

LideraGOV: programa de desenvolvimento de novos líderes para a administração pública federal brasileira

**Eduardo Viana Almas
Camila Pinheiro Pozzer
Cinara Dias Custódio
Cláudia Couto Rosa Lopes**

Introdução

“A liderança possui um papel bastante importante para a implementação de mudanças, visando transformar estruturas que muitas vezes são burocráticas e hierarquizadas em organizações com flexibilidade e perfil empreendedor.”, Giovanni & Brauer (2019)

A estrutura hierárquica do poder executivo federal brasileiro é composta por cargos comissionados e funções comissionadas, destinados às atividades de direção, de chefia e de assessoramento. Os cargos e funções comissionados são divididos por níveis hierárquicos identificados por números de 1 a 6 em que quanto maior o número mais responsabilidades e poder seus ocupantes possuem.

De acordo com o Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal (2019), fazem parte da Alta Administração os ocupantes de cargos em comissão de maior nível: “Ministros de Estado, os detentores de cargos de natureza especial, os ocupantes de cargo nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e equivalentes, e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente”.

Conforme o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional, a liderança é um dos três mecanismos para o exercício da governança pública, conjuntamente com estratégia e controle, os quais são colocados na prática para “avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. O supracitado Decreto compreende liderança como o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos, para assegurar a existência de condições mínimas à boa governança: integridade, competência, responsabilidade e motivação.

Observa-se que o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que “Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.”, em seu art. 13, inciso V, também apresenta orientação para o desenvolvimento de lideranças por meio da Escola Nacional de Administração Pública – Enap: “promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança (...)”.

Segundo a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, art. 2º, inciso V, considera-se “competências de liderança: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública”. E ainda existem outros Decretos da administração pública federal que evidenciam a transformação da mentalidade das lideranças públicas responsáveis por elaborar diretrizes aos órgãos e entidades, uma vez que é possível observar nestes atos normativos o reconhecimento da importância do desenvolvimento de competências de liderança no setor público brasileiro.

Decretos como os descritos abaixo também evidenciam a orientação do Ministério da Economia para profissionalizar/qualificar a ocupação de cargos em comissão e de funções de confiança, com a elaboração do perfil profissiográfico para o melhor desempenho dos líderes públicos, com critérios compatíveis ao posto de trabalho como a experiência profissional e a formação acadêmica necessários.

O Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que “Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG.”, expressa, dentre outros, a orientação para aferição da necessidade dos cargos em comissão e das funções de confiança, o que evidencia uma medida de racionalização da ocupação de cargos/funções de liderança.

O Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021, que “Regulamenta a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019”, apresenta critérios gerais para ocupação de cargos em comissão e de funções de confiança, dentre eles um específico para os egressos do Programa LideraGOV, tema central deste artigo, “ter realizado ações de desenvolvimento de liderança, estabelecidas pelo Ministério da Economia, com carga horária mínima de cento e vinte horas”. Além disso, este Decreto também expressa a opção de processo de pré-seleção, com a orientação de requisitos à seleção como: “I - a trajetória profissional e os resultados obtidos em trabalhos anteriores relacionados com as atribuições do cargo ou da função; II - a formação e o conhecimento relacionados à atividade a ser exercida; e III - as competências requeridas para exercício do cargo ou da função.”

O Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019, que “Dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE.”, traz no art. 10 a orientação de “ações de capacitação e desenvolvimento de pessoal necessárias à ocupação dos cargos em comissão e das funções de confiança (...) a partir da análise das necessidades de treinamento, aperfeiçoamento ou desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências.”.

No ano de 2019, a Enap, que tem por finalidade, conforme o inciso I, do §1º, do art. 1º, do Anexo I, do Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020, “promover, elaborar e executar programas de capacitação de recursos humanos para a administração pública federal (...)”, dispunha de cursos e programas exclusivamente destinados a promover o desenvolvimento profissional daqueles que ocupavam cargos ou funções, considerados como de “altos executivos”, ou seja, daqueles ocupantes de cargos comissionados ou funções de confiança dos níveis 4 ou superior, ou equivalentes.

A Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia (SGP/SEDGG/ME), a qual compete, entre outros, de acordo com a alínea e, do inciso I, do art. 138, do Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019, e suas alterações posteriores, “formular políticas e diretrizes para o aperfeiçoamento contínuo dos processos de gestão de pessoas nos aspectos relativos a desenvolvimento de pessoas”, iniciou um debate interno quanto à necessidade de instituição de um programa voltado ao desenvolvimento de novos líderes, a partir das recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, no Relatório OCDE, *Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública*, OCDE/LEGAL/0445, de 2018, quanto a “construir uma cultura orientada por valores e liderança no serviço público, centrada na melhoria dos resultados; “construir capacidade de liderança no serviço público”; “promover uma marca de empregador que apela aos valores, motivação e orgulho dos candidatos para contribuir para o bem público”; e de “atrair e reter funcionários qualificados”. Necessidade essa confirmada

por estudos internos da SGP/SEDGG/ME que demonstraram que, dos servidores efetivos ocupantes de cargos comissionados ou funções gratificadas dos níveis 4 ou superior, ou equivalentes, em 2019, 33% teriam direito a solicitar aposentadoria em 5 anos.

Assim, formou-se uma parceria entre a SGP/SEDGG/ME, a Enap e o Centro de Liderança Pública - organização do terceiro setor que busca, há 12 anos, “desenvolver líderes públicos para enfrentar os problemas mais urgentes do país” - para o desenho de um programa que pudesse identificar potenciais líderes entre os servidores públicos efetivos e desenvolvê-los, construindo uma rede de servidores públicos com alta capacidade de gestão e liderança, aptos a ocuparem cargos e funções estratégicas na administração pública federal (ou seja, aptos a cargos ou funções comissionados dos níveis 4 ou superior, ou equivalentes). Ressalta-se que, pela primeira vez, trabalharam em conjunto, os formuladores de políticas de desenvolvimento de pessoas para toda a administração pública federal, no caso a SGP/SEDGG/ME, e quem conduz as ações de desenvolvimento que são ofertadas aos servidores, o principal *player* da área, que é a Enap, construindo um entendimento único quanto às ações necessárias para a qualificação de líderes públicos.

