



PRODUTO 5:

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

ANTONIO MANOEL TIMBÓ LIMA GOMES

Consultor

BRASÍLIA / DF
Fevereiro de 2024

1. INTRODUÇÃO

Em observância ao Termo de Referência de Consultoria de Avaliação de Resultados do Programa LideraGOV, este **Produto 5** apresenta uma **Sistematização das recomendações para o aperfeiçoamento da implementação do Programa, assim como elementos para reflexão com vistas à sua consolidação como Política Pública.**

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

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

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

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

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

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

1

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

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

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

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

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

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

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

2. RESULTADOS

2.1. Consolidação do Programa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2. Sistematização das Recomendações

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

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

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

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

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

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

2.2.1. Processo seletivo

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

2.2.2. Fase da Formação

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

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

MENTORIAS

- Que a ENAP, possa oferecer suporte aos ex-alunos das turmas, promovendo mentorias coletivas estendidas no período pós-formação. Essa iniciativa, idealmente estendida por pelo menos um ano após a conclusão do processo de formação, visa reforçar e aprofundar o aprendizado e desenvolvimento contínuo em liderança;
- Incluir momentos de mentoria coletiva conduzidos pelos próprios egressos das turmas. Essa abordagem não só dá sequência e continuidade ao processo formativo, mas também enriquece a experiência, envolvendo todas as áreas. Ao permitir que egressos do LideraGOV compartilhem suas experiências e conhecimentos, amplia-se significativamente o leque de oportunidades de aprendizado, beneficiando todos os participantes;
- Necessidade de Aprofundamento e Preparação dos Mentores.

ENTREGA 3 – POLÍTICAS PÚBLICAS

- **Sistematização das Entregas:**
 - Organizar encontros periódicos onde os egressos do LideraGOV apresentam seus trabalhos.
 - Estes encontros servirão para avaliar como as ideias e projetos desenvolvidos podem ser aplicados no contexto de seus órgãos de atuação.
- **Compartilhamento e disseminação das produções**
 - Utilizar a rede já existente para compartilhar os trabalhos desenvolvidos pelos membros do LideraGOV;

- Publicar os trabalhos na página oficial na rede, facilitando o acesso e a disseminação das informações;
- No âmbito dos ministérios trazer os gestores das políticas referidas para participarem do processo de apresentação das entregas;
- Integração dos resultados das entregas com o projeto GNOVA Transforma, conduzido pela ENAP. Esta abordagem visa transformar as ideias iniciais em iniciativas mais concretas e impactantes, alavancando o potencial inovador das entregas realizadas.

2.2.3. Fortalecimento da Rede

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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