os processos, suas etapas e critérios, contribuindo para um entendimento mais apurado das consultoras sobre cada um deles e auxiliando na definição do perfil das pessoas a serem entrevistadas.

Foram realizadas 9 entrevistas semi-estruturadas com participantes chave do processo seletivo, incluindo 2 coordenadores do programa, 4 avaliadores (sendo 2 do processo seletivo 3.0 e 2 do 4.0), 2 candidatos que não foram selecionados, e 1 candidato que foi selecionado. As entrevistas foram conduzidas com o objetivo de obter uma compreensão detalhada sobre a percepção dos envolvidos em relação aos critérios de seleção, a eficácia do processo, os potenciais vieses identificados e as oportunidades de melhoria. A seleção dos entrevistados visou captar uma diversidade de perspectivas, desde aqueles responsáveis pelo desenho e execução do processo até os próprios candidatos que vivenciaram as etapas de seleção.

Análise documental

A análise documental foi uma etapa fundamental da avaliação, abrangendo uma revisão extensa de normativos, registros e relatórios relacionados ao Programa LideraGOV. Nesse sentido, examinou-se não somente os documentos que dão base ao desenvolvimento do programa, como agregou-se outros, cuja temática está relacionada à gestão de pessoas, lideranças, diversidade e inclusão no serviço público federal. Os documentos analisados incluíram leis, decretos, portarias e diretrizes específicas do programa, que forneceram o contexto normativo e operacional para os processos seletivos. Os principais documentos revisados estão listados abaixo, por ordem cronológica, e ao lado de cada um há uma justificativa para sua análise.

- **LEI No 12.990, DE 9 DE JUNHO DE 2014:** Estabelece a reserva de vagas para pessoas negras em concursos públicos, relevante para a análise da representatividade no processo seletivo 4.0, que teve uma edição extraordinária para pessoas negras.

Justificativa: Este documento foi estudado, pois ele estabelece cotas raciais no serviço público. Embora o LideraGOV não tenha usado esse mecanismo em suas seleções, ele auxilia no desenho de edições futuras. Ressalta-se que a vigência dele nos dias atuais deve-se à decisão judicial sobre a questão e no item 4.2 apontaremos com mais detalhes essa perspectiva.

- **DECRETO Nº 9.508, DE 24 DE SETEMBRO DE 2018:** Reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos oferecidos em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta.

Justificativa: Esse documento aponta o percentual de cotas para pessoas com deficiência no serviço público. Ainda que nenhuma edição do LideraGOV tenha utilizado essa reserva, ele fornece subsídios para decisões que busquem contemplar esse grupo social na democracia do Programa.

- **DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019:** Estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que norteia programas de capacitação como o LideraGOV.

Justificativa: Esse documento institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, criando marcos importantes para a construção do LideraGOV, estabelecendo parâmetros para organização dos processos de formação de liderança na Administração Pública Federal.

- **PORTARIA CONJUNTA Nº 254, DE 23 DE JUNHO DE 2020:** Regulamenta aspectos específicos da formação e seleção de lideranças no âmbito do serviço público federal e cria o LideraGOV como projeto-piloto.

Justificativa: Trata-se de documento basilares do Programa LideraGOV, cuja análise permite compreender o desenho institucional do Programa.

- **PORTARIA CONJUNTA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 37, DE 6 DE MAIO DE 2022:** Institui a Rede "LideraGOV" de Desenvolvimento de Líderes no âmbito da Administração Pública Federal.

Justificativa: Este documento foi elaborado para refinar o desenho do Programa e nos auxilia a compreender sua estrutura de funcionamento.

- **DECRETO Nº 11.443, DE 21 DE MARÇO DE 2023:** Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal.

Justificativa: O exame a esse documento mostrou-se relevante na medida em que aponta para a composição racial e de gênero para cargos e funções em comissão.

- **INSTRUÇÃO NORMATIVA MGI Nº 23, DE 25 DE JULHO DE 2023:** Disciplina a aplicação da reserva de vagas para pessoas negras nos concursos públicos, na forma da Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014, e reserva vagas para pessoas negras nos processos seletivos para a contratação por tempo determinado de que trata a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Justificativa: Esse também é um documento que auxilia na compreensão do contexto normativo que envolve o Programa, no tema da diversidade, principalmente racial. Trata-se de normativo para contratação de tempo determinado, mas, analogamente pode trazer evidências para a construção de medidas de diversidade no processo seletivo.

- **DECRETO Nº 11.785, DE 20 DE NOVEMBRO DE 2023:** Institui o Programa Federal de Ações Afirmativas.

Justificativa: Este decreto oferece diretrizes para que os órgãos da Administração Pública Federal direta construam suas ações afirmativas. Para o Programa ele é útil, pois, na hipótese de turmas específicas, conforme ocorreu na edição 4, a coordenação do Programa juntamente com Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro (Portaria Conjunta MGI/ENAP no. 59/2024) pode olhar para as metas contidas nesses planos e desenhar o alcance da edição voltada para reparações históricas como instrumento de ações afirmativas.

- **PORTARIA CONJUNTA MGI/ENAP no. 59 de 24 de setembro de 2024** que estabelece que o processo seletivo passa a ser anual e deverá prever ações afirmativas com a destinação de cotas específicas que tratem da diversidade e da inclusão na ocupação de vagas no âmbito do programa.

Justificativa: Nesse texto de revisão, ela será examinada e discutida à luz das propostas e recomendações do relatório.

Adicionalmente, foram analisados documentos do programa e outros documentos que contribuíram para a realização das análises que serão apresentadas a seguir. Entre os documentos analisados constam o "GUIA PRÁTICO LideraGOV Programa de Desenvolvimento de Novos(as) Líderes", "Matriz de Desenvolvimento de Competências para o Setor Público Brasileiro", "Guia referencial para concursos públicos: promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos", relatórios de avaliação das fases de seleção e formação, e sistematizações de recomendações para o aprimoramento do programa. A revisão desses documentos permitiu identificar as práticas adotadas, os critérios de avaliação e os resultados obtidos.

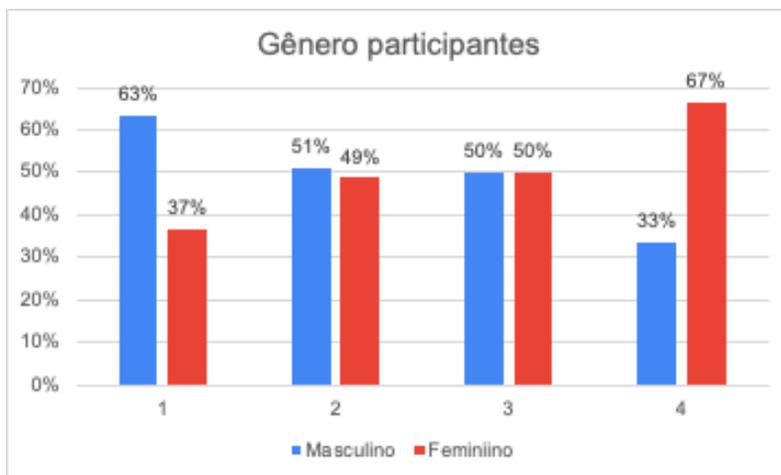
Ainda no campo dos dados secundários utilizados pela avaliação, a análise de registros de avaliação dos candidatos, planilhas de pontuação e dados sociodemográficos dos egressos contribuiu para a visualização sobre a representatividade dos participantes e a eficácia dos critérios de seleção. Essa análise ajudou a identificar padrões, lacunas e oportunidades para melhorias nos processos futuros.

Os dados coletados por meio das entrevistas e da análise documental foram analisados qualitativa e quantitativamente. As entrevistas foram transcritas e submetidas a uma análise de conteúdo, onde categorias emergentes foram identificadas para capturar as percepções sobre eficácia, representatividade e potenciais vieses no processo seletivo. A análise documental complementou essa etapa, permitindo a triangulação de dados e a validação das informações obtidas nas entrevistas.

3. Dados Gerais e Histórico do LideraGOV

Entre 2020 e 2024, ao longo das suas 4 edições o LideraGOV selecionou 241 alunos, dos quais 239 foram formados. Estas pessoas eram provenientes de 75 órgãos da Administração Pública Federal.

A análise dos dados de perfil racial e de gênero dos egressos nos processos seletivos do Programa LideraGOV revela tendências ao longo das diferentes edições. Observa-se uma mudança substancial na proporção de **gênero** ao longo dos processos seletivos, com a participação masculina caindo de 63% no processo 1 para 33% no processo 4. Simultaneamente, a proporção de mulheres selecionadas aumentou de 37% para 67%, indicando uma progressiva maior inclusão feminina nos últimos processos. Essa mudança reflete os esforços do programa para equilibrar a representatividade de gênero, o que impacta não apenas a formação, mas a Rede LideraGOV, a qual será abordada na etapa de avaliação dos resultados.



Olhando para o processo seletivo 3.0, se comparados o perfil de gênero das pessoas inscritas com o gênero das pessoas selecionadas, nota-se que ao início do processo seletivo 53,8% das pessoas se identificavam com o gênero masculino e 45,7% com o gênero feminino e ao final contou-se com uma paridade na participação de homens e mulheres, a qual pode ter sido obtida intencionalmente, visando ter paridade de gênero na turma.

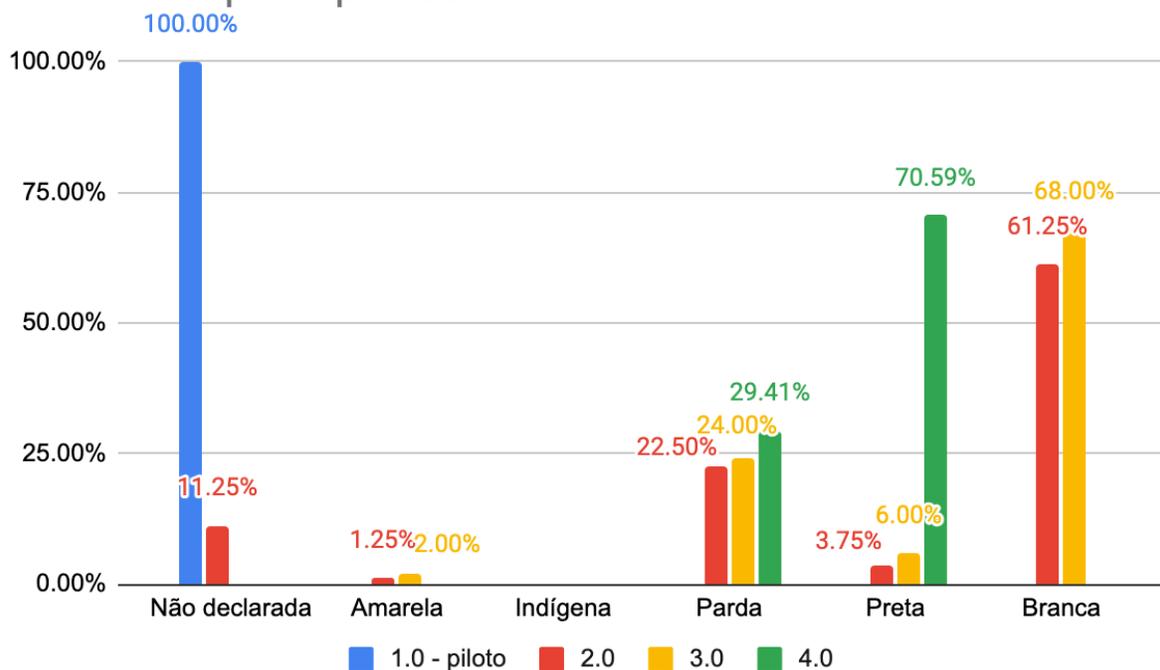
No que diz respeito ao processo seletivo 4.0, nota-se que houve 67% de participação de mulheres e 33% de participação de pessoas do gênero masculino. Essa representatividade maior de mulheres ao final do processo foi obtida naturalmente, a partir do desenho do processo, que levou mais mulheres ao final do processo seletivo, conforme informou a coordenação do programa. No momento da inscrição as pessoas do sexo masculino

representavam 48,1% das pessoas inscritas e, ao final, representaram 33% do grupo de pessoas selecionadas.

A **evolução do perfil racial** nas turmas do programa LideraGOV demonstra um esforço crescente para diversificar a composição dos participantes ao longo do tempo. A turma 1.0 (piloto) foi composta inteiramente por pessoas que não declararam seu perfil racial, mas a partir da turma 2.0, a diversidade começou a emergir com a inclusão de participantes pardos, pretos, e amarelos, embora a maioria ainda fosse composta por brancos (61,25%). Na turma 3.0, observou-se um avanço na transparência racial, com todos os participantes declarando seu perfil racial e um leve aumento na participação de pessoas pretas e pardas, enquanto a predominância branca se manteve alta (68%).

A maior mudança ocorreu na turma 4.0, que foi exclusiva para pessoas negras, resultando em uma composição de 70,59% pretos e 29,41% pardos, sem participação de brancos ou outras etnias. Essa ação reflete um compromisso do programa em promover a inclusão de grupos racialmente sub-representados, especialmente negros. No entanto, é importante observar que a representatividade indígena ainda não se manifestou nas turmas até o momento, o que pode ser um foco futuro para garantir uma diversidade completa.

Perfil racial participantes



Olhando para o processo seletivo 3.0, se comparados o perfil racial das pessoas inscritas com o perfil racial das pessoas selecionadas, ao início do processo 41% das pessoas inscritas se

consideravam pretas ou pardas. Ao final do processo seletivo, esse grupo representava 30% das pessoas selecionadas, indicando uma perda de diversidade racial ao longo das etapas, especialmente na etapa I - Análise da Trajetória do Candidato:

- **Na triagem**, das 420 pessoas pretas ou pardas inscritas no processo seletivo 3.0, 301 passaram (72%) e 119 **(28%) foram eliminadas**. As pessoas eliminadas não atendiam a um ou mais dos critérios de eliminação: "estágio probatório" (19 encontravam-se nesta etapa); "regime jurídico SIAPE" (55 pessoas eram contratadas CLT ou não indicaram o tipo de regime de contratação); "aposentadoria" (42 pessoas); nível DAS 4, 5 ou 6 (5 pessoas); ausência de graduação (2 pessoas).
- **Na etapa I**, das 301 pessoas pretas ou pardas, 58 (19%) passaram para a etapa II e 243 **(81%) foram eliminadas**.
- **Na etapa II**, das 58 pessoas pretas ou pardas aprovadas, 34 (58%) passaram para a etapa III e 24 **(41%) foram eliminadas**.
- **Na etapa III**, das 34 pessoas pretas ou pardas, 15 (28%) foram finalmente aprovadas para participar da formação e 19 **(56%) foram reprovadas**.

