

## **Processo Seletivo por Competências: Experiência em um Programa Federal de Formação de Lideranças Públicas.**

**Diogo Ribeiro Da Fonseca**

Universidade de Brasília, Brasil

E-mail: [diogorfonseca@gmail.com](mailto:diogorfonseca@gmail.com)

**Maristela Campos de Carvalho**

Escola Nacional de Administração Pública, Brasil

E-mail: [maristeladecarvalho@gmail.com](mailto:maristeladecarvalho@gmail.com)

**Natália Ilka Morais Nascimento**

Escola Nacional de Administração Pública, Brasil

E-mail: [nataliailka@gmail.com](mailto:nataliailka@gmail.com)

**Cinara Dias Custódio**

Casa Civil da Presidência da República, Brasil

E-mail: [ccinara@gmail.com](mailto:ccinara@gmail.com)

### **Resumo**

Diversas ações realizadas pela administração pública demandam a realização de processos seletivos em razão da limitação das vagas ofertadas e pela necessidade de verificar quais candidatos possuem o perfil desejado para determinada política pública. Este trabalho tem por objetivo refletir sobre o diferencial e a evolução do processo para seleção de alunos do Programa LideraGOV, de formação de novas lideranças. Criado em 2020, já implementou quatro edições e é fruto da parceria entre a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). O objetivo do Programa é formar uma rede permanente de servidores públicos com alta capacidade de gestão e aptos a atuar como líderes comprometidos com o interesse público para ocupar cargos e funções estratégicas na Administração Pública Federal. O processo seletivo tem como pilar a matriz de competências essenciais à liderança, elaborada pela Enap e incorporada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Por meio de metodologias quantitativas e qualitativas, seleciona candidatos que possuam motivação, perfil e potencial para o exercício de uma liderança conectada com as demandas da sociedade e que vise a melhoria do desempenho da Administração Pública. Neste trabalho, serão apresentados aspectos teóricos e práticos e analisadas as potencialidades e os desafios de replicação desta experiência para processos seletivos de outras organizações e esferas da administração pública.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Gestão de Pessoas; Liderança; Processo Seletivo.

## 1. Introdução

A partir da década de 1980, a Administração Pública, na maioria dos países, ingressou em um período de reformas gerenciais com o objetivo de aumentar a eficiência da atividade estatal. Um dos pontos fundamentais das reformas foi a definição dos perfis e habilidades profissionais de altos executivos públicos para o desempenho de suas funções. Além do conhecimento e experiência nas respectivas áreas de atuação, os profissionais selecionados para esses cargos deveriam possuir, sobretudo, competências de liderança como visão estratégica, gestão de coalizões, promoção da inovação, melhoria do desempenho de equipes e organizacional e uma postura de integridade e compromisso com a geração de valor público (ENAP, 2021; LOPES et al., 2020).

Em relatório de 2019, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Brasil constava como um dos poucos países sem referenciais de desenvolvimento de lideranças (OCDE, 2019). Nesse contexto, o governo federal reconheceu a necessidade de integrar as tendências emergentes de profissionalização de lideranças públicas.

Primeiramente, houve a criação de critérios para ocupação de cargos de liderança por meio do Decreto nº. 9.727/2019. Posteriormente, o Decreto nº. 10.829/2021 estabeleceu orientações para utilização de modelos de competências na seleção dessas lideranças. Neste último, foi incluído como critério para a ocupação de cargos e funções comissionadas de alta liderança “ter concluído ações de desenvolvimento com carga horária mínima acumulada de cento e vinte horas ou obtido certificação profissional em áreas correlatas ao cargo ou à função para o qual tenha sido indicado” (BRASIL, 2021).

Simultaneamente, há o desenvolvimento da Matriz de Competências Essenciais de Liderança pela Enap (ENAP, 2021), incorporada à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, conforme Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME Nº 21/2021. Por fim, a partir de 2020, a Portaria Conjunta nº 254/2020 institui o Programa LideraGOV, que se estabelece como uma iniciativa inovadora para a formação de novas lideranças no setor público (BRASIL, 2020).