Em 2019, não havia ainda uma definição sobre quais competências, ou mesmo quanto ao perfil desejado, de ocupantes de cargos de liderança que precisariam ser desenvolvidos. Desta forma, o primeiro passo para o desenho do programa foi a realização de uma pesquisa, no período de 11 a 19/09/2019, com os Secretários e Secretários Especiais, cargos comissionados de nível 6 e de Natureza Especial, respectivamente, a fim de identificar quais competências e perfil eles gostariam de encontrar nos ocupantes de cargos de liderança das suas equipes. Na mesma pesquisa, procurou-se identificar qual o formato de um possível Curso de Qualificação (carga horária, periodicidade de aulas e duração) os Secretários e Secretários Especiais consideravam como passível para a liberação do servidor, sem comprometimento de suas atividades laborais.

O passo seguinte foi a realização de uma oficina com representantes da SGP/SEDGG/ME, Enap e CLP, além de convidados de outras instituições públicas brasileiras que já possuíam experiências na formação de lideranças, como a Fundação João Goulart, da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, e o Banco Central do Brasil. Nesta oficina, debateu-se o resultado da pesquisa e pode-se chegar a um perfil esperado, formato adequado e público-alvo para uma primeira edição do programa.

Posteriormente, apresentou-se proposta de um desenho para o programa de desenvolvimento de novos líderes ao Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal e ao Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, a fim de obtenção do apoio político considerado fundamental para a sua implementação, seja pela necessidade orçamentária, apoio às atividades complementares ou para a publicação de um ato normativo de instituição formal. Em retorno à iniciativa, como única consideração, o então Secretário Especial pediu que, ao longo do programa, o servidor já apresentasse propostas passíveis de implementação e geração de valor público.

Após a obtenção do apoio político necessário, as equipes da SGP/SEDGG/ME e da Enap trabalharam a edição de um ato normativo para a instituição do programa, com definição de atribuições dos atores envolvidos e clareza quanto aos critérios para a candidatura e participação dos servidores.

Em seguida, ocorreu outra oficina para a apresentação da proposta do desenho do programa aos servidores da SGP/SEDGG/ME e da Enap e para a escolha de um nome que refletisse sua intenção e seus objetivos gerais e secundários. Na ocasião, foram sugeridos diversos nomes, sendo dois deles os mais votados: “Líder-Up” e “LideraGOV”. A escolha final do nome coube ao então Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal.

Em 23 junho de 2020, por meio da Portaria Conjunta ME e Enap nº 254, foi então instituído no âmbito do governo federal brasileiro o Programa LideraGOV, de desenvolvimento de líderes, cuja primeira edição foi realizada em caráter piloto e, portanto, restrita a servidores em exercício no Ministério da Economia, em Brasília, capital federal brasileira.

Cabe aqui destacar os principais diferenciais do Programa, considerado como inovador diante das proposições feitas:

Em primeiro, as fases do Programa:

- I - Processo Seletivo, que será composto de três etapas classificatórias e eliminatórias;
- II - Curso de Qualificação, com carga horária de até cento e vinte horas;
- III - Acompanhamento e Efetivação, que consistirá em orientação dos participantes por meio de mentoria individual e coletiva a partir do início do Curso de Qualificação; e
- IV - Avaliação do Programa.

Ressaltando-se a previsão no ato legal, da “fase de Avaliação” necessária para a comprovação dos resultados do programa, algo incomum previsto expressamente em dispositivos de normativos desta área de desenvolvimento de pessoas.

E, em segundo lugar, os critérios para a participação:

- I - ser servidor público efetivo da administração pública federal;
- II - não ocupar cargo de Direção e Assessoramento Superior ou Função Comissionada do Poder Executivo de níveis 4, 5 ou 6, cargo de Natureza Especial ou equivalentes;
- III - ter mais de cinco anos para adquirir o direito à aposentadoria;
- IV - estar em exercício no Ministério da Economia em Brasília/DF;
- V - possuir formação em nível superior completo; e
- VI - obter anuência da chefia imediata para participar do Programa Piloto.

Com destaque para a “não ocupação de cargos ou funções comissionadas de níveis, 4, 5 ou 6, ou cargo de Natureza Especial ou equivalentes”, que visa atender ao objetivo de identificar talentos e qualificar novos líderes; e para o critério de “possuir formação em nível superior completo”, o que permite a participação daqueles servidores habilitados em concurso público e empossados em cargo de provimento efetivo de nível fundamental ou médio, mas que tenham galgado formação em nível superior.

Na primeira edição do Programa, a sua governança deu-se de forma compartilhada, na qual um grupo técnico foi composto por membros das três instituições e reunia-se uma vez por semana, ou quando necessário, para deliberações de caráter estratégico, tático e operacional. Este mesmo grupo técnico prestava contas ao grupo gestor, formado pelos líderes formais de cada uma das três instituições, quanto ao andamento das atividades, assim como, solicitava apoio quando havia qualquer situação conflituosa, que pudesse impactar o planejamento e execução.

Nas próximas seções deste artigo, estarão descritas, em pormenores, as fases do Programa, as estratégias de comunicação, as lições aprendidas e os resultados obtidos na primeira edição, além do momento atual. Atualmente, o LideraGOV está na fase do Curso de Qualificação da sua segunda edição, lançada em outubro de 2021.

Desenvolvimento - Aspectos gerais do LideraGOV

a. A estrutura do Programa

A estrutura do Programa LideraGOV foi concebida sob a ideia de que a formação de líderes é um processo contínuo, que não se esgota em uma única ação de desenvolvimento, como um curso padrão.

Assim, o LideraGOV foi estruturado em três fases, consideradas como fundamentais para que os servidores participantes pudessem adquirir as competências necessárias ao exercício da liderança e, por fim, alcançassem oportunidades na ocupação de cargos e funções estratégicas na administração pública federal brasileira.

De acordo com Dweck (2017) “A lição é a seguinte: criar uma organização que dê valor ao desenvolvimento da aptidão - e então ver os líderes emergirem.”. E reforça “Pense em maneiras de ajudar seus empregados a se desenvolver em seu trabalho: aprendizados? Workshops? Sessões de *coaching*? Pense em como você pode começar a considerar seus empregados como colaboradores, como equipe, e tratá-los assim. Faça uma lista de estratégias e experimente-as. Faça isso, ainda que pense em si próprio como um chefe de *mindset* de crescimento. O apoio bem direcionado e as informações que promovem o crescimento nunca são demais.”.