A análise dos dados de **distribuição por Unidade da Federação (UF)** ao longo dos quatro processos seletivos do Programa LideraGOV revela uma concentração significativa de participantes em certas regiões, especialmente no Distrito Federal (DF), que lidera com o maior número de selecionados em todos os processos. Neste aspecto, vale reforçar que a primeira edição do LideraGOV foi realizada em modo piloto, sendo exclusiva para o DF. Do mesmo modo, a distribuição de servidores da APF não é equitativa em todas as Unidades da Federação, o que também pode contribuir para uma participação desigual entre os Estados. Dados do Painel Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento¹ mostram que, em 2023, 26% dos servidores da APF estavam no DF, 16% no RJ, 7% em Minas Gerais, e 5% em São Paulo e no RS. De todos modos, os dados mostram uma redução no número de participantes do DF ao longo do tempo (de 61 na turma 1.0 para 21 na turma 4.0). Estados como o Espírito Santo (ES) e o Rio de Janeiro (RJ) também apresentaram uma participação relevante, com destaque para o RJ na turma 4.0, que aumentou consideravelmente o número de selecionados (de 4 na turma 2.0 para 13 na turma 4.0).

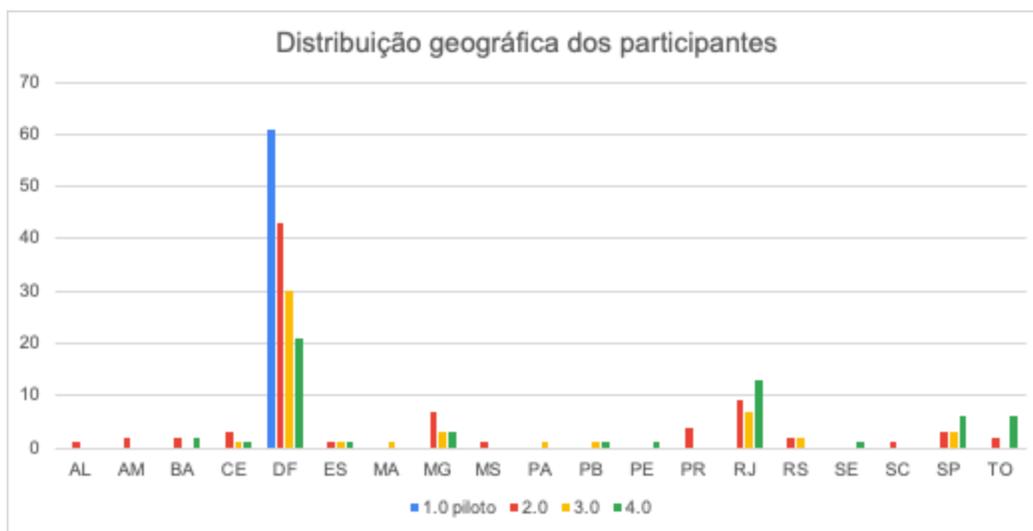
Estados como Alagoas (AL), Maranhão (MA), Pará (PA), Sergipe (SE) e Santa Catarina (SC), tiveram apenas 1 participante, em todas as edições. Amazonas (AM) e Paraíba (PB), seguem a lista com apenas 2 participantes. Nota-se que no processo seletivo 3.0 todas as UFs tiveram ao

1

<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>

menos uma pessoa inscrita para participar do LideraGOV, enquanto que no processo seletivo 4.0, todos os Estados apresentaram ao menos 1 candidato, com exceção do Acre.

A turma 2.0 se destaca como a turma que apresentou também a maior diversidade geográfica, com participantes provenientes de 14 diferentes estados. Esse maior alcance também explica-se pelo quantitativo de vagas ofertado, uma vez que a turma 2 foi a maior em número de participantes, com 80 alunos. Ainda assim, essa ampla distribuição geográfica indica um esforço bem-sucedido de alcance e inclusão, resultando em uma maior representatividade nacional entre os selecionados. Em segundo lugar, a turma 4.0 também teve amplo alcance, tendo chegado a 11 Unidades da Federação.



A análise das turmas do programa LideraGOV revela uma diversificação progressiva tanto nos **órgãos de exercício quanto nos setores de atuação** dos participantes. A Turma 1.0 foi composta exclusivamente por servidores do Ministério da Economia, refletindo um foco inicial no setor de Desenvolvimento Econômico. A partir da Turma 2.0, houve uma ampliação significativa, com a inclusão de setores como Social, Infraestrutura, Segurança e Defesa, Regulação e Instituições de Ensino Superior, tornando essa turma a de maior diversidade setorial, também devida ao seu amplo alcance. Essa expansão continuou nas turmas seguintes, com a Turma 3.0 apresentando maior presença de órgãos ligados ao Meio Ambiente, Ciência e Tecnologia, além de outras áreas fundamentais. A Turma 4.0 manteve essa diversidade com forte participação dos setores Social, Segurança e Defesa, Regulação e Educação, consolidando o LideraGOV como um programa que fomenta a integração e a troca de experiências entre servidores de diferentes áreas estratégicas do governo.

A análise dos cargos dos participantes das diferentes turmas do programa LideraGOV revela

diversidade de funções, com uma ampla gama de profissionais oriundos de diferentes áreas do setor público. Na **Turma 1.0**, turma piloto, há, naturalmente, uma predominância de cargos voltados para **auditoria**, como **Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil** e **Auditores Federais de Finanças e Controle**, além de profissionais de **tecnologia da informação** e **políticas públicas**, como **Analistas em Tecnologia da Informação** e **Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**.

A partir da **Turma 2.0**, observa-se uma ampliação dos perfis, com a inclusão de cargos relacionados à **segurança e inteligência**, como **Oficiais de Inteligência** da **Agência Brasileira de Inteligência**, além de profissionais de **infraestrutura, regulação e políticas sociais**. Nas turmas seguintes, como a **3.0** e a **4.0**, a diversidade continua a crescer, com a inclusão de cargos mais especializados, como **Pesquisadores, Professores do Magistério Superior, Indigenistas Especializados**, e **Analistas de Infraestrutura**. Essa evolução mostra que o programa passou a integrar servidores de funções mais variadas, promovendo a formação de líderes em múltiplas áreas estratégicas do setor público, desde controle e auditoria até áreas sociais, científicas e educacionais.

Considerando que o LideraGOV é um programa de formação de lideranças, a diversidade de cargos observada ao longo das turmas revela um aspecto fundamental para o desenvolvimento de lideranças públicas intersetoriais. A diversidade de participantes, com perfis que abrangem desde cargos de controle financeiro e auditoria até áreas de políticas sociais, infraestrutura, inteligência, pesquisa e educação, demonstra que o programa está formando líderes capazes de atuar em diversos contextos da administração pública, fortalecendo a capacidade de liderança em múltiplos setores estratégicos do governo.

Essa amplitude de cargos também reflete um esforço para preparar líderes que não apenas possuem expertise técnica em suas áreas de origem, mas que também tenham a capacidade de gerir equipes multidisciplinares e promover a integração entre diferentes setores. Isso é especialmente relevante, considerando que esses futuros líderes estarão capacitados para tomar decisões que afetam diversas áreas do governo, promovendo políticas públicas que exigem coordenação entre setores como finanças, tecnologia, infraestrutura, educação e saúde.

4. Eficácia e Equidade dos Processos Seletivos 3.0 e 4.0

4.1 Análise do Desenho e Critérios dos Processos Seletivos

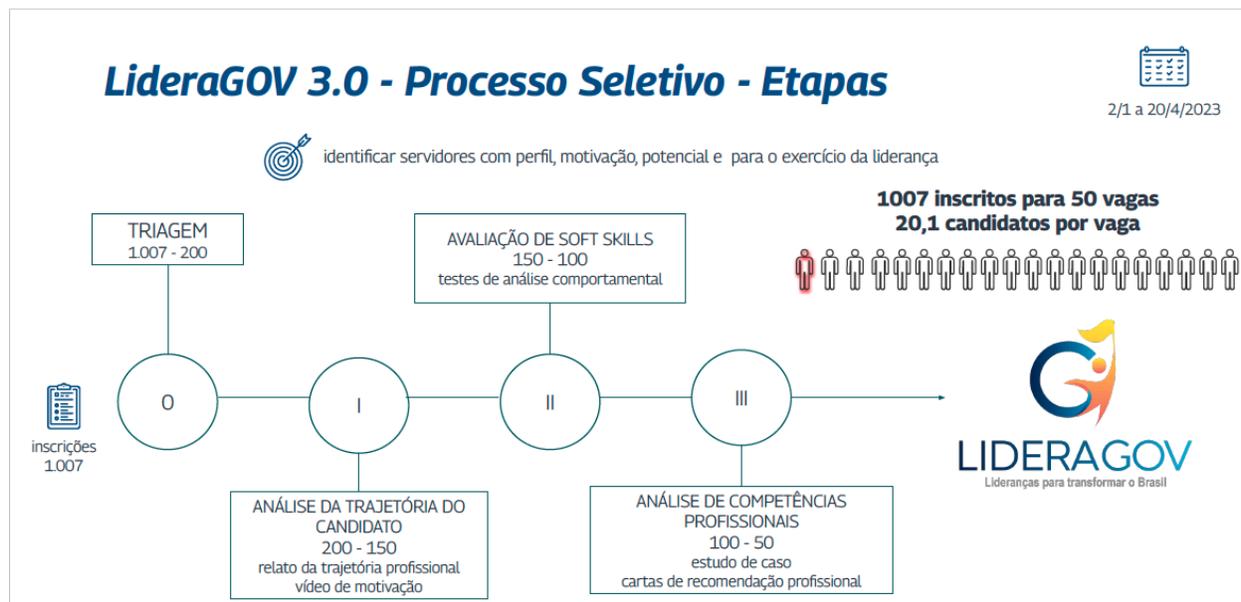
O presente capítulo busca promover uma reflexão aprofundada sobre a eficácia e a equidade do processo seletivo do programa LideraGOV. Neste capítulo serão examinados os **critérios e o desenho do processo seletivo para determinar se eles são adequados para identificar e selecionar o perfil pretendido**, considerando aspectos como as informações fornecidas aos candidatos, o tempo dedicado ao processo, as orientações dadas aos avaliadores e o uso de soluções tecnológicas. Além disso, neste capítulo é analisada a **representatividade promovida pelos critérios de seleção, investigando se eles refletem a diversidade de competências e experiências necessárias para o desenvolvimento de lideranças** eficazes. Finalmente, o capítulo também identifica **potenciais vieses** que possam surgir ao longo do processo seletivo, discutindo medidas que podem ser adotadas para mitigá-los, garantindo assim uma seleção mais justa e equitativa, que esteja em sintonia com os princípios de diversidade e inclusão na administração pública.

Os processos seletivos das edições 3.0 e 4.0 contaram com etapas e critérios de seleção distintos entre si e também incorporando aprendizagens derivadas das edições anteriores e, portanto, serão apresentados separadamente.

Etapas e Critérios do Processo Seletivo 3.0

O processo seletivo 3.0 contou com quatro etapas, ilustradas na imagem a seguir, as quais tiveram como objetivo ir, gradativamente, selecionando as pessoas com perfil mais próximo ao desejado para participação na formação. Assim, das 1007 pessoas inicialmente inscritas, 200 passaram para a etapa I, 150 foram para a etapa II, 100 para a etapa III e 50 pessoas foram finalmente selecionadas.

Imagem 1: Fluxo do Processo Seletivo 3.0



Fonte: ENAP

A seguir serão apresentadas cada uma dessas etapas, os critérios utilizados para a seleção em cada uma delas, bem como será trazido, sempre que possível, uma análise sobre a relevância e adequação dos critérios utilizados nesta seleção.

Etapa 0 - TRIAGEM (processo seletivo 3.0)

A primeira etapa do Processo Seletivo 3.0 teve como finalidade verificar se os inscritos cumpriam com os pré-requisitos do programa, havendo duas ferramentas para tanto: a análise curricular e a aplicação de critérios adicionais obrigatórios, estabelecidos a posteriori devido ao elevado número de pessoas inscritas. Esses critérios adicionais consideram as seguintes situações como fatores eliminatórios:

- Estar em etapa de estágio probatório;
- Ser contratado por um regime jurídico diferente do estatutário;
- Estar aposentado ou em vias de se aposentar;
- Ocupar funções de níveis DAS 4, 5 ou 6;
- Não possuir graduação.

Com esses critérios adicionais, 276 pessoas foram eliminadas do processo e não seguiram para a análise curricular.

Ainda nesta etapa, a análise curricular do processo seletivo 3.0, valorizou aspectos como: formação acadêmica, conhecimento de outros idiomas, tempo de exercício na Administração

Pública Federal e tempo em posições de liderança na Administração Pública Federal, como ilustra a tabela a seguir.

Quadro 1: Pontuação Currículo Processo Seletivo 3.0

QUESITO	MODO DE AFERIÇÃO	PONTUAÇÃO
Formação Acadêmica (Graduação é pré-requisito e não pontua)	Curso de pós-graduação reconhecido pela CAPES/MEC em áreas correlatas à Gestão Doutorado: 6 Mestrado: 3 Lato: 1,5	Doutorado: 6 pontos Mestrado: 3 pontos x até 2 cursos comprovados. Pós Lato Sensu: 1,5 ponto x até 4 cursos comprovados. PONTUAÇÃO MÁXIMA: 6 pontos
Cursos livres	Cursos de capacitação com carga horária igual ou superior a 20 horas, em áreas correlatas à Gestão, realizados nos últimos 2 anos, em instituição de ensino credenciada pelo MEC.	1,5 ponto por curso x até 4 cursos comprovados. PONTUAÇÃO MÁXIMA: 6 PONTOS
Idiomas: Informação de base declaratória, sem necessidade de teste ou comprovação.	Fluência em idioma estrangeiro , se declara que fala, lê, escreve.	1 ponto x até 2 idiomas declarados (Sendo primeiro idioma o Inglês) PONTUAÇÃO MÁXIMA: 2 PONTOS
Experiência profissional na Administração Pública Federal	Tempo de efetivo exercício (TEE) na Administração Pública Federal	Somatório dos meses declarados: 0,1 por mês declarado, com pontuação máxima de 120 meses. PONTUAÇÃO MÁXIMA: 12 PONTOS
Experiência em posições de liderança na Administração Pública Federal	Ter ocupado posições de liderança e/ou liderado equipes na área pública	DAS/FCPE 1 e 2 e equivalentes: 0,2 pontos x mês completo comprovado, com pontuação máxima de 60 meses. DAS/FCPE 3 ou superior: 0,4 ponto x mês completo comprovado, com pontuação máxima de 60 meses. PONTUAÇÃO MÁXIMA: 24 PONTOS
TOTAL MÁXIMO DE PONTOS NA TRIAGEM		50 PONTOS

Fonte: Documento de Referência Processo Seletivo 3.0

A ênfase na formação acadêmica avançada, com pontuação específica para cursos de pós-graduação reconhecidos pela CAPES/MEC, procurou assegurar que os candidatos possuíssem uma sólida base teórica em áreas correlatas à gestão. A inclusão de cursos livres, realizados recentemente, também se mostra como um reconhecimento da importância da atualização contínua e da busca pelo desenvolvimento profissional. O domínio de língua

estrangeira, mostrou-se menos relevante, uma vez que recebeu pontuação menor, também devido a ausência do uso de materiais em língua estrangeira ao longo do curso.