O Programa LideraGOV, criado em parceria pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e pelo Ministério da Gestão e da Inovação em

Serviços Públicos (MGI), tem o objetivo de construir uma rede diversificada de servidores públicos com alta capacidade de gestão e aptos a atuar como líderes comprometidos com o interesse público e a transformação do Estado brasileiro para ocupar cargos e funções estratégicas na Administração Pública Federal (BRASIL, 2020). Para tanto, o Programa é estruturado para oferecer uma formação abrangente aos seus participantes, contemplando desde o processo seletivo até o acompanhamento dos egressos pós-curso. A estrutura básica do programa inclui (BRASIL, 2020):

- 1) Processo Seletivo:** Composto por três etapas distintas, visa identificar os candidatos com motivação para a liderança no serviço público e maior potencial de liderança, utilizando uma combinação de avaliações e testes;
- 2) Curso de Qualificação:** Após a seleção, os participantes passam por um curso intensivo de formação em liderança, que inclui módulos teóricos e práticos, além de mentorias, atividades de diálogo formativo envolvendo a organização e oficinas;
- 3) Acompanhamento:** O programa prevê um acompanhamento contínuo dos egressos, oferecendo suporte para o desenvolvimento contínuo de suas competências e fomento à Rede LideraGOV;
- 4) Avaliação externa do programa:** Deve ser realizada no prazo de até seis meses, contado da data do término do curso e tem por finalidade subsidiar a tomada de decisão com base em evidências orientadas para a melhoria contínua do Programa.

A formulação e implementação de um programa inédito de formação de lideranças foi uma aposta da Enap na possibilidade de testagem e demonstração da viabilidade da adoção da Matriz de Competências Essenciais de Liderança para seleção e desenvolvimento de lideranças. Para além da sua aplicação no âmbito do LideraGOV, se ambicionava a criação de critérios mais objetivos baseados em competências para subsidiar processos de seleção, de formação e avaliação de lideranças na área pública como um todo (ENAP, 2021).

Com relação ao processo seletivo, a Escola depara-se com a complexidade de concepção deste novo modelo de seleção em um momento no qual ainda não se dispunha, no contexto brasileiro, de ferramentas imediatamente disponíveis para a

avaliação e seleção de lideranças por competências. A maior parte das ferramentas existentes utilizava instrumentos padronizados de avaliação psicométrica que, embora aptos para fins de diagnóstico comportamental, eram objeto de questionamento enquanto ferramenta de avaliação e seleção no contexto público.

Diversas ações realizadas pela administração pública demandam a realização de processos seletivos em razão da limitação de vagas e pela necessidade de verificar quais candidatos possuem o perfil desejado para determinada política pública. No caso do LideraGOV, por se tratar de um modelo de formação de servidores destinado a promover o alto desempenho e a construção de valor público, era necessário que não apenas elementos como formação e testes de conhecimento ou testes padronizados de competências constituíssem a seleção, mas que houvesse meios de selecionar candidatos que evidenciassem motivações, capacidades e valores aderentes ao interesse público e aos fundamentos do programa, de modo a potencializar a formação vivenciada. Assim, a seleção não poderia apenas reproduzir modelos pré-existentes.

O LideraGOV foi então integralmente concebido em bases inovadoras, como experiência piloto conduzida em laboratório, o que assegurou ao programa ampla liberdade de experimentação em todas as suas fases, desde a formulação do processo de seleção, passando pela formação, até a construção da rede de líderes. Como em toda iniciativa de inovação, o processo de seleção do LideraGOV, ao longo de suas quatro edições, tem sido objeto de um ciclo de implementação, registro, avaliação, revisão e aprimoramento, seguido de nova testagem.

O presente artigo tem por objetivo descrever a evolução do processo seletivo do Programa LideraGOV e os diferenciais que desenvolveu para adequar-se aos seus objetivos enquanto um programa federal de formação de novas lideranças públicas. Serão abordadas as quatro edições do programa, desde sua criação em 2020 até a edição mais recente em 2024, destacando as principais melhorias e adaptações feitas ao longo do tempo e que poderão se consolidar nas futuras edições.

## **2. Seleção de Lideranças com base em Competências**

Um processo seletivo consiste no uso de procedimentos de avaliação

planejados estrategicamente e que objetivam identificar candidatos que, por características pessoais e profissionais, melhor se integrarão às exigências de um cargo ou função, cultura organizacional vigente e expectativas (atuais e futuras) da organização. As ferramentas normalmente utilizadas para aferir o perfil dos candidatos são: análise de currículo, entrevistas, dinâmicas de grupo, provas escritas, provas práticas, simulações, avaliações psicológicas e recomendações profissionais (QUEIROGA; GONDIM, 2020).