Conforme já citado na introdução deste artigo, o Programa visa construir uma rede de servidores públicos com alta capacidade de gestão e liderança, aptos a ocupar cargos e funções estratégicas na administração pública federal. Para o alcance desse objetivo, considerando os estudos teóricos e a experiência prática no setor público, o Programa se propõe a:

- ✓ Identificar e selecionar servidores públicos com potencial e motivação para o exercício da liderança;
- ✓ Qualificá-los por meio de formação executiva teórica e prática, orientada para o desenvolvimento de competências de liderança;
- ✓ Constituir uma rede de lideranças reconhecida pelo alto nível dos seus integrantes.

Tais frentes de atuação correspondem às três fases em torno das quais o Programa LideraGOV é estruturado, a saber:



Na primeira fase, um processo seletivo criterioso que pudesse identificar aqueles que já demonstravam alguma aptidão para a liderança, diminuindo o risco da perda do investimento e acelerando o processo de formação. Fase esta, considerada de tal importância que merecerá destaque em seção específica deste artigo.

Na fase seguinte, o Curso de Qualificação visando garantir, por meio de formação executiva teórica e prática, o desenvolvimento de competências essenciais aos líderes públicos. O formato do curso é composto por 120 horas síncronas de formação básica, e 20 horas de atividades complementares. Com encontros a cada quinze dias. E a fase de Acompanhamento e Efetivação, que se inicia em paralelo ao Curso de Qualificação, com ações complementares como mentorias individuais e coletivas, produção de um plano de desenvolvimento individual do servidor em conjunto com sua chefia imediata, sessões de *feedback*, divulgação do currículo dos participantes, formação de rede, valorização dos egressos do Programa perante altas lideranças etc. Nesta terceira fase, o papel da SGP/SEDGG/ME é altamente relevante, uma vez que precisa demonstrar o apoio político na busca contínua por ações de incentivo à participação dos egressos do LideraGOV em processos seletivos que visem a ocupação de posições de liderança.

No entanto, cabe registrar que, embora na concepção inicial do Programa houvesse a previsão da oferta de sessões de mentorias individuais e coletivas nesta fase de Acompanhamento e Efetivação, no decorrer da implementação do Programa, as Mentorias foram naturalmente integradas à fase do Curso de Qualificação, como vivências práticas complementares às aulas.

b. O plano de comunicação



O plano de comunicação foi reconhecido desde o início como peça fundamental para a atração de candidatos ao Programa, além de ser um aliado para as ações futuras, da fase de Acompanhamento e Efetivação, quando a SGP/SEDGG/ME estaria implementando ações para a valorização do LideraGov e de seus egressos perante as altas lideranças. Da mesma forma, o plano de comunicação ajudaria na clareza de objetivos, explicaria aos interessados quais eram as garantias propostas, afastando interpretações equivocadas que pudessem trazer uma futura frustração, e traria transparência ao processo seletivo.

Conscientes de tamanha importância, os parceiros SGP/SEDGG/ME, Enap e CLP debruçaram-se sobre a elaboração de um minucioso plano de comunicação. Em um primeiro momento, discutiu-se a logomarca apropriada ao Programa, ou seja, qual a identidade visual capaz de comunicar aos potenciais “clientes”, os servidores, qual o propósito do LideraGov, e, conseqüentemente, despertar interesse, cativar a atenção e gerar confiança.

A partir de então, o plano, foi concebido em três etapas. Na primeira etapa, realizada de 29/05 a 22/06/2020, divulgou-se peças com poucas informações, com mensagens que pudessem apenas aguçar a curiosidade e o interesse dos servidores públicos. Foram 4 *cards* divulgados por meio de correio eletrônico e pelo sistema de mensageria interno, bem como por meio das redes sociais *WhatsApp*, *LinkedIn*, *Instagram*, *GestGov*, com frases como: “Liderança não é sobre cargos ou posições, é sobre propósito. Qual legado você quer deixar para o país?” e “Você é capaz de mobilizar pessoas para trabalhar de forma conjunta e em prol de um objetivo?”.

Na segunda etapa, após a publicação em “Diário Oficial da União” da Portaria Conjunta ME e Enap nº 254, de instituição do Programa, foram divulgados, de 26/06 a 09/07/2020, vídeos elaborados com os líderes políticos da época, que, em suas falas, evidenciavam a importância para o governo identificar e qualificar novos líderes dentre os servidores públicos. Nesta etapa, também foi lançado o sítio eletrônico oficial do Programa com todas as informações referentes ao período de inscrição e ao processo seletivo. Além de informado um endereço eletrônico (*e-mail*) para sanar dúvidas dos interessados. E, com a finalidade de obter apoio da sociedade, a iniciativa foi tema de matéria de alguns jornais abertos.

A terceira etapa do plano de comunicação, realizada de 09/07 a 26/08/2020, trouxe mensagens de reforço quanto ao período de inscrição, mensagens de esclarecimento quanto as dúvidas recebidas de forma recorrente, e fez as devidas divulgações de resultados, a cada uma das três etapas do processo seletivo, via *e-mail* e sistema de mensageria interno.

c. O Processo seletivo

O processo seletivo do Programa LideraGOV foi concebido de modo a ser capaz de identificar servidores com potencial e motivação para a liderança. Essa diretriz consistiu em uma aposta no reconhecimento e valorização dos servidores como fator de estímulo à busca pelo aprimoramento dos seus atributos de liderança, a se traduzir em excelência do desempenho no nível pessoal e organizacional, e na otimização dos investimentos realizados pelo Programa.

O processo seletivo foi concebido de três etapas:

- Etapa I – Análise do perfil e da trajetória acadêmica e profissional do candidato;
- Etapa II – Análise do potencial do candidato à luz da Matriz de competências transversais; e
- Etapa III – Análise do potencial do candidato à luz da Matriz de competências de Liderança.

Ao longo das três etapas do processo seletivo, foram avaliados e valorizados os seguintes aspectos:

- A consistência, a coerência e a trajetória acadêmica e profissional do candidato;
- O seu interesse pelo aprendizado contínuo;
- A sua capacidade de formação autônoma;
- A sua capacidade de demonstrar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a todo e qualquer servidor público, e desejáveis em perfis de liderança; e
- A sua motivação para contribuir para o aprimoramento do desempenho e qualificação dos resultados do Estado na construção de valor público.