Além disso, a consideração do Tempo de Efetivo Exercício (TEE) na Administração Pública Federal reflete a valorização da experiência prática acumulada ao longo dos anos, contribuindo para a seleção de candidatos com uma compreensão aprofundada das dinâmicas e desafios do serviço público.

No entanto, embora a pontuação atribuída à experiência em posições de liderança na Administração Pública Federal seja um critério relevante, há uma reflexão importante a ser feita sobre esse critério. Entendendo o LideraGOV como uma iniciativa de formação de lideranças, favorecer a entrada de pessoas com uma trajetória maior em cargos de liderança pode desfavorecer profissionais que ingressaram há menos tempo no serviço público. Adicionalmente, o fato de pessoas que ocupam ou ocuparam cargos de liderança de níveis mais altos (DAS/FCPE 3 ou superior) receberem uma pontuação significativamente maior por mês de serviço, em comparação com aqueles em níveis mais baixos (DAS/FCPE 1 e 2), favorece também indivíduos já em posições de poder. Ambos os critérios podem marginalizar candidatos em estágios iniciais de suas carreiras de liderança ou em cargos de menor visibilidade, perpetuando desigualdades existentes.

Por outro lado, as pessoas entrevistadas resgatam aprendizagens do trabalho em sala de aula e se referem à literatura que versa sobre a qualidade de iniciativas de qualificação, para defender que é desejável que as turmas sejam mais homogêneas no que tange às suas experiências com liderança a fim de que haja um bom aproveitamento de todos. O que não significa que não seja desejável ter turmas diversas em termos culturais, raciais, de gênero e de experiências de vida. Neste sentido, visando que o LideraGOV também se fortaleça enquanto oportunidade para romper com estruturas de desigualdade, pode-se pensar em trabalhar com mais de uma turma, ou com mais edições especiais, que permitam chegar a um público mais amplo e diverso. O trecho abaixo, extraído de uma das entrevistas, resume com precisão esta ideia:

Tem dois pontos importantes na história. Um é perceber que, em um processo de aprendizado coletivo, precisa ter um nível de alinhamento mínimo. Isso é um ponto importante que os estudos mostram. Quanto mais a turma tá alinhada, melhor o processo de aprendizado. Então a gente precisa definir qual é o mínimo de alinhamento considerando toda essa realidade perversa que a gente tem na estrutura social, para gerar essa diversidade. Se você tem uma turma com muita gente que já assumiu o cargo de liderança e tem gente que não assumiu liderança vai virar uma aula muito, muito diferente. Porque as perguntas que as pessoas têm (que já que assumiram o cargo de liderança) é o tipo de pergunta que não é a pergunta que o outro grupo tem. E aí é um desses dois grupos vai ficar insatisfeito. Então precisa ter um alinhamento, e talvez inclusive ter duas turmas seja uma boa possibilidade nessa história. Posso ter uma turma de

peças que já ocuparam liderança e uma de peças que ainda não ocuparam e aí pedir pros professores prepararem aulas diferentes para isso também.
(Entrevista 1)

Desse modo, entende-se que a análise curricular do Processo Seletivo 3.0, com os critérios anteriormente explicitados, partiu de princípios técnicos, com exigências que, por um lado contribuem para a formação de turmas mais qualificadas em termos teóricos e práticos, mas, por outro lado, são frágeis para incentivar a entrada de perfis mais diversos, especialmente considerando grupos historicamente mais vulnerabilizados.

Etapa I: ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DO CANDIDATO

A etapa de análise da trajetória do candidato, no Processo Seletivo 3.0, contemplou a elaboração de um relato descritivo com a trajetória do candidato e a elaboração de um vídeo curto de apresentação.

Considerando primeiramente o relato, nota-se que as orientações oferecidas para a elaboração deste material foram abrangentes e bem estruturadas, visando orientar as pessoas candidatas a trazerem uma visão ampla e aprofundada sobre a sua trajetória profissional e acadêmica, assim como suas motivações e alinhamento com os objetivos do programa.

Uma análise cuidadosa dos critérios de avaliação desses materiais em relação às orientações fornecidas, revela que as orientações cobrem de forma adequada alguns elementos essenciais, como a necessidade de clareza, a coesão e visão estratégica, permitindo que as pessoas demonstrassem o alinhamento da sua experiência com os objetivos do programa LideraGOV.

Por outro lado, há uma falta de comunicação clara sobre todos os critérios de avaliação. Embora nem todos os critérios precisem ser explicitamente divulgados, é essencial oferecer, ainda que de forma indireta, uma compreensão dos principais elementos pelos quais os candidatos serão avaliados. Por exemplo, as orientações não mencionam a necessidade de destacar habilidades técnicas, inovação gerencial e certos aspectos de liderança, lacunas que podem levar a uma seleção que não reflete adequadamente o potencial dos candidatos. Isso ocorre porque alguns aspectos importantes podem ser subestimados ou omitidos, devido à ausência de clareza sobre as expectativas em relação à carta de apresentação. O quadro apresentado no Anexo I oferece uma análise dos critérios exigidos na avaliação e dos que foram, direta ou indiretamente, comunicados aos candidatos. Esse material pode ser útil para identificar quais desses elementos precisam ser melhor explicitados nas orientações.

Adicionalmente, uma análise simples das notas médias dos 150 candidatos aprovados nesta etapa do processo seletivo 3.0 mostra que esses candidatos também tiraram notas bastante baixas nos itens de pontuação "relatou práticas gerenciais inovadoras (Scrum, design thinking, metodologias ágeis)" e "apresentou capacidade de estabelecer metas SMART". Em uma escala

de 0 a 4 as notas médias, dos candidatos aprovados, foram 0,32 e 1,77, respectivamente, indicando que esses critérios não foram relevantes para a seleção.

No que diz respeito ao **vídeo**, a análise das orientações oferecidas aos candidatos indica que houve a orientação clara sobre o conteúdo do vídeo, o que orientou bem os candidatos sobre o conteúdo básico que deveria ser abordado. As orientações também pediam que os candidatos explicassem suas motivações para participar do Programa LideraGOV e como pretendiam aplicar os conhecimentos adquiridos, o que está em linha com os critérios de avaliação relacionados ao propósito do programa.

No entanto, no caso específico do processo seletivo 3.0, a análise comparativa entre os critérios que foram exigidos dos candidatos e aqueles explícitos nas orientações revela alguns aspectos que merecem destaque. Critérios sobre a qualidade da edição, a trilha sonora e o visual gráfico/estético do vídeo, são aspectos que não foram mencionados nas orientações aos candidatos. A não explicitação desses critérios de avaliação nas orientações igualmente pode ter levado candidatos a não darem a devida atenção a esses aspectos, resultando em vídeos tecnicamente inferiores e, conseqüentemente, em uma avaliação desfavorável.

Além disso, ainda que essas exigências visem dialogar com a competência de "mentalidade digital" da Matriz de Competências para o Setor Público Brasileiro, candidatos com menos familiaridade com técnicas de edição ou com menos recursos podem ter sido prejudicados, criando um viés baseado em habilidades técnicas que não estão relacionadas diretamente à liderança ou à gestão pública. A análise da pontuação dos candidatos nos critérios "Qualidade do som, da imagem e da edição"; "trilha sonora adequada" e "demonstra uso de edição", revela que, de um total de 12 pontos possíveis nos três critérios, a pontuação média de todos os candidatos é inferior a 2 pontos, com quase a totalidade dos candidatos somando 0 pontos no item "edição".

Finalmente, ainda no que tange ao vídeo, a inclusão de critérios estéticos como o "visual gráfico" e "trilha sonora" podem introduzir um viés baseado nas preferências pessoais dos avaliadores, que podem favorecer certos estilos de vídeo ou apresentações que se alinhem mais com seus gostos pessoais, ao invés de focar na substância do conteúdo.

Etapa II: AVALIAÇÃO DE SOFT SKILLS

O processo seletivo 3.0 incluiu uma etapa ausente no processo seletivo 4.0, cujo objetivo era identificar o potencial de liderança dos candidatos por meio da avaliação de competências específicas. Nessa etapa, foi aplicado um teste de soft skills para avaliar até que ponto os candidatos possuíam as competências de liderança esperadas no setor público, conforme a publicação 'Matriz de Desenvolvimento de Competências para o Setor Público Brasileiro'. O teste valorizava tanto características pessoais quanto profissionais, além de competências que evidenciassem o potencial de liderança, com base no conhecimento, habilidades e atitudes demonstradas. A inclusão de um teste de soft skills no processo seletivo do programa

LideraGOV oferece várias vantagens, especialmente por permitir uma avaliação estruturada das competências essenciais delineadas na matriz de competências, facilitando a identificação de candidatos já alinhados às expectativas e desafios do ambiente governamental.

Sobre esse teste, as pessoas entrevistadas compartilham do entendimento de que não há uma ferramenta ideal e que o uso do teste deve ser feito com cautela, em combinação com outras avaliações, como têm sido feito.

No entanto, há um cuidado a ser tomado no uso do teste. Considerando que a ferramenta pontua melhor as pessoas que já demonstram ter conhecimento teórico ou prático sobre as competências de liderança, ela pode, inadvertidamente, favorecer candidatos que se encaixam no molde de "lideranças prontas", em vez de identificar aqueles com potencial de crescimento e desenvolvimento. Como proposta de melhoria, sugere-se ajustar o critério de seleção dando peso maior para notas intermediárias no teste de soft skills.

Etapa III: ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS - Estudos de Caso e cartas de recomendação profissional

A implementação de estudos de caso e a solicitação de cartas de recomendação constituíram estratégias fundamentais para uma avaliação compreensiva das competências dos candidatos. Estas ferramentas podem revelar não apenas as habilidades técnicas, mas também a capacidade de introspecção e a percepção que os candidatos têm sobre seus próprios desempenhos e relações profissionais.

Olhando para os Estudos de Caso, foi solicitado aos candidatos que realizassem um exercício de Estudo de Caso envolvendo uma situação de gestão em âmbito público. Olhando para os materiais produzidos, entende-se que é uma ferramenta potente que propicia uma análise aprofundada das habilidades analíticas, criatividade e capacidade de aplicar conhecimentos teóricos em situações práticas, sendo fundamental também para que o candidato possa demonstrar como pode contribuir para o setor público com suas habilidades, conhecimentos e experiências.

Adicionalmente, como forma de potencializar o Estudo de Caso enquanto instrumento que fornece uma visão profunda da autoconsciência e da capacidade de autocrítica dos participantes, pode-se incorporar ao estudo de caso questões que solicitem aos candidatos descrever situações específicas de liderança onde obtiveram sucesso, bem como momentos onde não alcançaram os resultados desejados. Isso não apenas ajudaria a avaliar as competências técnicas e interpessoais dos candidatos, mas também promoveria uma percepção mais equilibrada de suas habilidades e potenciais áreas de desenvolvimento.

Finalmente, considerando a potência dos estudos de caso também para a autoanálise dos candidatos, a reintrodução do estudo de caso ao final do programa, pode ser interessante para que os participantes avaliem sua evolução. Dessa forma, os estudos de caso podem

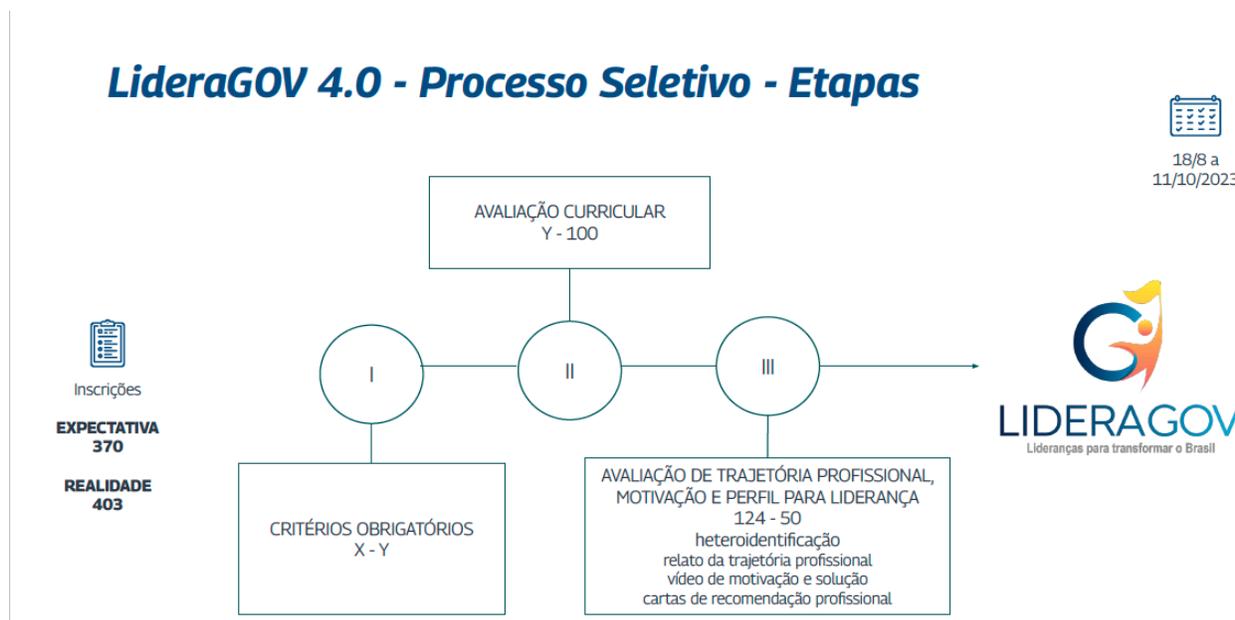
constituir-se em um exercício que fortalece o sentido de crescimento pessoal e profissional dentro do programa, conectando as duas pontas do percurso do candidato com o LideraGOV.

Quanto às **cartas de recomendação**, entende-se que é um instrumento valioso para compreender o desempenho do candidato em seus ambientes anteriores e atuais de trabalho. O foco anterior em cartas de chefia, entretanto, mostrou diversas limitações e a abertura para o recebimento de cartas de colegas mostrou-se como uma boa prática a ser mantida. Ainda assim, há relatos sobre os desafios para obtenção das cartas de recomendação. Para algumas pessoas entrevistadas, a dificuldade de alguns candidatos em obter esses documentos pode ser indicativa de desafios em suas habilidades de articulação e rede de contatos profissionais, para outros, essa dificuldade pode derivar de situações de impedimentos à ascensão profissional, discussões que motivaram a realização de ajustes implementados no Processo Seletivo 4.0.