A definição do desempenho esperado é um ponto de partida fundamental para a orientação de um processo seletivo. Uma das formas de se definir desempenhos esperados para subsidiar processos seletivos é a utilização da abordagem de competências, a qual tem se difundido no setor público, sobretudo em razão do apoio de organismos internacionais como a OCDE, que promoveram e documentaram a adoção dessa abordagem em variados países (HOOD; LODGE, 2004; OCDE, 2010).

A noção de competência – em nível individual – como critério de seleção, origina-se no trabalho de McClelland (1973) que propôs a avaliação da proficiência de trabalhadores com base em seu desempenho observável, ao invés de medidas de natureza cognitiva como desempenho escolar, acadêmico ou testes psicométricos e de inteligência (HOOD; LODGE, 2004; FERNANDES; FLEURY, 2007; OCDE, 2010).

Posteriormente, Boyatzis (1982) estende essa abordagem para a atividade gerencial concebendo competências para o sucesso no desempenho de funções de liderança por meio da demonstração de comportamentos relacionados a diferentes habilidades em dimensões emocional, social e cognitiva (OCDE, 2010). Tais concepções de competências tinham como principal objetivo distinguir desempenhos insuficientes de desempenhos competentes (HOOD; LODGE, 2004; FERNANDES; FLEURY, 2007; McCLELLAND, 1973; OCDE, 2010).

## ***2.1 Matriz de Competências Essenciais de Liderança***

A Administração Pública Federal no Brasil tem desenvolvido políticas e práticas que convergem com as tendências de profissionalização das lideranças públicas. De forma alinhada às experiências internacionais, recentes iniciativas e

avanços vêm promovendo a utilização de referenciais de competência como subsídio para processos mais sistematizados de seleção, avaliação de desempenho e formação de lideranças públicas. Alinhada a essas diretrizes, a Enap desenvolveu, primeiramente, uma matriz referencial de competências transversais, referente ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública por todos os servidores públicos em diferentes contextos de trabalho. Posteriormente, a Escola desenvolveu uma matriz específica de competências para o desenvolvimento da alta liderança pública, relativa aos cargos de Natureza Especial (NES), e aos Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executiva (FCE), acima do nível 4 (ENAP, 2021).

Em linha com as perspectivas que apontam para a competência como uma evidência prática de capacidades profissionais, a Escola adota o conceito proposto pela Organização Internacional do Trabalho, em que a competência se refere à:

“Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional” (OIT, 2002, p. 22).

A partir desse conceito e de um amplo processo de *benchmarking* internacional (ENAP, 2021), são delineadas nove competências essenciais de liderança, agrupadas em três eixos: Eixo de Estratégia, Eixo de Resultados e Eixo de Pessoas. A matriz se estrutura em torno do paradigma da construção de valor público e dos princípios da legitimidade, confiabilidade, alto desempenho, boa governança, agilidade, visão de futuro, inovação e transformação, e foco no usuário (Figura 1).



Figura 1: Matriz de Competências Essenciais de Liderança. Fonte: Enap (2021).

As nove competências são definidas de maneira abrangente, de forma que, como requisito para a sua operacionalização em processos de formação, seleção e avaliação de altas lideranças define-se como etapa seguinte o seu desdobramento nos respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Portanto, o conceito de competência se desdobra em torno desses três elementos componentes que precisam ser compreendidos e sobretudo diferenciados:

- **Conhecimento:** diz respeito ao conjunto de informações estruturadas e armazenadas por uma pessoa, que têm relevância e causam impacto no ambiente e em seu comportamento (ENAP, 2005; 2021).
- **Habilidade:** refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento. Saber como fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar propósitos específicos (ENAP, 2021).
- **Atitude:** refere-se à predisposição do indivíduo em relação à ação, objetos ou situações com que se confronta. Diz respeito ao julgamento da pertinência da ação, à ética do comportamento, aos valores, aos aspectos da convivência, da iniciativa e criatividade (ENAP, 2021).