Na edição piloto, foram inscritos 321 candidatos oriundos do Ministério da Economia, que concorreram às 60 vagas disponibilizadas.

d. A matriz de competências de lideranças

Como fruto de um amadurecimento e avanço da compreensão sobre o quanto se faz necessário um desenvolvimento de pessoas baseado em competências, viu-se que era preciso elaborar uma matriz de competências dos servidores e líderes, a fim de subsidiar órgãos e entidades no planejamento de qualificação de seus quadros e em processos seletivos para a ocupação de cargos e funções comissionadas.

Assim, a Enap desenvolveu duas matrizes: “Competências transversais de um setor público de alto desempenho” e “Competências de liderança”, oficializadas e institucionalizadas pela SGP/SEDGG/ME por meio da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Ainda que, em sua primeira edição, o LideraGOV não possuísse tal referência definida e publicada, pode-se considerá-lo como um dos indutores de todo o processo de definição da atual matriz “Competências de Liderança”. Atualmente, o Programa está orientado por tal matriz, que baseia todo o percurso formativo dos participantes.

As “Competências de liderança” sistematizam o conjunto de competências consideradas essenciais para altas lideranças do setor público federal brasileiro (cargos ou funções comissionadas de níveis, 4, 5 ou 6, superiores ou equivalentes). Tais competências foram definidas sob três eixos:

- Pessoas: autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, coordenação e colaboração em rede;
- Resultado: geração de valor para o usuário, gestão para resultados, gestão de crises;
- Estratégia: visão de futuro, inovação e mudança, comunicação estratégica.

e. Disciplinas do curso

Um dos diferenciais da formação no Programa LideraGOV é o fato de ter sido estruturada em torno do desenvolvimento da matriz de competências de liderança, citada na seção anterior. Uma vez definido esse corpo de competências essenciais para o exercício da liderança no serviço público, as disciplinas foram desenhadas de modo a propiciar o seu desenvolvimento.

Coerente com o desenho da Matriz de Competências de Liderança, cujos eixos são Pessoas, Resultados e Estratégia, a fase do Curso de Qualificação do Programa LideraGOV está estruturada, então, em 3 blocos de formação, a saber:

- 1) Liderando a si mesmo;
- 2) Liderando Pessoas e Equipes para Resultados; e
- 3) Liderando Organizações.

A formação fundamenta-se na premissa de que o desenvolvimento de competências não decorre exclusivamente de situações formais de aprendizagem e tampouco de forma linear. O desenvolvimento de competências se dá em ambientes e situações em que o indivíduo é chamado à ação, que problematizam a realidade criando condições favoráveis para que o indivíduo em formação converta conhecimentos em habilidades e atitudes.

Por isso, o curso conta com carga horária de 120 horas de atividades de formação distribuídas ao longo de 9 meses, acrescidas de 20 horas suplementares de atividades de suporte à transferência da aprendizagem para que o participante tenha oportunidade de aplicar o que assimilou (5 sessões de Mentoria Coletiva, de 02 horas; 5 sessões de Mentoria Individual, de 1 hora; 5 sessões de Diálogo Formativo, de 1h com o superior hierárquico). Nas atividades de formação, são adotadas prioritariamente metodologias ativas, com o emprego de estudos de caso, estudo de problemas ancorados em situações reais e exercícios de simulação e proposição de projetos.

A metodologia do curso parte do pressuposto de que os participantes já trazem um acúmulo considerável em termos de formação e experiência. Dessa forma, a formação se efetiva a partir da reflexão sobre desafios e dilemas próprios da realidade da prática da liderança, e tem como objetivo final a aplicação do aprendizado no ambiente de trabalho.

Nesse percurso de formação, os participantes são desafiados a realizar atividades e tarefas práticas que envolvem situações reais de gestão do seu próprio ambiente de trabalho. Para isso, eles são estimulados a vivenciarem momentos de diálogo formativo com as chefias. Além do que, eles têm também a oportunidade de participar de atividades de mentoria individual e coletiva com profissionais experientes e que construiram uma trajetória reconhecida como bons gestores e líderes. Trata-se de um modelo de formação ancorado em vivências, que parte da prática para incidir sobre a prática.

f. O processo de acompanhamento pós-curso

Nesta seção, iremos discorrer sobre as ações pensadas com o objetivo de manter os egressos da fase do Curso de Qualificação em evidência, a fim de que seus nomes possam ser considerados para a participação em processos seletivos para a ocupação de cargos e funções estratégicas:

- *Minibios*: Criação de uma página específica no sítio eletrônico do Ministério da Economia com foto e breve resumo da carreira dos alunos egressos;
- Divulgação em fóruns: Busca ativa por oportunidades de divulgação do Programa e de seus objetivos em fóruns de discussão específicos, que podem ser encontros presenciais ou apenas discussões na *internet*. Como exemplos, temos o Fórum dos SPOAS – encontro presencial promovido pela Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA) no qual reúnem-se os Analistas de Planejamento e

Orçamento, que estão distribuídos nos diversos órgãos e entidades que formam o governo federal brasileiro. E também a apresentação na Rede GIRC - “rede colaborativa aberta que dissemina boas práticas e promove debates sobre os temas de governança, integridade, gestão de riscos e controles”, hospedada em uma plataforma aberta (GestGov) e da qual pode participar qualquer servidor público e qualquer cidadão.

- Rede: Naturalmente, durante a fase do Curso de Qualificação, redes foram informalmente estabelecidas. Destacam-se algumas iniciativas dos alunos como o “Cafezinho” para encontro em horários extraprograma e discussão de temas relacionados ao exercício da liderança e o “Liderança Feminina” para discussões específicas sobre o empoderamento feminino e os obstáculos para o alcance de oportunidades em cargos e funções estratégicas.

- A nível institucional, com os objetivos de impulsionar os vínculos entre o egressos e fomentar o processo contínuo de desenvolvimento das suas capacidades, atuar na efetivação de iniciativas orientadas para a troca de conhecimentos e de experiências relacionados ao exercício da liderança na área pública, contribuir para a consolidação de uma cultura orientada por valores alinhados ao interesse público no exercício da liderança e incentivar a implementação de estratégias para o efetivo acompanhamento funcional dos egressos do Programa, a SGP/SEDGG/ME e Enap, com a participação de dois dos egressos da primeira edição, escolhidos por votação pela turma, editaram a Portaria Conjunta SGP-Enap/SEDGG/ME n.º 37, de 06 de maio de 2022.