Etapas e Critérios do Processo Seletivo 4.0

O processo seletivo 4.0 contou com três etapas, ilustradas na imagem a seguir, as quais tiveram como objetivo ir, gradativamente, selecionando as pessoas com perfil mais próximo ao desejado para participação na formação. Assim, das 403 pessoas inicialmente inscritas, 309 foram aprovadas na etapa I e passaram para a etapa II. Destas 104 passaram para a etapa III, que selecionou 50 pessoas para participação na formação.

Imagem 2: Fluxo do Processo Seletivo 4.0



Fonte: ENAP

A seguir serão apresentadas cada uma dessas etapas, os critérios utilizados para a seleção em cada uma delas, bem como será trazido, sempre que possível, uma análise sobre a relevância e

adequação dos critérios utilizados nesta seleção.

Etapa I: CRITÉRIOS OBRIGATÓRIOS

No processo seletivo da edição 4.0, por ser uma edição voltada para a formação de lideranças negras, exigia-se, no início do processo, a auto identificação racial das pessoas inscritas, além de critérios listados abaixo, os quais foram utilizados para verificar se os inscritos cumpriam os critérios obrigatórios:

- Ser servidor(a) público(a) efetivo(a) da Administração Pública Federal do Poder Executivo, regido(a) pela Lei nº 8.112/1990;
- Não estar ocupando Cargo Comissionado Executivo (CCE) ou Função Comissionada Executiva (FCE), de nível 13 ou superior ou equivalentes;
- Estar a mais de 5 anos para adquirir direito à aposentadoria; e
- Possuir formação de nível superior completa;
- Se autodeclarar negro (preto ou pardo, conforme denominação do IBGE).

Nesta etapa, entre 403 inscritos, 309 cumpriam com as exigências do programa e seguiram para as etapas seguintes de seleção.

ETAPA II: ANÁLISE CURRICULAR

A etapa de análise curricular da turma 4.0 foi desenhada especificamente para esta turma e apresentou critérios que contribuem para fortalecer um grupo com menos privilégios e oportunidades de ascensão de carreira. Essa análise incorporou outros elementos e re-calibrou as pontuações para que o processo seletivo fosse mais potente para identificar e selecionar o perfil pretendido, demonstrando um avanço na criação de um sistema de seleção mais inclusivo e representativo. Vale destacar que o processo seletivo exclusivo para pessoas negras do programa LideraGOV contou com a colaboração do MIR no desenvolvimento dos critérios.

Quadro 2: Análise Curricular

Item	Pontuação
1. Tempo total de efetivo exercício na Administração Pública Federal	15 pts
2. Tempo de exercício em Cargo Comissionado Executivo (CCE), Função Comissionada Executiva (FCE) ou equivalentes na Administração Pública Federal, Estadual e Municipal	10 pts
3. Tempo de exercício em cargos de liderança em organizações privadas, em MESES completos	10 pts
4. Formação [pós-graduação lato sensu e/ou stricto sensu]	3 pontos para pós lato sensu

	(limitado a 6 pontos); 5 pontos para pós stricto sensu (limitado a 10 pontos);
5. Carga horária de participação em cursos livres em áreas correlatas ao seu cargo ou carreira nos últimos 5 anos em horas (carga horária total dos cursos)	20 pts
6. Proficiência em língua estrangeira.	2 pts
7. Tempo de atuação como liderança em projetos sociais (movimentos sociais, sindicatos, ONGs), em MESES completos (remunerado ou voluntariado)	15 pts
8. Tempo de atuação como técnico em projetos sociais (movimentos sociais, sindicatos, ONGs), em MESES completos (remunerado ou voluntariado)	15 pts

Fonte: Documento de Referência Processo Seletivo 4.0

Ao considerar o tempo total de efetivo exercício na Administração Pública Federal e cargos de liderança em organizações privadas, o critério reconhece tanto a experiência no setor público quanto as habilidades de gestão adquiridas no setor privado, o que contribui para uma avaliação mais ampla dos candidatos. Além disso, entende-se que a pontuação atribuída ao tempo de exercício em cargos comissionados (CCE/FCE) na administração pública em diferentes níveis (federal, estadual e municipal) contribuiu para ampliar o espectro de lideranças elegíveis, refletindo a diversidade de trajetórias dentro do serviço público.

Um ponto a ser destacado deste processo é a valorização da participação em projetos sociais, tanto em funções de liderança quanto técnicas, evidenciando o compromisso com a inclusão de candidatos que demonstraram engajamento com causas sociais, movimentos sindicais e organizações não governamentais. Isso permitiu que o processo seletivo captasse perfis com forte vínculo comunitário e uma compreensão prática dos desafios enfrentados por grupos sub-representados. Durante as entrevistas realizadas, foi espontaneamente mencionado por professores desta e de outras turmas o diferencial da turma 4.0, que se destacou como sendo uma turma mais engajada, questionadora e participativa, um perfil que pode ser atribuído à inclusão desses critérios.

A revisão dos pesos dos critérios de formação acadêmica, com maior flexibilidade para a valorização de cursos de pós-graduação lato sensu, também se destaca como uma melhoria por reconhecer a importância da qualificação acadêmica, sem desconsiderar a realidade de muitos candidatos que, apesar de não terem concluído um doutorado, investiram em especializações, mestrados e em cursos livres, demonstrando comprometimento em investir no desenvolvimento de competências técnicas e de gestão. Esse ajuste no peso dos critérios representa também melhorias, que já vêm sendo implementadas desde a edição 3.0, que equiparou quatro pós lato sensu a um doutorado e a edição 4 atribuiu mais pontos, considerando mais relevante a pós-graduação stricto-sensu.

Adicionalmente, o critério de proficiência em língua estrangeira, embora relevante, recebeu uma pontuação relativamente baixa, o que pode ser visto como uma tentativa de evitar a exclusão de candidatos que, embora altamente qualificados em outros aspectos, não possuem fluência em idiomas estrangeiros. Isso é particularmente importante para um público que historicamente pode ter tido menos oportunidades de acessar esse tipo de formação e pode ser um ajuste a ser considerado em turmas futuras.

ETAPA III: AVALIAÇÃO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL, MOTIVAÇÃO E PERFIL DE LIDERANÇA

A etapa III do Processo Seletivo 4.0 contemplou a realização de uma banca de heteroidentificação, a apresentação de um relato de trajetória profissional, de um vídeo pelas pessoas candidatas e duas cartas de recomendação.

A **banca de heteroidentificação** foi um dos mecanismos utilizados para a verificação da autodeclaração feita pelos candidatos do processo seletivo 4.0. A heteroidentificação nos concursos públicos realizados no âmbito do serviço público federal está prevista na Instrução Normativa MGI nº 23, que regulamenta a reserva de vagas para pessoas negras. Além disso, a Portaria Normativa nº 4, de 6 de abril de 2018, também aborda essa temática no contexto do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Ela consiste em verificar a condição declarada pelo candidato como pessoa negra (preta ou parda). Conforme o Guia referencial para concursos públicos: promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos da ENAP (2023), a heteroidentificação é

Literalmente, diz respeito ao procedimento de identificação realizado por terceiros. É o momento em que há a confirmação da autodeclaração da pessoa como negra. Na temática racial, é realizado de forma complementar à autodeclaração de candidatas negras, em processos seletivos para acesso a bens escassos como o ensino superior e o serviço público. Seu objetivo é a garantia da legalidade das políticas afirmativas de cunho racial, assegurando que pessoas socialmente reconhecidas como negras ocupem as vagas reservadas. Nesse sentido, cumprem papel fundamental na luta contra o racismo e as desigualdades raciais, garantindo que corpos efetivamente negros ocupem os espaços de poder cujo acesso lhes foi historicamente negado. (ENAP, 2023, p. 99)

São algumas das características desse procedimento:

- É realizada por uma comissão especialmente constituída para esse fim, composta por membros diversos, como servidores públicos, especialistas e representantes da comunidade negra;

- A comissão analisa a fenotípi (características físicas) do candidato para confirmar se ele se enquadra no critério de pessoa negra, conforme as normas do edital;
- O procedimento é obrigatório para os candidatos que se autodeclararam pretos ou pardos e optaram por concorrer às vagas reservadas;
- Caso a comissão conclua que o candidato não se enquadra no critério de pessoa negra, este concorrerá às vagas destinadas à ampla concorrência, desde que possua, em cada fase anterior do certame, nota ou pontuação suficiente para prosseguir nas demais fases².
- O objetivo deste procedimento é coibir fraudes e garantir a efetividade das políticas de ação afirmativa voltadas à população negra.

No caso da edição 4.0 do LideraGov, a heteroidentificação ocorreu na etapa três do processo seletivo³ e precedeu a avaliação de trajetória profissional, motivação e perfil para liderança. Ela foi feita com base nas fotos e vídeos dos candidatos. A Comissão foi composta por servidores do MIR, MGI e Enap⁴, se reuniu nos dias 25 e 27 de setembro de 2023, classificando candidatos para a próxima etapa, desclassificando aqueles que não correspondiam ao fenótipo autodeclarado e elaborando lista de espera entre os classificados e desclassificados.

Essa evidência demonstra o cumprimento formal dos critérios exigidos pela legislação e normativas aplicadas ao procedimento de heteroidentificação e, ainda que se tratasse de uma edição específica, a aplicação desse procedimento cria um caldo de cultura para que em edições futuras haja a aplicação de cotas raciais, permitindo que a experiência seja replicada, seguindo as especificidades exigidas pelo processo seletivo.

No que diz respeito ao **relato de trajetória profissional**, houve uma simplificação dos critérios de análise no processo seletivo 4.0, os quais passaram de 27 para 12 critérios pontuáveis. Percebe-se que as dimensões e os critérios globais, em geral, foram mantidos, havendo uma redução importante nos itens de pontuação. Foram excluídos aqueles itens de pontuação muito específicos e que aparentemente não foram relevantes para a seleção dos candidatos, como, capacidade de estabelecer metas SMART, uso de práticas gerenciais como Scrum, design thinking, capacidade de tomada de decisão baseada em dados.

No que tange ao **vídeo de motivação e solução**, a análise das orientações oferecidas aos candidatos indica que houve a orientação clara sobre o conteúdo do vídeo, incluindo a autoapresentação e a proposta de solução para um problema público. Os candidatos entrevistados,

²- No caso da edição 4, como era uma edição somente para pessoas negras, a banca ao não confirmar essa autodeclaração do candidato, deveria desclassificá-las do processo.

³- Sobre isso ver Fonseca et al (2024) em que o autor e as autoras desenvolvem um quadro comparativo das quatro edições destacando os principais procedimentos de cada etapa.

⁴- Informação obtida com base na Ata da Reunião da Comissão de Heteroidentificação do LideraGOV 4.0, ocorrida em 25 e 27 de setembro de 2023.

tanto aqueles que foram selecionados como aqueles que não foram selecionados afirmam que receberam informações claras, completas e precisas sobre a produção do vídeo. Entende-se que essas orientações foram suficientes para que os candidatos elaborassem o conteúdo que deveria ser abordado. As orientações também pediam que os candidatos explicassem suas motivações para participar do Programa LideraGOV e como pretendiam aplicar os conhecimentos adquiridos, o que está em linha com os critérios de avaliação relacionados ao propósito do programa.

Ainda em relação ao vídeo, o processo seletivo 4.0 também eliminou, acertadamente, alguns critérios de seleção nos quais a totalidade dos candidatos recebeu notas baixas, foram eliminados, contribuindo para tornar a análise mais ágil.

Quanto às **cartas de recomendação**, entende-se que é um instrumento valioso para compreender o desempenho do candidato em seus ambientes anteriores e atuais de trabalho. O foco anterior em cartas de chefia ou colegas atuais, entretanto, mostrou diversas limitações e a abertura para o recebimento de cartas de chefias e colegas de até 5 anos, mostrou-se como uma boa prática a ser mantida.

Considerando a multiplicidade de fatores que podem representar barreiras para a entrega dessas cartas, entende-se que manter a possibilidade de ter cartas de chefias e colegas anteriores pode trazer boas contribuições, a depender do contexto em que o candidato está inserido. Adicionalmente, a fim de facilitar o trabalho de elaboração dessas cartas e para padronizar as respostas recebidas, seria útil desenvolver um modelo de carta contendo perguntas orientadoras, como fazem organismos das Nações Unidas, como o PNUD, em processos seletivos diversos (ver sugestão no Anexo III). Essas perguntas poderiam abordar aspectos como a capacidade de liderança, trabalho em equipe, ética profissional e contribuições inovadoras do candidato, garantindo assim uma avaliação mais uniforme e focada em características essenciais para a participação no LideraGOV.

4.2 Aspectos de diversidade

Este capítulo se ocupa em analisar os aspectos da diversidade exigidos no perfil dos candidatos, destacando a existência de cotas para grupos vulnerabilizados e analisando se o quantitativo de vagas existentes no programa é suficiente, bem como compreendendo como a experiência de uma turma específica traz importantes lições para o aprendizado do programa.

Antes, porém, de apresentar as evidências relativas à dimensão analisada, convém apresentar uma breve descrição de como o tema da diversidade perpassa ações voltadas à construção de lideranças. Sendo assim, diversidade associada ao termo inclusão refere-se à valorização e participação equitativa de diferentes grupos sociais, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas. A diversidade envolve reconhecer as singularidades e experiências de

cada pessoa, enquanto a inclusão busca integrar essas diferenças de forma justa e igualitária, promovendo, assim, a justiça social e a igualdade de oportunidades.

A diversidade vem se apresentando como um conceito fundamental nas instituições, pois ela remete a respeito e valorização das diferenças. Permite o reconhecimento das diferentes identidades, culturas, raças, orientações sexuais, religiões, etc. Isso promove o respeito mútuo e uma sociedade mais justa. Ela também propicia um ambiente de inovação e criatividade, pois estimula diferentes perspectivas e abordagens, favorecendo a resolução de problemas de maneira mais eficaz.

Outros valores estão associados à diversidade. São eles a coesão social, pois quando a diversidade é abraçada as pessoas se sentem pertencentes e valorizadas, o que reduz conflitos e promove a coesão social. A representatividade e voz ativa, pois através dele se garante que diferentes grupos tenham voz ativa e estejam representados nos espaços de poder e tomada de decisão. O combate a preconceitos e discriminação, pois a diversidade expõe as pessoas a diferentes realidades, reduzindo estereótipos e promovendo o entendimento e a empatia, o que combate preconceitos e formas de discriminação.