Entretanto, tais elementos, segundo o conceito apresentado, constituem apenas parte da noção de competência, de maneira que cabe ainda ressaltar a dimensão do desempenho que compõe o construto (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; SANTOS, 2011) em que:

- **Desempenho:** refere-se ao caráter observável do comportamento expressado e às realizações e resultados decorrentes dos referidos atributos pessoais, sejam eles cognitivos, afetivos e psicomotores. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Em que pesem as variações teóricas, operacionais e práticas que o conceito de competência e seus componentes pode apresentar na literatura (ENAP, 2021), a linha teórico-metodológica definida pela Enap tem se demonstrado consistente ao longo das últimas décadas. A concepção adotada pela Escola é evidenciada em estudos acadêmicos nacionais e internacionais e em aplicações no âmbito do setor público, abrangendo tanto competências técnicas quanto gerenciais e de liderança (ENAP, 2005; SANTOS, 2011; MAU, 2015; LOPES et. al., 2020).

O processo seletivo do LideraGOV representa uma iniciativa fundamental para se ampliar a utilização das competências de liderança como base para critérios mais objetivos em processos de seleção de lideranças na área pública como um todo. As seções seguintes detalham como esse processo tem sido realizado ao longo das quatro edições do programa.

### **3. Metodologia**

O artigo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva e de abordagem qualitativa, baseada em análises documentais e bases de dados secundários com recorte transversal. Para apresentar o panorama da sistemática do processo seletivo, foi realizada uma coleta de documentos gerados pelas equipes da ENAP e do MGI ao longo dos anos de 2020 e 2024 para compreensão e sistematização dos principais elementos que caracterizaram os processos seletivos das quatro edições do LideraGOV.

### **4. Resultados**



A análise dos documentos que constituíram a concepção de cada uma das edições do LideraGOV demonstra que as edições tiveram características distintas, muito embora estivessem submetidas à mesma estrutura normativa definida pela Portaria Conjunta nº. 254/2020. De forma geral, podemos destacar as seguintes características de cada edição:

- **LideraGOV 1.0 (2020):**



*Figura 2: Divulgação LideraGOV 1.0. Fonte: Dados de Pesquisa.*

A primeira edição do programa foi uma versão piloto, exclusiva para servidores do antigo Ministério da Economia. Esta fase inicial serviu como base para desenvolver e testar metodologias de seleção e formação, aperfeiçoadas nas edições subsequentes. Nesse período, o modelo de competências, ainda em estágio embrionário e em desenvolvimento, foi construído em bases empíricas, buscando relacionar comportamentos expressos em relatos coletados em vídeo e no estudo de caso, a competências e valores alinhados com o interesse público. Complementarmente adotou-se ferramenta de base psicométrica de identificação de forças e fragilidades dos candidatos, em alinhamento com as melhores práticas observadas no terceiro setor e no setor privado. Em relação à composição da turma, todos os 321 candidatos estavam em exercício no então Ministério da Economia e lotados em Brasília/DF. Em termos de gênero, 65% dos selecionados eram homens e 35% mulheres. A idade média dos selecionados foi 39 anos (Figura 3).



Figura 3: Dados do LideraGOV 1.0. Fonte: Dados de Pesquisa.

- **LideraGOV 2.0 (2022):**



Figura 4: Divulgação LideraGOV 2.0. Fonte: Dados de Pesquisa.

A segunda edição foi ampliada para incluir servidores de outros órgãos da administração pública, incorporando aprendizados da edição piloto e introduzindo novas ferramentas de avaliação no processo seletivo. Essa edição se caracteriza pelo aprimoramento de abordagens experimentais de avaliação, baseadas em competências de liderança, e pelo aprimoramento do teste de estudo de caso na seleção. Nesta edição, foram aplicados critérios relacionados a políticas afirmativas de gênero. Houve também uma tentativa de diversificação de órgãos e de representatividade regional. Buscando ampliar a participação de mulheres, foi realizada uma campanha específica de divulgação das inscrições, impactando na composição da turma. Foram 926 candidatos para 80 vagas em que 51% dos selecionados eram homens e 49% mulheres, com idade média de 42 anos. Os selecionados estavam em exercício em 37 órgãos diferentes da Administração Pública Federal e lotados em 14 localidades diferentes (Figura 5).



Figura 5: Dados do LideraGOV 2.0. Fonte: Dados de Pesquisa.

- **LideraGOV 3.0 (2023):**



Figura 6: Divulgação LideraGOV 3.0. Fonte: Dados de Pesquisa.