- A Rede LideraGOV de Desenvolvimento de Líderes será formada por dois representantes, titular e suplente, da Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas – CGDES/DESEN/SGP/SEDGG/ME; por dois representantes, titular e suplente, da Fundação Escola Nacional de Administração Pública – Enap; e pelos egressos do Programa, que tenham obtido o certificado de conclusão de Curso de Qualificação. A ideia é que a Rede seja hospedada em plataforma informatizada, a ser definida pelo grupo, onde ocorram publicações periódicas e estímulo ao compartilhamento de boas práticas relacionadas ao tema liderança.

- *Badge*: selo digital para uso pelos alunos egressos em suas assinaturas de correio-eletrônico e divulgação em redes sociais, como *LinkedIn* e *Instagram*.



- Matérias em jornal: divulgação do Programa com ênfase nos objetivos mais específicos sob o ponto de vista da sociedade, como os resultados esperados na melhoria dos serviços públicos ofertados.

g. Resultados da avaliação da primeira edição

A primeira edição do Programa LideraGOV, como já havia sido relatado, foi instituída por meio da Portaria Conjunta ME e Enap n.º 254, de 23 de junho de 2020, que trouxe como inovação a previsão formal de uma fase específica para a avaliação do Programa, que deve ser realizada no prazo de até seis meses, contado da data do término da fase do Curso de Qualificação e que subsidiará a tomada de decisão de sua continuidade, ou não, para outros órgãos e entidades da administração pública federal. Para tanto, foram contratados os serviços da “Iplanvs”, consultoria em planejamento e avaliação de políticas públicas.

O primeiro produto da Consultoria focou, segundo Gomes & Couto (2021a), na avaliação do Processo Seletivo de acesso ao Programa, que utilizou abordagens metodológicas que incluíram métodos qualitativos e quantitativos, levantamento de dados primários e secundários do LideraGOV, além de análises de referências bibliográficas. O processo de execução das estratégias metodológicas foi pactuado a partir de reuniões de planejamento com o grupo técnico do Programa.

Para a coleta das respostas ao instrumento de avaliação quantitativa, foi elaborado um questionário pela equipe de consultores que contemplou os seguintes aspectos: 1) Identificação e Perfil dos participantes; 2) Experiência no serviço público; 3) Experiência com função de confiança (FCPE) ou cargo comissionado (DAS); 4) Experiência com o processo seletivo; 5) Desafios do processo seletivo; 6) Transparência e critérios seletivos; 7) Avaliando o processo seletivo; e 8) Sugestões para próximas edições do Programa. Estes questionários foram aplicados junto aos selecionados (58) e aos não selecionados (23), totalizando 81 respondentes.

A avaliação da Consultoria trouxe reflexões quanto ao formato e ao desenho do processo avaliativo, tendo ressaltado o Plano de Comunicação como um dos elementos de sucesso: “O fato de ter um Plano de Comunicação específico para o Programa e a criação de uma identidade visual própria do projeto foi muito importante para tornar a comunicação eficiente”. E ainda: “foi fundamental que o Programa tenha mantido, durante todo o processo seletivo, um canal de comunicação disponibilizado para envio de dúvidas, soluções de problemas e questionamentos acerca do processo.”

Quanto ao item “transparência”, apontou-se que 73,42% dos respondentes indicaram que os critérios do processo de seleção estavam “claramente definidos” e que para 62% deles o processo foi aplicado de forma transparente, mas recomendaram que em outras edições os resultados sejam divulgados de forma mais detalhada, com notas baseadas em cada um dos critérios.

Ao avaliar o processo seletivo para além das percepções dos usuários, tendo como elementos principais de análise o perfil dos alunos selecionados, indicaram como ponto de melhoria trazer uma maior diversidade de gênero, já que nessa primeira edição a turma foi composta em sua maioria por homens (65%). Já quanto à diversidade de raça, apesar de também não ter sido uma preocupação, o resultado foi de 26 brancos, 24 negros e 8 respostas em branco.

Quanto à faixa etária, a Consultoria ressaltou que como uma das preocupações do Programa era uma renovação do quadro de servidores aptos ao exercício da liderança, a partir do diagnóstico de 2019 de que um percentual significativo (33%) de servidores ocupantes de cargos de alta liderança, ou seja, de nível 4 ou superior, teriam direito à aposentadoria nos próximos cinco anos, o processo seletivo trouxe entre os selecionados servidores públicos jovens de idade e de serviço.

Ressaltou-se ainda que, na percepção dos professores do Curso de Qualificação, o processo conseguiu recrutar boas lideranças. A turma estava composta por profissionais de diversas carreiras e com boa capacidade propositiva e analítica, com boa apropriação teórica e enorme disponibilidade para a inovação.

Por fim, após as ressalvas quanto a um olhar mais preciso em relação ao tema diversidade (já destacado acima) e ao aprimoramento da ferramenta tecnológica que dá início ao processo seletivo (plataforma de inscrições), a Consultoria explicitou que, dos participantes não-selecionados, 77,78% afirmaram que teriam interesse em participar de um novo processo seletivo para uma nova edição do Programa, o que foi considerado pela Consultoria como um indicador de que os servidores reconhecem o LideraGOV como um programa de sucesso.

O segundo produto da Consultoria focou, de acordo com Gomes & Couto (2021b), na avaliação do programa de ensino (Curso de Qualificação), usando principalmente os dados captados por meio de questionário aplicado junto aos alunos, e também coletados em uma oficina virtual, ocorrida no dia 29 de outubro de 2021, que contou com vinte participantes. Além disso, foram consideradas as avaliações individuais sobre as disciplinas que os alunos realizaram no âmbito do curso. Como referência, a Consultoria utilizou-se de normativos do governo federal que tratam sobre o tema “desenvolvimento de pessoas” e ainda de produções acadêmicas a respeito de ocupação de cargos na administração pública.