Assim, é possível afirmar que a diversidade é a pluralidade de pessoas em relação à sua cultura, crenças, idade, gênero, entre outros. A diversidade racial é composta por pessoas de diferentes origens, hábitos, cultura, fenótipos, idiomas, classes sociais. A inclusão é criar um ambiente para que sejam acolhidas todas as diversidades. A inclusão social é um meio de erradicar as barreiras sociais criadas pelo racismo, desigualdades de gênero, hiatos de classe e deficiência física e mental. E, a igualdade racial é a promoção da igualdade de oportunidades e o tratamento justo e respeitoso para todas as pessoas, independentemente de sua raça ou etnia. É um princípio fundamental que busca corrigir injustiças históricas e combater a discriminação racial, muitas vezes abordado por meio de políticas públicas e movimentos sociais que lutam por direitos iguais.

Identifica-se que na Edição no. 4 do LideraGOV a diversidade, igualdade racial e inclusão foram conceitos balizadores da edição e o processo seletivo se propôs a promover diversidade racial. Nesse sentido, os aspectos a serem evidenciados acerca desta dimensão vão considerar a decisão de criar uma turma específica para pessoas negras, como forma de enfrentar os desafios colocados por uma perspectiva de diversidade. Entretanto, essa perspectiva pode abarcar outros grupos vulnerabilizados ao longo do processo histórico, compondo uma multiplicidade de diversidades a serem abarcadas pelo Programa.

Feita essa pequena observação sobre o leque de diversidades que podem atravessar programas institucionais, cabe apontar como o sentido de diversidade se apresentou ao longo das edições do Programa. Sendo assim, a 1a edição contou com 60 vagas, a 2a. edição, com 80, a 3a edição teve um total de 50 vagas e a 4a edição, com 51 vagas. Percebe-se que o programa foi ganhando a dimensão da diversidade ao longo da sua existência. Na 1a edição, constituída

como um projeto-piloto e voltada apenas ao Ministério da Economia, participaram 38 homens e 21 mulheres. Tratou-se de um projeto-piloto desenvolvido em âmbito mais restrito. Na edição 2, os participantes eram 40 homens e 39 mulheres e, na 3a edição, a paridade de gênero foi atingida, sendo 25 homens e 25 mulheres. E, na 4a. edição, a edição especial para pessoas negras, teve maior participação de mulheres negras, cerca de 33, e 17 homens negros. Essa informação assinala como o tema da diversidade foi ganhando espaço no desenho do Programa.

Na 4a edição, o Decreto nº 11.443/23 que reservava às pessoas negras percentual mínimo de 30% na ocupação em Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executivas (FCE) na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional justificou a edição de uma turma voltada para construção de lideranças negras, que deveriam compor um portfólio para eventuais nomeações nos cargos de liderança, a partir do código FCE-13 (coordenadores gerais) e/ou os antigos DAS 4 e 5.

Além dessa norma, a decisão de criar uma turma para lideranças negras estava embasada pelas ações do Programa de Formação e Iniciativas Antirracistas (FIAR)⁵, sendo elas:

- Inserção da transversalidade da questão racial em diferentes programas de capacitação e formação de servidoras e servidores;
- Capacitação de gestoras e gestores do Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial (SINAPIR) em diversas temáticas, para a criação, a execução, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas de igualdade racial;
- Implementação de ações afirmativas em cursos, formações e bolsas educacionais voltadas para servidoras e servidores;
- Realização e publicação de estudos e pesquisas, além da produção e análise de dados racializados, para amparar a ação governamental no combate às desigualdades raciais no Brasil;
- Realização de eventos e debates, em diferentes formatos, sobre temas relacionados à questão racial para servidoras, servidores e a sociedade em geral. (BRASIL, 2024)

Do ponto de vista das entrevistas, as manifestações que pudemos obter para compreender a dimensão de diversidade existente na edição 3.0 e 4.0 do Programa são no seguinte sentido:

Vale a pena colocar nessa triangulação: a questão territorial. Teve gente das 05 regiões e acho que isso dentro dos critérios é muito importante. Uma

⁵- O FIAR é um programa de formação e iniciativas antirracistas (FIAR) que cria, executa e promove atividades e projetos de capacitação e desenvolvimento de competências no combate ao racismo e na promoção da igualdade racial no âmbito da Administração Pública. Trata-se de resultado de uma parceria entre o Ministério da Igualdade Racial (MIR) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

preocupação deve ser olhar para o Norte e Nordeste. Eu vejo que tem muita pouca gente dessas regiões. (Entrevista 4)

Então, por exemplo, no 3.0 eu não tinha nenhum desses critérios, porque, inclusive, não é que era anônimo, a gente sabia os nomes das pessoas, mas a gente não sabia raça, se a pessoa tem deficiência, etc. Então, no processo de avaliação, a gente fazia a parte da avaliação qualitativa, ou seja, a parte qualitativa é a trajetória profissional dessa pessoa. Então, para essas coisas, não tinha critério de diversidade. Acho que os critérios de diversidade vinham antes ou depois, não sei dizer exatamente. Então, como avaliadora isoladamente, esse nunca foi um ponto eu não precisava pontuar a diversidade, tá certo? No 4.0, turma exclusiva para pessoas negras, a diversidade já fazia parte do objetivo principal. A diversidade estava antes e no ranqueamento, depois de aplicados os critérios de diversidade, que foram os melhores classificados no gênero. Mas, esses critérios não passaram pelo meu trabalho de avaliação. O critério de diversidade foi a questão racial, como uma fase de heteroidentificação. (Entrevista 5)

São vários os níveis para pensar a diversidade porque tem a interseccionalidade. A primeira coisa que se percebeu foi que era um programa muito Brasília. Então, o desafio era trazer outras pessoas de fora de Brasília. Depois a preocupação era a paridade de gênero. E no Lidera Gov 3 a gente deixou claro que a gente ia buscar paridade de gênero. E com o protocolo do MIR, o Decreto de ocupação de cargos comissionados, tudo isso levou ao Lidera Gov 4. (Entrevista 8)

Depois da análise das outras três edições e depois do trabalho do MIR. A grande pegada desse era para pessoas negras. Eu acredito que no próximo tenha uma composição de cotas. Acredito que nas próximas edições seja isso. O diálogo entre os diferentes e o que pode melhorar. A gente reconhece que existem essas lideranças e pensam com elas projetos de carreira. Depois que acabar o projeto, como aproveitar essas lideranças? A grande ação afirmativa que eu queria ver no fim do curso é essa. (Entrevista 9)

Embora o Programa tenha amadurecido e experimentado desenhos voltados para a diversidade (aplicação da paridade, ampliação da demografia dos órgãos, elaboração de uma edição exclusiva para lideranças negras), a norma original que dava origem ao Programa (Portaria Conjunta SGP/ENAP/SEDGG/ME no 37, DE 6 DE MAIO DE 2022) não estabelecia ações afirmativas para o processo seletivo no Programa, sejam elas no que tange à paridade ou outras ações para grupos vulnerabilizados (pessoas negras, pessoas com deficiência, quilombolas e/ou indígenas). Em setembro de 2024, a Portaria Conjunta MGI/ENAP nº 59, de 20 de setembro de 2024, estabeleceu que o edital do processo seletivo deverá prever, no mínimo, ações afirmativas voltadas à diversidade e à inclusão, de acordo com a legislação vigente (Brasil, 2024).

Considerando essa perspectiva, destacamos alguns normativos que podem auxiliar a direção do Programa na decisão de quais ações afirmativas a serem implementadas no processo seletivo. São eles: a) Lei 12.990/ 2014⁶ b) Decreto 9.508/2018; c) Decreto 11.443/2023; d) Decreto no. 11.785/2023. Em cada uma dessas legislações é possível extrair uma previsão para aplicação de cotas no serviço público, conforme quadro abaixo.

Quadro 3: Previsão legal para implementação de ações afirmativas na Administração Pública Federal (normativos selecionados)

Legislação	Percentual de cotas previstos documentos listados e medidas de promoção de ações afirmativas	Importância para estabelecimento de diversidade no processo seletivo do LideraGov
LEI Nº 12.990, DE 9 DE JUNHO DE 2014	20%	Aponta um percentual de ingresso no serviço público (cotas raciais) que pode ser utilizado no desenho do processo seletivo
DECRETO Nº 9.508, DE 24 DE SETEMBRO DE 2018	5%	Esse Decreto reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos oferecidos em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta.
DECRETO Nº 11.443, DE 21 DE MARÇO DE 2023	Mínimo de 30% para ocupação de cargos de confiança, nos níveis de 1 a 12 e 13 a 17.	Esse Decreto estabelece percentual mínimo (30%) para o preenchimento de cargos em comissão e funções de confiança, por pessoas negras, no âmbito da administração pública federal, havendo a previsão de aferição destes resultados em dezembro de 2025
DECRETO Nº 11.785, DE 20 DE NOVEMBRO DE 2023	Cria o Programa de Ações Afirmativas no Âmbito da Administração Pública Federal	Esse institui o Programa Federal de Ações Afirmativas, que permite observar como os órgãos, a partir de seu plano de ação, destacando-se aquelas voltadas para a formação de lideranças

Elaboração própria

⁶- Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Essa lei perdeu a vigência em 09 de julho de 2024 e teve seus efeitos estendidos por decisão do STF na Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI 7654) até que nova lei entre em vigor.

Esses documentos tratam de concursos públicos e processos seletivos, constituindo um norte referencial a ser utilizado nos processos seletivos como os que o LideraGOV promove, pois eles podem fornecer maior embasamento para aplicação de ações afirmativas no processo seletivo, ampliando o objetivo estratégico do Programa e assinalando a dimensão da diversidade, presente nos documentos apontados acima.

Por outro lado, deve-se destacar, em discussão pelo Congresso Nacional, o Projeto de Lei 1958/2021⁷, de autoria do Senador Paulo Paim, que se destina a revisar a Lei de Cotas no serviço público. Recentemente, emendas apresentadas pelo relator Senador Fabiano Contarato, assinalam as seguintes propostas como a ampliação do percentual para 30% da reserva de vagas para pessoas negras, o estabelecimento que dentro desse percentual metade seja destinada às mulheres negras e a proposição de reserva de vagas para indígenas e quilombolas, sem definição de percentual, entre outras.

Nesse caso, nossa sugestão é a aplicação de cotas raciais para 30% dos candidatos e candidatas às vagas do LideraGOV, com um percentual mínimo de mulheres, conforme estabelece o parágrafo 4o. do artigo 1o., do Decreto 11.443/23. Além desse percentual, também é possível aplicar o percentual de 5% para pessoas com deficiência, e que em todos os extratos de concorrência do concurso haja 50% de vagas destinadas a mulheres, garantindo-se a paridade de gênero⁸, conforme vem sendo desenvolvida pelas três últimas edições do Programa.

Acho que isso deveria ser discutido assim. Dentro dos marcadores sociais: raça e gênero são mais fortes. 30% para gênero, 30% para raça e pensar no restante para pessoas com deficiência. Pensar na idade. A questão territorial é crucial, para a gente pensar a inclusão no Norte e Nordeste. Ai, ter uma turma para povos originários é importante. (Entrevista 4)

Destacamos que para as turmas específicas, como por exemplo a edição 4.0 (para pessoas negras), é importante considerar o Decreto que institui o Programa Federal de Ações Afirmativas (Decreto nº 11.785, de 20 de novembro de 2023), pois neles os órgãos da Administração Pública Federal Direta devem apresentar seus objetivos específicos e suas metas para desenvolvimento de ações afirmativas às populações negra, quilombola e indígena, às pessoas com deficiência e às mulheres, consideradas as suas especificidades e diversidades. Esses planos podem ser importantes documentos para desenhar perfis, competências e habilidades, bem como metas a serem atingidas pelo processo de formação de lideranças com objetivo de reparar desigualdades estruturais e históricas.

⁷- Atualmente, o projeto encontra-se na aguardando Parecer do(a) Relator(a) na Comissão da Amazônia e dos Povos Originários e Tradicionais (CPOVOS).

⁸- Importante lembrar que o Decreto nº 11.443/23 menciona em seu parágrafo 5o. do artigo 1, que para preenchimento das vagas de gênero, considera-se todas as possibilidades de gênero.

Na questão dos indígenas e quilombolas⁹ não há norma que estabeleça cotas para esse público, mas, por semelhança, pode-se usar as previsões que encontram-se em debate no Congresso Nacional, que estabelece reserva de vagas para indígenas e quilombolas¹⁰, ou outra sugestão é reeditar turmas específicas para lideranças indígenas e quilombolas. Nesse ponto, o item Recomendações desse relatório deve detalhar algumas sugestões.

4.3 Alinhamento dos candidatos selecionados com os objetivos estratégicos do Programa LideraGOV

Os documentos analisados nos permitem identificar vários aspectos que compõem o perfil esperado para que os servidores, que cumpram os requisitos descritos pelo programa, entrem no LideraGOV. Assim, esse perfil é composto dos seguintes atributos: motivação e potencial para exercício de liderança na Administração Pública, convergência com os melhores valores para a oferta de um serviço público de qualidade e sólida formação acadêmica, que não seja ocupante de cargo ou função comissionada, a partir do nível 13 ou superiores¹¹. Esses atributos podem conter competências que se orientam para a qualidade do serviço público oferecido e na edição 4.0, o critério raça/cor constitui-se como fundamental para formação da turma que era uma turma composta somente de pessoas negras.

Sobre os objetivos estratégicos do programa, uma das evidências, obtidas a partir do processo de entrevistas, destaca elementos da criação do Programa e seu intuito de capacitar lideranças no serviço público

Capacitar novas lideranças e transformar a realidade das lideranças públicas. E para mim, tem a principal, a gente quer transformar o cenário da liderança do setor público. Então, tem um outro objetivo, que é fazer com que essas pessoas efetivamente possam assumir cargos de liderança. Então não é um objetivo de aprendizagem... a aprendizagem é importante para capacitar as

⁹- A principal diferença entre pessoas negras (pretos e pardos) e quilombolas reside na identidade e na categoria social. "Pessoas negras" refere-se a indivíduos que se identificam racialmente como pertencentes a um grupo étnico/racial, conforme classificação utilizada em registros oficiais e proposta pelo IBGE, independentemente de sua origem ou local de residência. Já "quilombolas" são aqueles que habitam os quilombos, comunidades formadas por descendentes de africanos escravizados que se reuniram em busca de liberdade e preservação de suas tradições. Os quilombolas têm uma identidade cultural e histórica específica ligada à luta pela terra e pelos direitos de suas comunidades. Portanto, nem todos os pretos são quilombolas, mas todos os quilombolas se identificam como pretos ou de cor similar devido à sua ancestralidade africana.