A terceira edição aprofundou a utilização das metodologias de avaliação com base em competências, em testes psicométricos e estudos de caso. Nesta seleção, foram novamente aplicados critérios que garantissem a equidade de gênero e a diversidade em termos de órgãos aos quais os participantes eram vinculados, ampliando também a distribuição geográfica dos alunos. Assim, dos 1.007 candidatos, verifica-se que da turma selecionada 50% eram homens e 50% mulheres, com idade média de 41 anos e sendo que 68% se autoidentifica como pessoa branca, 30% como pessoa negra (24% pardas e 6% pretas) e 2% amarela. Os selecionados estavam em exercício em 37 órgãos diferentes do Executivo Federal e lotados em 10 localidades diferentes (Figura 7).



Figura 7: Dados do LideraGOV 3.0. Fonte: Dados de Pesquisa.

- **LideraGOV 4.0 (2024):**

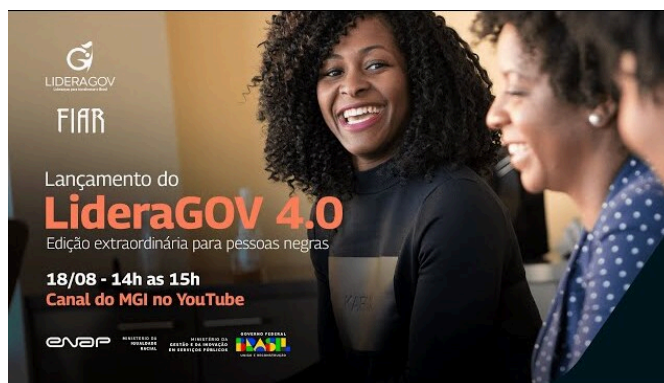


Figura 8: Divulgação LideraGOV 4.0. Fonte: Dados de Pesquisa.

A quarta edição é realizada em um contexto de reconhecimento do potencial do programa para o desenvolvimento de lideranças. Com base nessa premissa, o recém-criado Ministério da Igualdade Racial (MIR) e a Enap se comprometem com a realização de uma edição exclusiva para pessoas negras, proposta integrante do Protocolo de Intenções (Formação de Iniciativas Antirracistas - FIAR) assinado entre as Instituições. Esta edição foi marcada por uma reflexão crítica acerca do processo seletivo, maior robustez no processo de formação da banca de avaliadores e no processo de avaliação, refinando-o e adicionando critérios específicos para assegurar uma seleção justa e representativa. Foram 403 candidatos e em sua composição, a turma selecionada tem 33,3% de homens e 66,7% de mulheres, sendo que 70,6% se autoidentifica como pessoa preta e 29,4% como parda, com média de idade de 43 anos. Os 51 selecionados estão em exercício em 29 órgãos diferentes do Executivo Federal e lotados em 11 localidades diferentes (Figura 9).



Figura 9: Dados do LideraGOV 4.0. Fonte: Dados de Pesquisa.

O LideraGOV foi reconhecido em recente relatório da OCDE (2023) como uma das práticas de destaque na promoção de um sistema de lideranças mais efetivo no Brasil, podendo servir de referência para processos de formação de lideranças em outros contextos da administração pública.

#### **4.1. Estrutura do Processo Seletivo**

O processo seletivo do LideraGOV é concebido como uma oportunidade para o desenvolvimento, sobretudo, de servidores cujo potencial para liderança ainda não tenha sido devidamente explorado. Enquanto muitos países adotam sistemas de carreira (*pipelines*) para suas lideranças (MAU, 2015; ENAP, 2023), no Brasil tem perdurado um sistema de indicações por critérios de confiança que, embora não esteja necessariamente em conflito com aspectos técnicos para a seleção, pode não oportunizar de maneira igualitária o acesso de indivíduos capazes para os cargos de liderança (LOPES et al., 2020).

Dessa forma, um dos desafios para o processo seletivo do LideraGOV reside na comunicação a servidores públicos que se trata de um programa aberto a todos os servidores federais, de todos os níveis com diferentes experiências em liderança. Em segundo lugar, ainda mais desafiador, reside o desafio de elaborar um processo de seleção que identifique, para além do histórico profissional, traços e características que evidenciem não um comportamento consolidado de liderança, mas indicadores de potencial de liderança, a qual seria aprimorada por meio da jornada pedagógica do curso.