Neste segundo produto, a Consultoria buscou analisar a coerência entre os objetivos que se pretende alcançar com o programa de ensino (Curso de Qualificação) e as ações desenvolvidas para atingir esses objetivos. Para tanto, também consideraram a matriz de competências de liderança elaborada pela Enap, competências debatidas em paralelo à construção do Programa e normatizadas pela SGP/SEDGG/ME por meio da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME n.º 21, de 1º de fevereiro de 2021, pois foi necessário avaliar se as competências de liderança listadas estavam contempladas no programa de ensino.

Quanto à avaliação do formato, o curso foi bem avaliado pelos participantes. Ressaltando-se como aspecto positivo o fato de ser totalmente on-line, que, apesar de ter sido uma consequência do isolamento social provocado pela pandemia de COVID-19, mostrou-se eficaz e facilitou a participação.

Para a avaliação do conteúdo das disciplinas, foram considerados dois elementos dispostos nas planilhas com as respostas dos alunos, os conteúdos da disciplina diante dos objetivos propostos; e a avaliação da disciplina de forma global. Cinco de vinte disciplinas, que não cabe aqui citar, obtiveram nota média inferior e foram apontadas como pontos de melhoria para as próximas edições do LideraGOV.

Como pontos fortes, ressaltou-se o fato de o Programa buscar um diálogo entre teoria, prática e aplicabilidade juntos às equipes. Ao final de cada um dos três blocos de disciplina, o que faz parte da estratégia inovadora de formação, os alunos eram demandados a fazer entregas a partir das quais sua proficiência em relação às competências de liderança deveria ser evidenciada. Ressaltando-se que na oficina realizada com os alunos aferiu-se que “(...) o curso deu aos alunos uma visão geral das competências, habilidades e conhecimentos necessários para uma boa liderança (...)”.

Quanto à periodicidade dos encontros, o modelo quinzenal foi avaliado como positivo, mas que não converge com a carga horária exigida dos alunos. Assim, a Consultoria sugeriu que haja uma reserva de, ao menos, mais quatro horas para estudos ou atividades extraclasse, como carga horária do curso.

No que condiz ao desenvolvimento das competências, a Consultoria ressaltou que para uma avaliação mais assertiva seria necessária uma avaliação de médio e longo prazos, sugerindo que a avaliação de impactos deve futuramente mensurar as contribuições dos egressos do LideraGOV na definição das estratégias de implementação e no alcance dos resultados das políticas públicas nas quais eles venham a estar envolvidos. Por fim, ainda que na concepção inicial faça parte da fase de Acompanhamento e Efetivação, há que se mencionar o processo de mentoria, que, segundo a Consultoria, foi apontado pelos egressos como um grande diferencial em comparação a outros cursos de formação ofertados pela Enap.

O último produto da Consultoria focou, segundo Gomes & Couto (2021c), na avaliação da Rede, o principal objetivo do Programa: “Construir uma rede de servidores públicos com alta capacidade de gestão e liderança, aptos a ocupar cargos e funções estratégicas na Administração Pública federal”. Com a importante consideração de que a avaliação, nesse caso, foi considerada como somativa, isso porque a Rede ainda não estava consolidada e ainda estava em fase de construção no momento do levantamento de dados pela Consultoria.

A Consultoria utilizou-se de produção acadêmica e artigos a respeito do papel das redes e sua relação com a temática de ocupação de cargos na administração pública como abordagem metodológica. E ainda usou dados primários obtidos a partir de questionário aplicado com os alunos, e em oficina virtual, ocorrida no dia 29 de outubro de 2021, que contou com vinte participantes (pouco mais de 1/3 do total dos egressos da primeira edição do curso que foram cinquenta e nove).

Ou seja, diferentemente dos dois outros produtos, dado o estágio de implementação e consolidação da Rede e o caráter somativo da avaliação, a Consultoria não pode fazer uma análise em torno do desenho, implementação e resultados. No entanto, trouxe importantes considerações que refletem o atingimento do objetivo central, tal como: “apesar de os alunos não terem se visto presencialmente no decorrer do curso, foi possível a partir destas redes estabelecerem vínculos e relações. Por conta da rede do LideraGOV, foram relatados casos de convites para assumir cargos de DAS-4.” Ou seja, demonstrou-se que os egressos reconhecem a Rede como positiva e importante para a participação em possíveis processos seletivos.

Para a Consultoria, a formação da Rede merece destaque com relação às próximas turmas do LideraGOV, uma vez que, a quantidade de servidores nessa Rede pode “influenciar a força dos vínculos e a dinâmica de operação da rede”. Assim, sugeriram que o Ministério da Economia e a Enap poderiam estabelecer dinâmicas periódicas de encontros entre as diferentes turmas, contribuindo para a criação e consolidação de uma identidade do grupo todo.

Os egressos do LideraGOV informaram que se reconhecem como uma rede de gestores públicos com iniciativas e propostas de aprimorar o funcionamento da máquina pública e, assim, a Consultoria reforçou a recomendação de que a realização de eventos e seminários periódicos para divulgação de experiências dos próprios líderes tem potencial de ampliar os impactos do Programa.

A Rede “LideraGOV” de Desenvolvimento de Líderes no âmbito da administração pública federal foi formalmente instituída em 06 de maio de 2022 por meio da Portaria Conjunta SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 37, e o grupo técnico do Programa está trabalhando em ações para concretizá-la nos próximos meses. Cabendo ressaltar que o texto da Portaria foi elaborado pelos representantes do Ministério da Economia, Enap e egressos do Programa.

Outro resultado considerado importante foi o número de evasões durante o curso, dos sessenta selecionados, uma vez que ocorreu a desistência de apenas uma servidora, que, em sua justificativa, informou ter sido convidada para ocupar um cargo de liderança e que, portanto, não conseguiria conciliar o novo desafio com a carga horária da Curso de Qualificação do LideraGOV.

O grupo técnico do LideraGOV identificou que, como consequência direta da participação no Programa, 12 egressos do total de 59 passaram a ocupar cargos ou cargos mais altos após o encerramento da primeira edição. Além de uma movimentação entre local de exercício, passando de atuação em um órgão setorial para um órgão central. Ou seja, 22% dos participantes ascenderam profissionalmente.

h. Momento atual e desafios futuros

O Programa LideraGOV encontra-se em sua segunda edição - que teve um aumento do número de vagas de 60 para 80 servidores - e na fase do Curso de Qualificação. A segunda edição do Programa, seguindo o cuidadoso plano de comunicação, foi lançada em outubro de 2021. E no dia 22 de novembro do mesmo ano foram abertas as inscrições para seu processo seletivo, quando, para marcar a data, ocorreu um evento, ao vivo, com abertura do, então, Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal, Leonardo Sultani e do Presidente da Enap, Diogo Costa.