¹⁰- Um exemplo a ser citado é o processo seletivo de alguns Programas de Pós Graduação que estabelece um número de vagas adicionais para entrada de indígenas ou quilombolas. Sobre isso ver o Edital do Processo Seletivo/2024-2 - Programa de Pós Graduação em Direito/UnB. Disponível em : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://ppgd.unb.br/images/Processo_Seletivo/PS_2024/Edital_006_2023DPG_revisado_1.pdf

¹¹- Trata-se de funções que envolvem o nível da alta liderança, ou seja, cargos a partir de coordenadores gerais.

peças para assumir os cargos, mas tem um objetivo que a gente quer, que é efetivamente mudar o cenário da liderança no serviço público. E o que significa isso? Significa ter uma rede forte de lideranças e que essas pessoas realmente estão sendo convidadas para assumir cargos públicos, novos cargos de liderança no serviço público e que efetivamente estão sendo.

(Entrevista 1)

Com base nessa breve descrição é possível afirmar que o eixo estruturante do programa é o fortalecimento do potencial de liderança na alta administração pública. Ele aparece como central na fala destacada. Entretanto, outras evidências apontam que apesar de um alinhamento com o aspecto central do programa (o de fortalecimento do potencial de liderança), esse processo pretende formar lideranças que integrem o quadro da alta gestão, o qual parece ser um dos desafios a serem enfrentados no próximo período. Os trechos das entrevistas destacados abaixo apontam para um terreno, nem sempre calcado na formação para altas lideranças, mas, mostra que há diferentes interesses em participar do programa e às vezes trata-se de fazer uma distinção entre a perspectiva de formar quadros para altos cargos ou de ser uma oportunidade de se formar servidores e servidoras, inclusive, para ser um ou uma líder

Ainda na primeira turma me chamou muita atenção os níveis diferentes de alunos. Eu tinha estudantes que me pareciam muito incipientes. Estavam ali agarrando como uma ótima oportunidade, se sentindo muito agraciados com a vaga e outras pessoas que estavam já num nível muito alto. Nível hierárquico alto, já com muita experiência de gestão. E eu ponderei essa questão, “falei olha, eu acho que o conteúdo é muito interessante, mas eu acho que vocês precisam pensar o público alvo, porque uma pessoa que já é gestor ou que já esteja atuando na área, que já tenha subordinados, que já lida com a realidade da alta gestão, ela tem mais interesse de dar dicas para alguém que está chegando lá. Ela tem mais interesse em compartilhar e menos interesse em ter um conteúdo expositivo. Então eu acho que vocês deviam balizar melhor o público. E aí, quando foi uma segunda turma, então realmente foi feito um processo seletivo. Considerando isso, considerando também o nível hierárquico e o nível do DAS, que seria entre 3 e 4. Não era para ter pessoas do cinco dos seis dos níveis que já estão nos cargos de gestão. **(Entrevista 3)**

Às vezes eram profissionais muito seniores que já tinham ocupado função de gestão e já tinham saído dessa função e que agora estavam ali, assim, buscando o lidera como uma atualização. Eu penso que o lidera não é um curso de atualização. Ele é um curso de formação de novas lideranças. **(Entrevista 3)**

Olha, eu acredito que os objetivos estratégicos do programa LideraGOV são a criação de um corpo qualificado de gestores, independente de carreira, independente de cargo, que estejam aptos a ocuparem posições de alta liderança e que sejam bem definidas. Trata-se de estabelecer um padrão de ética, principalmente o padrão de ética de trabalho, é um padrão de comportamentos compatíveis com o setor público [...]. Você tem pessoas que entram no serviço público sem nenhum tipo de noção de como que é diferente o comportamento de um líder público do que é do setor privado. Então, eu diria, também, que um dos objetivos do Programa é ter esses líderes com prontidão, digamos assim, para não se pensar muito na hora de nomear uma pessoa. Eu acho que o objetivo é facilitar o processo de seleção de lideranças para você observar na mudança de governo. (Entrevista 8)

Esse conjunto de evidências destaca que há um alinhamento entre o perfil selecionado e o objetivo estratégico do Programa - formar lideranças para a gestão pública. Entretanto, persiste um desafio: trata-se de um programa para alta liderança ou um programa para formação de liderança voltado para as práticas que proporcionem um melhor serviço público, com valores éticos, sociais, engajamento e possibilidade de transformação do acesso à serviços públicos a população mais vulnerabilizada. Um das entrevistas traz a seguinte reflexão:

Então, assim, foi uma experiência maravilhosa, eu aprendi muito mais [do que sabia]. Mas, chamo atenção para a questão do nivelamento e dos graus de liderança: quantos anos a pessoa está na liderança? Já tem mais de três anos? Já tem mais de 15 anos? Você está começando? Você quer começar? Você tem pretensão de virar um coordenador ou um assessor? O que você quer com o curso do LideraGOV? Onde você quer ingressar? Você quer permanecer onde está ou você quer se aprimorar? (...) Se eu fosse dividir o LideraGOV em etapas [extratos], eu dividiria assim: Eu dividiria nessas três: Você quer se tornar um líder? Você quer permanecer um líder? Ou você quer evoluir como um líder? (Entrevista 7)

5. Conclusões

Com base nas evidências coletadas e nas análises apresentadas, algumas reflexões gerais sobre os Processos Seletivos das turmas 3.0 e 4.0 podem ser levantadas.

Em primeiro lugar, é importante destacar que ambos os processos contaram com etapas bem definidas, conduzidas por equipes dedicadas, devidamente treinadas e com critérios claros para a avaliação dos candidatos. A análise desses processos também revela uma evolução nos fluxos e critérios de seleção, fruto de aprendizagens acumuladas e do aumento no número de candidatos ao longo das edições.

Dito isso, e considerando as questões inicialmente trazidas pela equipe do LideraGOV, algumas reflexões específicas merecem atenção, tanto para destacar os avanços quanto para apontar os desafios ainda presentes.

No que se refere à análise dos currículos, as edições 3.0 e 4.0 trouxeram ajustes nos critérios e na ponderação dos quesitos analisados. O processo seletivo 4.0, em particular, ampliou a pontuação referente à formação, o que contribuiu para uma maior diversidade de perfis e para o rompimento de estruturas que perpetuam desigualdades. Do mesmo modo, o processo seletivo 4.0 ampliou as possibilidades de pontuação na trajetória profissional, incorporando elementos que favoreceram a entrada de pessoas socialmente mais engajadas.

Quanto aos materiais preparados pelos candidatos, como o relato da trajetória profissional e o vídeo de motivação, houve melhorias significativas entre os processos 3.0 e 4.0. No 4.0, critérios técnicos considerados irrelevantes foram eliminados, simplificando a análise dos avaliadores e tornando o processo menos oneroso.

Uma boa prática adotada no processo seletivo 4.0 foi a implementação da avaliação duplo-cego dos materiais, combinada com a possibilidade de uma terceira avaliação em caso de divergências. Essa abordagem ajudou a reduzir vieses, especialmente em análises com elementos subjetivos. Além disso, desde o processo seletivo 3.0 foram implementadas medidas para aprimorar a objetividade nas avaliações, como a capacitação dos avaliadores por meio de exercícios práticos. Ressalta-se também que os avaliadores não tinham acesso à nota final dos candidatos, conhecendo apenas parte da avaliação.

Uma questão que merece reflexão é a exigência do vídeo. Embora ofereça uma oportunidade para avaliar as habilidades de comunicação, há o risco de prejudicar candidatos que não se sentem à vontade diante das câmeras, mesmo que possuam conteúdo relevante e potencial de desenvolvimento. Por outro lado, durante as entrevistas realizadas para esta avaliação, foi consultada uma candidata não selecionada. A candidata lembra com positividade todo o processo seletivo e reconhece as fortalezas desse processo. Esta entrevista, no entanto, foi difícil inicialmente por conta da timidez da entrevistada. Ao relatar os desafios enfrentados com

a gravação do vídeo, destacou como a timidez prejudicou seu desempenho. Ela reconheceu a dificuldade e mencionou que está trabalhando para superar essa barreira e o uso do vídeo mostrou-se como uma ferramenta potente para capturar essa questão, que aparentemente também representa um desafio para que se desenvolva como liderança.

Quanto ao momento de inclusão das etapas de relato da trajetória profissional e vídeo, que são mais trabalhosas, seria ideal mantê-las nas fases finais, como ocorreu no processo 4.0. Nos processos que incluem testes de "soft skills", essas etapas poderiam vir após esses testes.

No que diz respeito às cartas de recomendação, considerando a multiplicidade de fatores que podem representar barreiras para a entrega dessas cartas, entende-se que manter a possibilidade de ter cartas de colegas e chefias de até 5 anos pode trazer boas contribuições, a depender do contexto em que o candidato está inserido. Adicionalmente, a fim de facilitar o trabalho de elaboração dessas cartas e para padronizar as respostas recebidas, seria útil desenvolver um modelo de carta contendo perguntas orientadoras, como fazem organismos das Nações Unidas, como o PNUD, em processos seletivos diversos (ver sugestão no Anexo III). Essas perguntas poderiam abordar aspectos como a capacidade de liderança, trabalho em equipe, ética profissional e contribuições inovadoras do candidato, garantindo assim uma avaliação mais uniforme e focada em características essenciais para a participação no LideraGOV.

Por outro lado, em ambos os processos, a ausência de divulgação sobre o desempenho dos candidatos ao longo do processo seletivo gera preocupações tanto em termos de transparência quanto de feedback para os participantes. A falta de informações sobre os pontos fortes e áreas de melhoria pode deixar os candidatos sem orientação clara sobre como aprimorar suas habilidades e se preparar melhor para futuras oportunidades. Além disso, a transparência na comunicação dos resultados é essencial para manter a confiança no processo de seleção, garantindo que todos os envolvidos percebam que as decisões são tomadas de forma justa e baseada em critérios bem definidos. A divulgação de feedback estruturado poderia não apenas fortalecer a credibilidade do processo, mas também promover um ambiente de aprendizagem contínua para todos os candidatos.

Aí na segunda eu fiquei um pouco frustrada por não ter uma devolutiva, um feedback que aconteceu... até para eu me identificar, buscar aprimorar a próxima etapa. (Entrevista 2)

Observando o perfil dos selecionados e analisando se esse perfil contribui para a eficácia do programa, é possível afirmar que os atributos relativos à motivação e ao engajamento, bem como as competências interpessoais são extremamente importantes nesse processo. Assim, observa-se que as edições foram acumulando aprendizados para valorizar essas qualidades. No entanto, alguns critérios de seleção ainda podem favorecer candidatos com maior tempo em cargos de liderança ou com maior conhecimento teórico e prático sobre o tema, o que pode prejudicar profissionais que ingressaram mais recentemente no serviço público. Por exemplo,

embora a pontuação atribuída à experiência em posições de liderança na Administração Pública Federal seja um critério relevante, este critério pode favorecer a entrada de pessoas com uma trajetória maior em cargos de liderança e pode desfavorecer profissionais que ingressaram há menos tempo no serviço público. Outro ponto a considerar é que pessoas que ocupam ou ocuparam cargos de liderança em níveis mais altos (DAS/FCPE 3 ou superior) recebem uma pontuação consideravelmente maior por mês de serviço, em comparação com aqueles em níveis mais baixos (DAS/FCPE 1 e 2), a exemplo dos critérios utilizados no processo seletivo 3.0. Isso também favorece candidatos já em posições de poder, potencialmente excluindo candidatos que atuam em cargos menos visíveis. Essa dinâmica pode perpetuar desigualdades dentro do processo, marginalizando profissionais promissores que ainda não atingiram altos níveis de liderança, mas que poderiam trazer uma contribuição significativa ao programa.

Por outro lado, ao mesmo tempo que se identifica a necessidade de valorizar esses profissionais com maior potencial de crescimento, entrevistados mencionaram que a formação de turmas homogêneas em termos de experiência de liderança é essencial para garantir um bom aproveitamento dos conteúdos do curso. Isso, contudo, não significa que a diversidade cultural, racial, de gênero e de vivências deva ser comprometida. Pelo contrário, essa diversidade é vista como uma característica enriquecedora do programa.

Diante disso, o LideraGOV pode considerar a possibilidade de trabalhar com mais de uma turma ou com edições especiais, o que permitiria abranger um público mais amplo e diverso, sem perder a qualidade da formação. Tal medida poderia contribuir para romper com estruturas que mantêm desigualdades no acesso a oportunidades de liderança, ao mesmo tempo em que assegura que os participantes possam se beneficiar plenamente do programa.

Ainda em relação a questões mais gerais, o quantitativo de vagas disponíveis no programa não pôde ser avaliado de forma conclusiva, pois não há uma definição clara no LideraGOV sobre suas ambições de longo prazo. Não está explicitado onde o programa deseja chegar, quais perfis de liderança pretende formar ou qual seria a cobertura ideal em termos de participantes e áreas de atuação. Para avançar nesse aspecto, é recomendável que a equipe do LideraGOV promova internamente reflexões sobre o perfil de liderança que deseja desenvolver e sobre as metas de cobertura e alcance do programa. Essas definições são essenciais para que o programa cresça de maneira estratégica, alinhando suas seleções futuras com os objetivos mais amplos que se deseja atingir.

6. Recomendações

A partir das reflexões apresentadas sobre os Processos Seletivos das turmas 3.0 e 4.0 do LideraGOV, elaborou-se um conjunto de recomendações que visam aprimorar os futuros processos seletivos do programa. Essas recomendações consideram os avanços identificados, bem como os desafios ainda presentes, com o objetivo de tornar os processos seletivos mais inclusivos, transparentes e eficazes.