A análise documental do programa demonstra que, desde sua primeira

edição, a metodologia de seleção dos candidatos ao Programa LideraGOV tem obedecido a uma estrutura relativamente perene com quatro processos avaliativos (Figura 10).

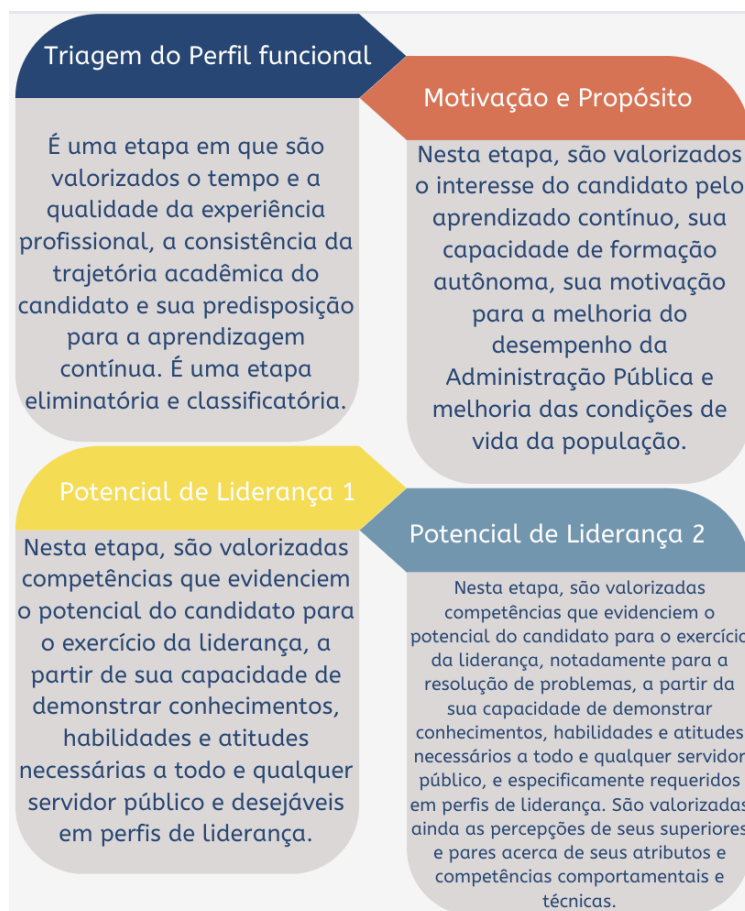


Figura 10: Etapas básicas do processo seletivo do LideraGOV.

Os pressupostos do LideraGOV foram paulatinamente testados desde a sua primeira edição, em 2020, até a sua quarta edição mais recente, em 2024. Ao longo desse percurso, foram utilizados diferentes critérios de seleção para identificação de competências de liderança, traços relativos à motivação para liderança, valores e espírito público, fundamentais para os objetivos do programa. Foram testadas diferentes técnicas envolvendo memoriais da vida profissional, testes psicológicos, provas de conhecimento, testes por competências, e por fim, com a realização da quarta edição extraordinária para pessoas negras, foram identificadas barreiras estruturais a grupos minorizados a serem mitigadas no processo seletivo. A seguir, apresenta-se um breve histórico das principais técnicas testadas ao longo do

desenvolvimento do Processo Seletivo do LideraGOV.

#### ***4.2 A evolução do processo seletivo ao longo das edições***

O processo seletivo para o LideraGOV passou por mudanças ao longo das edições, preservando sua estrutura fundamental, porém buscando aprimorar técnicas, métodos, tecnologias e modelos de gestão que propiciaram a consolidação de um sistema inovador, adaptado aos objetivos do programa. As principais lições aprendidas desse processo de amadurecimento são detalhadas a seguir.

A Edição 4.0 foi particularmente importante para o LideraGOV, pois foi concebida no contexto das políticas públicas de promoção da igualdade racial, sob gestão do Ministério da Igualdade Racial (MIR), criado em janeiro de 2023. Por meio da edição do Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023, estabeleceu-se que 30% dos cargos de liderança da Administração Pública Federal deveriam ser ocupados por pessoas negras até 31 de dezembro de 2025. O LideraGOV fora creditado como um importante meio para o alcance dessa meta, ensejando a realização de uma edição extraordinária e exclusiva para pessoas negras. Nesse ínterim, o processo seletivo do LideraGOV 4.0 trouxe uma série de mudanças em relação às edições anteriores. Foram implementadas inovações sob a forma de novos procedimentos de avaliação e soluções tecnológicas. As mudanças estão sumarizadas no Quadro 01 a seguir e serão discutidas nos tópicos posteriores.