Em seguida ocorreu uma palestra com a gestora Mariana Dalcanale, professora destaque da 1ª edição do Programa, que discorreu sobre o tema “Liderança Humana para equipes de alta performance”. O processo seletivo da segunda edição recebeu 926 (novecentos e vinte e seis) inscrições, o que evidencia o reconhecimento da relevância do LideraGOV por parte dos servidores.

Com estratégia de sustentabilidade, o grupo técnico passou a trabalhar, na segunda edição do Programa, com duas turmas de 40 vagas em cada, sendo que, na primeira turma, as vagas foram de ampla concorrência, abertas a todos os servidores públicos federais e em exercício em qualquer local do Brasil, e custeada pelo ME e Enap. A segunda turma, entretanto, foi custeada por órgãos e entidades que mostraram interesse em ofertar o Programa a seus servidores e adquiriram cotas fechadas por meio de uma parceria com o a SGP/SEDGG/ME e a Enap.

Os pontos de melhoria apontados pela Consultoria vêm sendo trabalhados ao longo da implantação desta segunda edição, como, por exemplo, um vídeo promocional específico para fomentar o interesse de mulheres na inscrição para o processo seletivo. O que proporcionou um grupo mais igualitário na questão de gênero, com 39 mulheres e 41 homens. Dois desafios merecem destaque para o futuro do Programa: a criação de um mecanismo que facilite a movimentação dos servidores egressos entre os órgãos e entidades, e a continuidade do Programa em uma possível mudança do governante. Já em relação à aferição de resultados, destaca-se como desafio a definição de formas de aferir as contribuições dos egressos do LideraGOV, seja na criação de estratégias de implementação das políticas públicas nas quais eles venham a estar envolvidos, seja nos resultados destas políticas.

Conclusão

O objetivo deste artigo foi apresentar a vivência e os principais aprendizados na implementação do Programa LideraGOV de desenvolvimento de novos líderes para a administração pública federal brasileira, para que demais países e organizações nacionais e internacionais conheçam a iniciativa inovadora no Brasil no âmbito federal.

Para alcançar este objetivo, detalhou-se a estrutura do Programa, o processo seletivo, o Curso de Qualificação, a fase de acompanhamento e efetivação e a avaliação dos resultados da primeira edição do Programa, bem como foi mostrado o plano de comunicação, a matriz de competências de liderança, o momento atual e os desafios futuros.

Nota-se que o LideraGOV é um Programa que está inserido em uma Política maior do País: a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto nº 9.991/2019), a qual orienta o desenvolvimento de pessoas no Brasil, assim como das lideranças. Além disso, percebe-se que o LideraGOV vai ao encontro das diretrizes de outros Decretos publicados no âmbito da administração pública federal, de profissionalizar a ocupação dos cargos de gestão, observando as competências de liderança e a experiência da pessoa, o que evidencia uma mudança na cultura de ocupação de cargos de liderança do País, que preza pela implementação dos mecanismos da governança.

Vê-se também a relevância do mecanismo de liderança à luz do Decreto nº 9.203/2017 e da Instrução Normativa nº 21/2021 como importantes instrumentos jurídico-institucionais que ratificam a iniciativa de desenvolvimento de lideranças para ocupação de cargos de gestão na administração pública federal.

O Programa também contribui para a discussão sobre liderança enquanto mecanismo da governança pública. Para atingir-se a boa governança pública, as lideranças devem adquirir as competências necessárias ao exercício do cargo de gestão, ou seja, devem desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao posto de liderança.

O LideraGOV é uma iniciativa que aplica tanto o que preconiza o Decreto nº 9.991/2019, quanto os dispositivos expressos no Decreto nº 9.203/2017, o qual apresenta a liderança como um dos mecanismos para a boa governança, compreendendo liderança como prática de natureza humana ou comportamental essencial à governança e à gestão.

E esse entendimento é corroborado no Programa, uma vez que ele desenvolve essencialmente competências comportamentais (*soft skills*). O Programa atende a uma lacuna de desenvolvimento de novas lideranças no âmbito federal ao oportunizar a participação voltada a servidores sem cargo/função ou com cargos/funções de nível hierárquico baixo na estrutura das instituições públicas.

Na avaliação do Programa, a temática da equidade foi ressaltada como sendo importante para as demais edições do LideraGOV, a fim de que leve em consideração fatores como raça, idade e gênero para uma participação mais equitativa dos servidores. Espera-se que este artigo contribua para o compartilhamento da experiência brasileira no desenvolvimento de novas lideranças públicas, dando visibilidade ao Programa LideraGOV como um caso de sucesso a ser disseminado no *benchmarking* internacional para a construção de programas de liderança.

Portanto, considera-se que o LideraGOV amplia a discussão sobre a formação de novas lideranças, sendo inovador no País, tornando-se referência nacional e agora internacional ao ser reconhecido como relevante prática a ser apresentada no XXVII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Bibliografia

- BRASIL (1990), "Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais", http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm, 25-07-2022.
- BRASIL (2017), "Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional", http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm, 25-07-2022.
- BRASIL (2019), "Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019, dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE", http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9727.htm, 25-07-2022.
- BRASIL (2019), "Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG", http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm, 25-07-2022.
- BRASIL (2019), "Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019, aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE", http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9745.htm, 25-07-2022.
- BRASIL (2019), "Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento", http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm, 25-07-2022.