Quadro 4: Resumo das principais conclusões

Pergunta avaliativa	Conclusões da avaliação
O perfil dos candidatos selecionados está alinhado com os objetivos estratégicos do Programa LideraGOV?	As evidências apontam que há sim um alinhamento entre perfis e objetivos estratégicos. Mas, o cuidado a ser tomado nessa questão refere-se ao escopo da formação: se atualizar altas lideranças (como parece que foi a primeira edição); se formar servidores e servidoras para ocupar as posições de coordenadores gerais, diretores e secretários; ou desenvolver um conjunto de competências para liderança de maneira geral no serviço público.
Há evidências de que o perfil dos selecionados contribui para a eficácia do programa?	A resposta a essa pergunta é sim, com uma clara evolução ao longo das 04 edições. Na edição 4.0, destaca-se a prática de trazer servidores e servidoras engajados em temas que façam um serviço público diferente, capaz de enfrentar as desigualdades e desafios que se colocam na sociedade brasileira. Assim, o desenvolvimento de perfis de liderança com essa perspectiva e demais competências, destacadas ao longo desse relatório, é um acerto do programa.
Que aspectos da diversidade são exigidos no perfil dos candidatos? Há cotas para grupos vulnerabilizados?	Observa-se uma mudança na demografia dos e das participantes do programa ao longo da sua existência. Nesse sentido, os ganhos da edição 3.0, em estabelecer paridade de gênero, diversidade de órgãos e regiões são pontos muito positivos. E, na edição 4.0, a construção de uma turma para formar lideranças negras, demonstram compromisso com representatividade e é uma iniciativa importante para cumprir as metas apontadas no Decreto No 11.443/2023. De toda forma, apesar dos muitos aprendizados positivos dessas duas edições, há que

	<p>se considerar como a inclusão de pessoas com deficiências, quilombolas e povos tradicionais também são incorporados no escopo das diversidades reconhecidas pelo programa e, além disso, um desafio importante para as próximas edições como estabelecer turmas que tenham reservas de vagas (para pessoas negras e pessoas com deficiência), espelhando aspectos que se encontram desenvolvidos em normativos do serviço público para essa questão.</p>
<p>Existe necessidade de ajustar o número de vagas para atender melhor aos objetivos do programa? Se sim, qual seria o número ideal de vagas e por quê?</p>	<p>O LideraGOV ainda não definiu com clareza suas metas de longo prazo, o que dificulta a avaliação do número ideal de vagas e da abrangência do programa. Recomenda-se, então, que o LideraGOV conduza um processo reflexivo sobre o perfil de liderança a ser formado e as metas de cobertura do programa, tanto em termos de número de participantes quanto em áreas de atuação. Essas definições permitirão alinhar as futuras seleções às ambições do programa, garantindo uma trajetória de crescimento mais estruturada e coerente.</p>
<p>Os critérios do processo seletivo promovem a representatividade desejada dentro dos participantes do programa?</p>	<p>Até o processo seletivo 3.0, os critérios aplicados asseguraram uma diversidade satisfatória em termos de gênero e de órgãos de origem dos participantes. Entretanto, houve limitações na promoção da diversidade racial e na inclusão de diferentes trajetórias de liderança. Alguns critérios, que se mostraram menos relevantes na seleção dos candidatos, poderiam ser revisados para aprimorar esses aspectos. Na turma 4.0, as mudanças implementadas foram eficazes em ampliar a diversidade de trajetórias de liderança, sugerindo que essas adaptações devem ser mantidas e potencialmente ampliadas.</p>
<p>Como os critérios de seleção refletem a diversidade de competências e experiências necessárias para o desenvolvimento de lideranças na administração pública?</p>	

<p>Os critérios e o desenho do processo seletivo são eficazes para identificar e selecionar o perfil pretendido de servidor e liderança (ex: informações oferecidas às pessoas interessadas, tempo do processo seletivo, orientações dadas aos avaliadores, soluções tecnológicas etc). ?</p>	<p>Os critérios e o desenho do processo seletivo são eficazes na identificação e seleção do perfil de servidor e liderança almejado, utilizando ferramentas como orientações detalhadas aos avaliadores e soluções tecnológicas apropriadas. Contudo, uma melhoria possível seria o aprimoramento das informações oferecidas aos participantes, detalhando de forma mais clara e acessível os principais critérios de avaliação, o que poderia contribuir para um processo ainda mais transparente e inclusivo.</p>
<p>Quais são os vieses potenciais identificados no processo seletivo atual?</p>	<p>A utilização de critérios subjetivos para a análise de relatos de trajetória profissional e vídeos de motivação pode estar sujeita a vieses individuais dos avaliadores. No entanto, a adoção da avaliação duplo-cego, com a intervenção de terceiros em casos de divergência, tem sido uma medida eficaz para mitigar esses potenciais vieses. Continuar a fortalecer essas práticas pode ajudar a garantir a imparcialidade e a equidade no processo seletivo.</p>

Fonte: elaboração própria

Com base na análise do processo seletivo, foram elaboradas recomendações que visam aprimorar a eficácia e a representatividade dos candidatos selecionados, assim como preservar e expandir as boas práticas já existentes.

Recomendações:

- Trabalhar com mais de uma turma constituída com diversidade étnico/racial, conforme levantamento apresentado no quadro 3 deste relatório, ou realizar edições especiais, permitindo alcançar um público historicamente excluído de inserção política e social, como pessoas negras, indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência, conforme menciona o Decreto 11.785/2023.
- Desenvolver orientações mais detalhadas aos candidatos, listando claramente os critérios que serão utilizados na avaliação de suas produções (cartas e vídeos).
- Revisar os critérios de avaliação das cartas e vídeos, excluindo aqueles que não se mostraram relevantes para a seleção dos candidatos e estudar se há abordagens alternativas ao vídeo que contribuiriam para avaliar habilidades de comunicação e tecnológicas.

- Divulgar feedback estruturado aos participantes não selecionados, o que fortaleceria a credibilidade do processo e promoveria um ambiente de aprendizagem contínua.
- Ajustar os critérios de seleção para incluir candidatos com notas intermediárias no teste de soft skills, considerando também fatores qualitativos, como motivação pessoal, experiência de vida e capacidade de aprendizado e adaptação.
- Incorporar ao estudo de caso questões que solicitem aos candidatos descrever situações específicas de liderança em que obtiveram sucesso, assim como momentos em que não alcançaram os resultados desejados.
- Reintroduzir o estudo de caso ao final do programa a fim de conectar as pontas do percurso do aluno, possibilitando uma visão mais integral da sua evolução.
- Desenvolver um modelo de carta com perguntas orientadoras, semelhante ao que outros organismos fazem em processos seletivos diversos (ver Anexo II)
- Aplicação de reservas de vagas, a partir do conjunto de normas existentes para concursos públicos e processos seletivos na Administração Pública Federal.

Quanto às boas práticas, recomenda-se manter:

- A valorização da participação dos candidatos em projetos sociais, tanto em funções de liderança quanto técnicas, demonstrando o compromisso com a inclusão de candidatos engajados em causas sociais, movimentos sindicais e organizações não governamentais.
- A valorização de cursos de pós-graduação lato sensu e o ajuste na exigência de proficiência em língua estrangeira.
- A prática da avaliação duplo-cego dos materiais produzidos pelos candidatos, combinada com a possibilidade de uma terceira avaliação em casos de discordância entre os dois primeiros avaliadores.
- A abertura para o recebimento de cartas de recomendação de colegas de até 5 anos.
- Constituição de comissão de heteroidentificação, em processos que tenham reservas de vagas, conforme determinado pelos normativos para concursos públicos e processos seletivos.

Referências bibliográficas

BRASIL. Ministério da Igualdade Racial (MIR). **FIAR - Formação e Iniciativas Antirracistas**. Disponível em : <https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/composicao/secretaria-de-gestao-do-sistema-nacional-de-promocao-da-igualdade-racial/diretoria-de-avaliacao-monitoramento-e-gestao-da-informacao/fiar> . Consultado em: 26 de agosto de 2024.

BRASIL. **STF mantém decisão que prorrogou lei de cotas raciais em concursos públicos**. <https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/stf-mantem-decisao-que-prorrogou-lei-de-cotas-raciais-em-concursos-publicos/#:~:text=STF%20mant%C3%A9m%20decis%C3%A3o%20que%20prorrogou,nova%20lei%20sobre%20o%20tema>. consultado em 26 de agosto de 2024.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). **Guia referencial para concursos públicos: promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos**. Brasília. Enap; MGI, 2023.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). **Matrizes de Desenvolvimento Competências para o Setor Público Brasileiro**. Brasília. ENAP. 2021.

BRASIL. **Lei no 12.990, de 9 de junho de 2014**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Consultado em 01 de agosto de 2024.

BRASIL. **Decreto No 11.443, de 21 de março de 2023**. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm. Consultado em 01 de agosto de 2024.

BRASIL. **Portaria Conjunta SGP-ENAP/SEDGG/ME no 37, de 6 de maio de 2022**. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7207>. Consultado em 01 de agosto de 2024.

BRASIL. **Portaria Conjunta no 254, de 23 de Junho de 2020**. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7206?mode=full>. Consultado em 01 de agosto de 2024.

BRASIL. **Decreto no 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm . Consultado em 01 de agosto de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/////Ato2015-2018/2018/Decreto/D9508.htm. Consultado em 01 de agosto de 2024

BRASIL. **Decreto nº 11.785, de 20 de novembro de 2023.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11785.htm. Consultado em 01 de agosto de 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa MGI nº 23, de 25 de Julho de 2023.** Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.gov.br/incc/pt-br/concurso-incc-2023-1/instrucao-normativa-mgi-no-23-de-25-de-julho-de-2023.pdf> . Consultado em 30 de agosto de 2024.

BRASIL. **Terceira edição do LideraGOV forma alunos de 35 instituições públicas.** Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/acontece/noticias/terceira-edicao-do-lideragov-forma-alunos-de-35-instituicoes-publicas> . Consultado em 14 de outubro de 2024

BRASIL. **LideraGOV – Programa de Desenvolvimento de Líderes do Futuro.** Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/lideragov>. Consultado em 14 de outubro de 2024.

BRASIL . **Portaria Conjunta MGI/ENAP Nº 59, de 20 de setembro de 2024.** Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-conjunta-mgi/enap-n-59-de-20-de-setembro-de-2024-585917313>. Consultado em 14 de outubro de 2024

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. **Guia Prático LideraGOV. Programa de Desenvolvimento de Novos(as) Líderes.** ENAP, Brasília, s/d (mimeo)

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. **Programa LideraGOV. Sistematização das oficinas de escuta dos atores.** ENAP. Brasília, 2023 (mimeo)

FONSECA, D. R. da, CARVALHO, M. C de, NASCIMENTO, N. I.M., CUSTÓDIO, C. D. **Processo Seletivo por Competências: Experiência em um Programa Federal de Formação de Lideranças Públicas.** Paper apresentado ao XIII CONSAD de Gestão Pública. Brasília. Agosto de 2024.

FONSECA, D. R. da. Documento com informações sistematizadas sobre o acompanhamento de todas as etapas do processo seletivo dos alunos, com vistas à documentação e memória do Programa. **Serviço técnico profissional especializado de apoio técnico de planejamento e coordenação de processo seletivo de alunos, no âmbito do Programa LideraGOV 4.0 (Relatório).** Brasília. 2023.

ANEXOS

Anexo I: Orientações Carta vs. Critérios de Avaliação

Critério de Análise	Explicitado nas orientações?	Influência na eficácia do processo seletivo
Cuidados com pontuação	Não	O cuidado com a pontuação não foi mencionado explicitamente nas orientações. Porém entende-se que uma escrita correta é exigência mínima para servidores.
Utilizou linguagem formal	Não	A exigência de linguagem formal não foi clara. Candidatos que usam uma linguagem mais acessível podem ser penalizados, introduzindo um viés contra estilos de comunicação não tradicionais.
Objetividade	Sim	A orientação incentiva uma narrativa coerente e focada, o que está alinhado com a objetividade.
Coesão e Coerência	Sim	Coesão e coerência são incentivadas na narrativa, o que ajuda a garantir que a comunicação seja clara e lógica.
Fluidez com ideias claras e distintas	Sim	Estimula que os candidatos procurem clareza e fluidez entre as ideias.
Identificação de valores do Servidor Público	Sim	A orientação incentiva a conexão com os valores do serviço público, porém pode introduzir vieses na análise, por não ser objetivamente observável.
Trajetória baseada em evidências	Não	Candidatos não foram informados sobre a necessidade de basear sua trajetória em evidências.
Manifesta os valores democráticos, empatia e sensibilidade social	Parcialmente	Embora valores públicos sejam mencionados, a ênfase específica em empatia e sensibilidade social pode introduzir vieses pela subjetividade implícita na avaliação.
Apresentou visão crítica da sua trajetória	Sim	A orientação encoraja a reflexão crítica sobre a trajetória, o que está alinhado com o critério, incentivando uma autoavaliação.
Manifestou a relevância do momento atual	Não	Sem orientação clara, candidatos podem não focar na relevância atual, o que pode resultar em penalização injusta.

Critério de Análise	Explicitado nas orientações?	Influência na eficácia do processo seletivo
Demonstrou visão de futuro	Sim	A orientação para relacionar o percurso profissional com o futuro está em consonância com este critério, incentivando uma visão prospectiva.
Demonstrou resiliência diante dos obstáculos	Não	Sem orientação específica, candidatos podem não mencionar resiliência, o que poderia ser uma característica desejada, mas não explicitada como necessária.
Relatou decisões que foram tomadas e os resultados	Não	Candidatos que não relatam decisões tomadas e seus resultados podem ser penalizados, apesar da falta de orientação clara para incluir esses aspectos.
Demonstrou humildade diante de desafios e/ou erros	Não	Candidatos que não enfatizam a humildade em desafios podem ser prejudicados, apesar da falta de orientação para incluir tal reflexão.
Citou o aprendizado a partir de desafios e/ou erros	Sim	A orientação geral para refletir sobre o aprendizado está alinhada com este critério, incentivando a autoavaliação e a aprendizagem contínua.
Identificou aspectos a serem melhorados	Não	Sem orientação clara, candidatos podem não identificar áreas de melhoria, o que pode penalizar aqueles que não fazem essa autoanálise.
Identificou metas de carreira	Sim	A orientação para refletir sobre pretensões de carreira está alinhada com este critério, incentivando a definição clara de metas.
Relacionou metas de carreira ao Programa LideraGov	Sim	A orientação que incentiva a conexão entre as metas de carreira e o programa está em conformidade com este critério, reduzindo potenciais vieses.
Vislumbrou impactos públicos futuros do LideraGov	Sim	A orientação que encoraja a reflexão sobre os impactos futuros do programa está alinhada com este critério, incentivando uma visão estratégica e pública.
Demonstrou motivação intrínseca de superar seus limites	Sim	A orientação para explorar as motivações e desafios está alinhada com este critério, incentivando uma introspecção e motivação pessoal.
Relatou experiências de liderança	Não	Candidatos que não mencionam experiências de liderança anteriores podem ser prejudicados, apesar da falta de orientação para incluir essas informações.
Demonstrou capacidade para construção de equipes	Não	Sem orientação para destacar a capacidade de construir equipes, candidatos podem não mencionar essa habilidade, resultando em uma avaliação desfavorável para quem não inclui essa informação.

Critério de Análise	Explicitado nas orientações?	Influência na eficácia do processo seletivo
Manifestou acompanhamento e desenvolvimento das equipes	Não	A falta de orientação para incluir informações sobre o desenvolvimento de equipes pode penalizar candidatos que não mencionam esse aspecto, introduzindo um viés de liderança.
Apresentou capacidade de tomada de decisão baseada em dados	Não	Candidatos que não mencionam o uso de dados para a tomada de decisões podem ser prejudicados, favorecendo aqueles com uma formação mais técnica ou orientada por dados.
Apresentou capacidade de estabelecer metas SMART	Não	A ausência de orientação para mencionar a definição de metas SMART pode prejudicar candidatos que não abordam esse aspecto, mesmo que tenham boas práticas de planejamento.
Habilidades de visão de futuro e solução de problemas	Sim	A orientação para considerar o futuro e os desafios está alinhada com este critério, incentivando uma abordagem proativa e de solução de problemas.
Relatou práticas gerenciais inovadoras (Scrum, design thinking, etc.)	Não	Candidatos que não mencionam práticas gerenciais inovadoras podem ser prejudicados, favorecendo aqueles que têm experiência específica nessas metodologias, sem orientação clara para todos.

Anexo II: Sugestão de aprimoramento das orientações para Documento com Trajetória Profissional

Candidata(o),

O Relato Analítico da Trajetória Profissional é uma etapa essencial do processo seletivo para o Programa LideraGOV. Este documento deve ser redigido em português e estruturado de forma dissertativa, permitindo que você apresente uma visão completa e articulada de sua trajetória profissional e acadêmica, além de suas motivações e alinhamento com os objetivos do programa.

Para a elaboração do relato, é importante considerar os seguintes pontos:

1. **Clareza e Objetividade:** Seu relato deve ser claro, coeso e demonstrar fluidez nas ideias apresentadas. A objetividade na exposição dos fatos e a utilização de uma linguagem formal e correta são fundamentais para garantir que sua mensagem seja transmitida de maneira precisa e eficaz.
2. **Trajetória Profissional e Acadêmica:** Descreva sua trajetória acadêmica e profissional, ressaltando as principais experiências e aprendizagens que contribuíram para o seu desenvolvimento como servidora(o) pública(o). Evidencie como essas experiências foram construídas ao longo do tempo e relacione-as com as informações presentes em seu currículo.
3. **Motivações e Alinhamento com o Programa LideraGOV:** Explique seu interesse em participar do Programa LideraGOV, destacando como as competências que serão desenvolvidas no curso podem contribuir para a sua atuação no serviço público. Demonstre sua motivação intrínseca para enfrentar desafios e superar limites, além de identificar como o programa se conecta com suas metas de carreira e sua visão de futuro.
4. **Valores e Visão Crítica:** Manifeste os valores que orientam sua atuação como servidora(o) pública(o), apresente uma visão sobre sua trajetória, identificando aspectos que precisam ser aprimorados, bem como as metas que pretende alcançar em sua carreira.
5. **Capacidade de Resiliência e Aprendizado:** Relate momentos em que enfrentou obstáculos e desafios, destacando as decisões que tomou, os resultados obtidos e como esses momentos contribuíram para o seu aprendizado e evolução profissional.
6. **Experiência em Liderança e Gestão:** Descreva suas experiências em posições de liderança e como você tem acompanhado e promovido o desenvolvimento dos

membros de sua equipe. Relate também suas habilidades de tomada de decisão baseada em dados e na definição de metas claras e alcançáveis

Anexo III: Exemplo de carta de referência estruturada

Abaixo exemplos de perguntas que podem constar em um formulário estruturado de carta de referência, de modo a facilitar o trabalho de quem irá preenchê-la e padronizar as respostas

- Nome, título do cargo e organização:
- Data em que conheceu o(a) candidato(a):
- Relação de trabalho com o(a) candidato(a):
- Especifique resumidamente as principais áreas de trabalho do(da) candidato(a) na época em que trabalharam juntos.
- Com base na sua experiência com o(da) candidato(a), você gostaria de trabalhar novamente com ele(a)? (Por favor explique)
- Quais considera serem as principais conquistas do(da) candidato(a)?
- Quais são as maiores qualidades do(da) candidato(a)?
- Quais são as maiores áreas a serem desenvolvidas pelo(a) candidato(a)?
- Descreva como o(a) candidato(a) lida com os desafios
- Você acredita que o(a) candidato(a) tem potencial para ser um(a) bom(a) líder? Porque?

ANEXO IV - Roteiro de Entrevistas

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada para Técnicos e Avaliadores do Programa

Introdução:

- Apresentação do entrevistador e explicação do propósito da entrevista.
- Garantia de confidencialidade e anonimato.
- Solicitação de consentimento para gravação

Contextualização:

1. Como e quando se deu sua participação no processo seletivo do LideraGOV?

Alinhamento com Objetivos Estratégicos

1. Em linhas gerais, quais você diria que são os objetivos estratégicos do programa LideraGOV?
2. Como você descreveria o perfil ideal dos candidatos para o programa LideraGOV?
3. Os candidatos selecionados têm, em sua opinião, um perfil alinhado com os objetivos estratégicos do programa? Pode fornecer exemplos?

Diversidade e Inclusão

4. Quais aspectos da diversidade são exigidos no perfil dos candidatos? Como isso é implementado no processo seletivo?
5. Existe alguma política de cotas para grupos vulnerabilizados? Como você avalia a eficácia dessa política?

Quantitativo de Vagas

6. Você acredita que o número atual de vagas é adequado para atender aos objetivos do programa? Por quê?
7. Qual seria o número ideal de vagas, na sua opinião, para garantir a qualidade e a representatividade dos participantes?

Critérios e Vieses

8. Como os critérios de seleção refletem a diversidade de competências e experiências necessárias para o desenvolvimento de lideranças na administração pública?
9. Você identificou algum viés potencial no processo seletivo atual? Quais seriam esses vieses?
10. Que medidas podem ser implementadas para mitigar esses vieses e assegurar uma seleção mais equitativa e justa?

Eficácia e Melhorias

11. Quais outras melhorias podem ser implementadas no desenho do processo seletivo para alinhar ainda mais com os objetivos do programa?

Conclusão:

- Espaço para comentários adicionais.
- Agradecimento pela participação e explicação sobre os próximos passos (se aplicável).

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada para Candidatos

(Aprovados e Não Aprovados)

Introdução:

- Apresentação do entrevistador e explicação do propósito da entrevista.
- Garantia de confidencialidade e anonimato.
- Solicitação de consentimento para gravação

Objetivos Estratégicos do Programa

1. Como você conheceu o programa LideraGOV e quais foram suas motivações para se inscrever?
2. Em sua opinião, como o seu perfil se alinha com os objetivos do programa LideraGOV?

Diversidade e Inclusão

3. Quais aspectos da diversidade você acredita que são mais valorizados no perfil dos candidatos do programa?
4. Você está ciente de alguma política de cotas para grupos vulnerabilizados no processo seletivo? Se sim, como você vê a eficácia dessas políticas?

Critérios de Seleção e vieses

5. Você foi informado sobre os critérios pelos quais seria avaliado? Como você avalia esses critérios de seleção do processo?
6. Você identificou algum viés potencial no processo seletivo? Se sim, quais?

Eficácia e Melhorias

7. Como você avalia o desenho do processo seletivo (informações oferecidas, tempo do processo, orientações dadas, soluções tecnológicas etc.)?
8. Que melhorias você sugeriria para alinhar o processo seletivo ainda mais com os objetivos do programa?

Conclusão:

- Espaço para comentários adicionais.
- Agradecimento pela participação e explicação sobre os próximos passos.

Anexo V : Conceitos chaves para aplicar a diversidade nas organizações

Conceitos-chave para aplicar a diversidade nas organizações

- **DIVERSIDADE:**
 - Este é um conceito que vem sendo cada mais utilizado, principalmente no âmbito das empresas, para designar a possibilidade de fazer com que o ambiente de trabalho contemple as diferenças relativas ao sexo, raça/cor, orientação sexual, deficiência, geração, etc. O sentido é assinalar que o ambiente de trabalho deve abrir oportunidades para as diferentes formas de ser e de viver.
- **AÇÕES AFIRMATIVAS:**
 - As ações afirmativas têm sua origem nos EUA. Seu sentido primordial é a possibilidade de corrigir desigualdades históricas que ensejam situações de discriminação de toda ordem. Elas podem ser definidas como “um conjunto de políticas públicas e privadas de caráter compulsório, facultativo ou voluntário, concebidas com vistas ao combate à discriminação racial, de gênero, por deficiência física e de origem nacional, bem como para corrigir ou mitigar os efeitos presentes da discriminação praticada no passado, tendo por objetivo a concretização do ideal de efetiva igualdade de acesso a bens fundamentais como educação e o emprego” (GOMES, 2003).
 - Este conceito é importante, pois permite observar em que situações da diversidade, programas/ políticas e ações, voltadas para mudança de mentalidade e cultura, de procedimentos institucionais, se fazem necessários. Neste sentido, as ações afirmativas estão ligadas às políticas de promoção de equidade.
- **PROMOÇÃO DE EQUIDADE:**
 - Falar em promoção da equidade é reconhecer que as diferenças existentes por razões de sexo, cor, deficiência, idade desenham lugares sociais. Na maioria das vezes, estes lugares colocam estes grupos em condições de acesso restrito. Um exemplo que ilustra esta afirmação é a segmentação ocupacional (profissões com predominância feminina ou masculina). Ela “estabelece” aqueles ofícios que devem ser exercidos pelas mulheres. Nesta perspectiva, a promoção da equidade se propõe a corrigir situações de discriminação, que muitas vezes não são intencionais, procurando alterar elementos da cultura institucional, da percepção, da segregação e da segmentação ocupacional, pois o que importa, nestas circunstâncias, é a habilidade pessoal.
 - Sendo assim, promover a equidade, no âmbito das empresas, é identificar quais as situações em que as diferenças ensejam injustiça, discriminação e iniquidades, o que requer a aplicação de medidas para a correção destas situações. Isto

implica em reconhecer, que de maneira igual, o direito de cada um deve ser efetivado, o que pode significar a criação de situações específicas para o gozo da igualdade de direitos.

- **GÊNERO/SEXO:**

- Para tratar deste conceito, utilizaremos as considerações de YANNOULAS (2003) sobre o tema. Segundo a autora, “sexo refere-se à condição orgânica (anatômico-fisiológica) que distingue o macho da fêmea.” “ (...) Gênero refere-se ao código de conduta que rege a organização social das relações entre homens e mulheres (...) é o modo como as culturas interpretam e organizam a diferença sexual entre homens e mulheres” (p. 263)
- Para o trabalho que facilitadores/multiplicadores vão desenvolver, é importante trabalhar com a perspectiva de dados desagregados por sexo, pois esta desagregação permite identificar como, no âmbito das empresas, estas diferenças constroem práticas em que as mulheres encontram-se em uma posição de discriminação e, que do ponto de vista da melhora das condições de trabalho, enseja uma série de estudos e observações que proporcionarão no futuro desenvolver uma cultura organizacional mais igualitária entre homens e mulheres.

- **RAÇA/COR:**

- Nas Ciências Sociais, quando fala-se em “raça”, objetiva-se assinalar aspectos que dizem respeito a forma como a cor/traços dos indivíduos podem designar elementos que compõe as desigualdades sociais
- Sendo assim, “raça” é uma categoria que se sustenta e é sustentada por mecanismos de controle social. Portanto, é um signo vazio, preenchido na experiência do racismo – seja enquanto sujeito de comportamentos racistas, ou enquanto alvo ou objeto do racismo do outro.” (OIT, 2005)
- Cabe lembrar, que as situações de racismo nem sempre estão diretamente ligadas ao racismo explícito, direto, pois muitas vezes ela ocorre de maneira não intencional. O conceito de discriminação indireta no ajuda a compreender esta afirmação, pois ele permite identificar situações em que negros (pardos e pretos) ou indígenas gozam de menos possibilidades de usufruir de seus direitos por força das relações raciais desenhadas na sociedade.
- O conceito de discriminação indireta, segundo a OIT, consiste em “ aquela que deriva de disposições e práticas aparentemente imparciais, mas que redundam em prejuízos e desvantagens de um grande número de integrantes de um determinado grupo.” (OIT, 2005).
- Neste sentido, identificar (por autodeclaração, por heteroatribuição ou por identificação do DNA) a cor/raça dos sujeitos é importante, pois este é um dado que possibilita construir medidas mais equitativas entre os diferentes grupos raciais.

- No Brasil, o critério utilizado pelo IBGE para a coleta da cor tem sido a autodeclaração, baseada nas seguintes categorias:
 - a) branca
 - b) preta
 - c) parda
 - d) amarela (asiáticos)
 - e) indígena
- PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:
 - Para o OIT, define-se pessoa com deficiência “aquele indivíduo cujas perspectivas de obter emprego apropriado, reassumi-lo, mantê-lo e nele progredir são substancialmente reduzidas em virtude de deficiência física, auditiva, visual, mental ou múltipla devidamente reconhecida, agravadas pelas dificuldades locais de inclusão no mundo do trabalho.” (OIT, 2004)
 - A legislação brasileira trata deste tema através da Lei 7853, de outubro de 1989, Lei 8213, de 24 de julho de 1991, Decreto 3298, de 20 de dezembro de 1999.
- ACESSIBILIDADE:
 - Este conceito refere-se a “qualidade de locais acessíveis à pessoa portadora de deficiência. Relaciona-se à adequação de edificações e mobiliário urbano através da eliminação de barreiras arquitetônicas ou por meio de construções apropriadas”. (SENAC, 2002).
 - Este conceito consiste na promoção da equidade, pois ele permite identificar como a empresa tem construído equipamentos que permitem acesso às pessoas com deficiência.
- GESTÃO DA DIVERSIDADE:
 - Um outro aspecto que este tema levanta refere-se a gestão da deficiência, que segundo a OIT, “trata-se de processo que se desenvolve no local de trabalho com vistas a facilitar o emprego de pessoas com deficiência mediante esforço coordenado que visa às necessidades individuais, ao ambiente de trabalho, às necessidades da empresa e às responsabilidades legais.” (OIT, 2004)
- JOVENS (GERACIONAL):
 - Este é um conceito que enseja múltiplas caracterizações. Por exemplo, a Organização Internacional da Juventude (OIJ) considera jovens aqueles que se encontram na faixa etária de 15 a 29 anos. A OIT estabelece, na Convenção 182, a idade mínima para o trabalho de 15 anos.
 - Para este texto o escolhemos trabalhar com a definição que caracteriza como jovens aqueles que estão entre a faixa etária de 16 a 24 anos, acompanhando a legislação trabalhista e tomando como referência a idade estabelecida para o

Programa Primeiro Emprego, dirigido para a população jovem e implementado pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

- TRABALHADORES/AS COM RESPONSABILIDADES FAMILIARES:
 - Responsabilidade familiar é um termo que se encontra definido na Convenção 156, da OIT. O conceito de responsabilidade familiar se aplica àqueles trabalhadores e trabalhadoras que têm sob a sua responsabilidade filhos ou membros da família que necessitem de seus cuidados. O que se busca garantir a estes trabalhadores/as é que tais responsabilidades não limitem suas possibilidades de ingressar no mercado de trabalho ou de melhorar sua posição na empresa e participação nas atividades relativas ao exercício do seu trabalho. Esta Convenção, ainda não foi ratificada pelo Brasil, mas não existe impedimento de que algumas ações no sentido de efetivar este conceito sejam postas em prática.

Texto desenvolvido por Ana Claudia Farranha, profa. da Universidade de Brasília (UnB) e doutora em Ciências Sociais (UNICAMP) para consultorias na Eletronorte, SESI e Reyrson Universty (Canadá).