- BRASIL (2020), "Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020, aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap e remaneja cargos em comissão e funções de confiança", http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10369.htm#art8, 25-07-2022.
- BRASIL (2020), "Portaria Conjunta nº 254, de 23 de junho de 2020, institui o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro e o Programa Piloto "LideraGOV" de Desenvolvimento de Líderes", <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-254-de-23-de-junho-de-2020-263187095>, 25-07-2022.
- BRASIL (2021), "Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019", <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>, 25-07-2022.
- BRASIL (2021), "Decreto nº 10.715, de 8 de junho de 2021, institui os Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal", http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10715.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.715%2C%20DE%208,Pessoa%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Federal, 25-07-2022.
- BRASIL (2021), "Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021, regulamenta a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019", http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Decreto/D10829.htm#art33, 25-07-2022.
- BRASIL (2022), "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", <https://jusdecisum.com.br/portaria-institui-rede-lideragov-de-desenvolvimento-de-lideres/>, 25-07-2022.
- CLP (2022), "Sobre o CLP", <https://www.clp.org.br/>, 25-07-2022.
- Dweck, Carol Susan (2017), "Mindset: a nova psicologia do sucesso", Objetiva, São Paulo.
- ENAP (2021), "Matrizes de desenvolvimento competências para o setor público brasileiro", https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6795/1/Livro_Matriz%20de%20desenvolvimento%20compet%C3%A2ncias%20para%20o%20setor%20P%C3%ABlico_16.12.2021_compressed.pdf, 29-07-2022.
- GESTGOV (2022), "Apresentação do Programa LideraGOV na Rede GIRC", <https://gestgov.discourse.group/t/40-rede-girc-1-jun-2022-lideranca-como-pilar-essencial-da-governanca-e-da-integridade/18382>, 25-07-2022.
- Giovanni, Elizabeth Fiuza De; Brauer, Marcus (2019), "Fatores Facilitadores e Dificultadores no Desenvolvimento de Lideranças na Administração Pública: um Estudo de Caso do Programa Líderes Cariocas", documento apresentado no XLIII Encontro da ANPAD, São Paulo, Brasil, 2 a 5 de outubro.
- Gomes, Antonio Manoel Timbó Lima; Couto, Leandro Freitas (2021a), "Avaliação do Processo Seletivo do Programa LideraGOV e Sugestões de Aperfeiçoamento", Iplanvs, Brasília.
- Gomes, Antonio Manoel Timbó Lima; Couto, Leandro Freitas (2021b), "Avaliação do Programa de Ensino do Programa LideraGOV e Sugestões de Aperfeiçoamento", Iplanvs, Brasília.
- Gomes, Antonio Manoel Timbó Lima; Couto, Leandro Freitas (2021c), "Avaliação das Redes e Resultados Parciais", Iplanvs, Brasília.
- ME (2019), "Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal", https://raiox.economia.gov.br/static/raiox/docs/manual-de-estruturas-organizacionais_2edicao.pdf, 25-07-2022.
- OCDE (2018), "Recomendação do Conselho sobre Liderança e Capacidade do Serviço Público", [https://legalinstruments.oecd.org/%20en/instruments/OECD-LEGAL 0445](https://legalinstruments.oecd.org/%20en/instruments/OECD-LEGAL%200445), 29-07-2022.

Resenha Biográfica

Eduardo Viana Almas. Servidor estatutário da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, desde 2001. Atualmente cedido ao governo federal, onde atua como Coordenador-Geral de Desenvolvimento de Pessoas, no Ministério da Economia (SGP/SEDGG/ME), desde março de 2019. Bacharel em Comunicação Social - habilitação em Publicidade e Propaganda, com três pós-graduações: Master em Liderança e Gestão Pública; Política, Planejamento e Gestão em Saúde Pública; Administração em Saúde. Alumno do Programa Líderes Cariocas, da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Idealizador e responsável no Ministério da Economia pelo Programa LideraGOV, de desenvolvimento de líderes para a administração pública federal. Além de coautor intelectual do Decreto nº 9.991/2019, da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021 e do Decreto 11.069/2022. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7925035038667221>

Camila Pinheiro Pozzer. Psicóloga Organizacional, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, Mestre em Saúde Pública com foco em gestão e regulação de serviços públicos, atualmente estudando MBA em Governança, Gestão de Riscos e *Compliance*. Trabalha no Ministério da Economia, em Brasília-DF, na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP/SEDGG/ME), como Assistente e Coordenadora-Geral substituta de desenvolvimento de pessoas. Desde 2009 é servidora e atua na área de gestão de pessoas e gestão por competências no setor público federal, com ênfase em capacitação profissional, especificamente com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito da Administração Pública Federal. É coautora intelectual do Decreto nº 9.991/2019 e da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021, bem como monitora e coautora intelectual do Programa "LideraGOV" de desenvolvimento de líderes e membro do Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro. Também é a idealizadora da Rede GIRC - Rede de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos e também é a idealizadora da Rede "LideraGOV" de Desenvolvimento de Líderes. Além disso, é membro do Conselho da GestGov - Comunidade de Prática de Gestores Públicos. Mais recentemente, é autora intelectual de infoproduto para desenvolvimento de pessoas na carreira por meio da Psicologia Organizacional aplicada ao Marketing Pessoal Digital. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4117882282571556>

Cinara Dias Custódio. Mestre em Educação pela UFMG. Realizou estudos de Administração Pública na École Nationale d'Administration - ENA - França e de Planejamento e Gestão da Educação no International Institut for Educational Planning - IIEP/UNESCO - França. É servidora de carreira do Ministério da Educação desde 1994, tendo acumulado experiência técnica e gerencial nas áreas de política educacional, gestão e avaliação de políticas públicas, e regulação da educação superior. Desde 2019 atua na Coordenação de Capacitação de Altos Executivos da Enap, onde tem se dedicado a temas relacionados ao desenvolvimento de Competências de Liderança, notadamente à coordenação acadêmica do Programa LideraGov de desenvolvimento de novas lideranças no setor público. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7558743163428410>

Cláudia Couto Rosa Lopes. Com formação em Administração de Empresas e Engenharia de Alimentos e pós-graduação em Gestão Empresarial é servidora efetiva do cargo de administradora do Ministério da Economia, atualmente cedida para a Enap onde atua na capacitação de altos executivos e com a formação de Lideranças Públicas por meio do Programa LideraGov sempre buscando estimular os agentes públicos no desenvolvimento das competências transversais e de liderança. Atua no serviço público há mais de 24 anos, tendo atuado com políticas públicas nas áreas de Gestão de Pessoas, Educação, Meio Ambiente e Áreas Agrárias. Pensar e trabalhar políticas públicas republicanas, propiciar acesso é mais que um dever é algo inspirador. Apaixonada por inovação social, acredita na arte do bem servir, na construção coletiva, na catalise de sonhos e pessoas, na facilitação para formação de redes e na promoção de diálogos. Contato: [Linkedin.com/in/cláudia-couto-0049b844](https://www.linkedin.com/in/cláudia-couto-0049b844)