Dimensão	LideraGOV 1.0	LideraGOV 2.0	LideraGOV 3.0	LideraGOV 4.0 (Exclusivo para Pessoas Negras)
Duração	<b>Duração: 85 Dias</b> Início das Inscrições: 24/06/20 Resultado Final: 16/09/20	<b>Duração: 117 Dias</b> Início das Inscrições: 22/11/21 Resultado Final: 18/03/22	<b>Duração: 108 Dias</b> Início das Inscrições: 02/01/23 Resultado Final: 20/04/23	<b>Duração: 54 Dias</b> Início das Inscrições: 18/08/23 Resultado Final: 11/10/23
Nº Inscritos	<b>321</b>	<b>926</b>	<b>1.007</b>	<b>403</b>
Inscrição	<b>Formulário Online</b> com informações pessoais e acadêmicas e envio de materiais (Vídeo e Relato Analítico)	<b>Formulário Online</b> com informações pessoais e acadêmicas e envio de materiais (Vídeo e Relato Analítico)	<b>Formulário Online</b> com informações pessoais e acadêmicas e envio de materiais (Vídeo e Relato Analítico)	<b>Formulário do Sistema Eletrônico Piloto da Enap</b> (Sem envio de materiais na inscrição)
Triagem	<b>Eliminação de Candidatos</b> (com base em: atendimento de critérios obrigatórios, sistema de pontuação curricular).	<b>Eliminação de Candidatos</b> (com base em: atendimento de critérios obrigatórios, sistema de pontuação curricular, paridade de gênero e representatividade de órgãos públicos)	<b>Eliminação de Candidatos</b> (com base em: atendimento de critérios obrigatórios, sistema de pontuação curricular, paridade de gênero e representatividade de órgãos públicos)	<i>A etapa de "Triagem" foi formalizada como Etapa 01</i>
Etapa 01	<b>Avaliação do Perfil e Motivação:</b> Trajetória profissional e acadêmica; Percepções, Valores e Propósito (Vídeo e Relato Analítico)	<b>Avaliação do Perfil e Motivação:</b> Trajetória profissional e acadêmica; Percepções, Valores e Propósito (Vídeo e Relato Analítico)	<b>Avaliação do Perfil e Motivação:</b> Trajetória profissional e acadêmica; Percepções, Valores e Propósito (Vídeo e Relato Analítico)	<b>Eliminação de Candidatos</b> Verificação do atendimento aos critérios obrigatórios
Etapa 02	<b>Análise de Competências Comportamentais e Potencial para Liderança</b> (Teste de personalidade)	<b>Análise de Competências Comportamentais e Potencial para Liderança</b> (Teste de Personalidade e Competências)	<b>Análise de Competências Comportamentais e Potencial para Liderança</b> (Teste de Competências C-COMP em Versão Piloto)	<b>Avaliação Curricular</b> (Sistema de Pontuação Curricular, representatividade de gênero e órgãos públicos)
Etapa 03	<b>Análise de Competências de Liderança</b> (Estudo de caso e Cartas de Recomendação)	<b>Análise de Competências de Liderança</b> (Estudo de caso e Cartas de Recomendação)	<b>Análise de Competências de Liderança</b> (Estudo de caso e Cartas de Recomendação)	<b>Banca de Heteroidentificação</b> (Foto e Vídeo do Candidato)
				<b>Avaliação de trajetória profissional, motivação e perfil para liderança</b> (Relato Analítico, Vídeo de Pitch e de Estudo de Caso e Cartas de Recomendação)

Quadro 1: Quadro comparativo-descritivo das etapas dos processos seletivos das edições do LideraGOV.



#### **4.2.1 Inscrição e Triagem de Perfil Profissional**

A etapa de Triagem fora concebida inicialmente como uma fase preliminar ao processo seletivo propriamente dito, na qual se buscava aferir o cumprimento dos requisitos obrigatórios para ingressar no programa LideraGOV. Os critérios utilizados são:

- Servidoras(es) públicas(os) efetivas(os) da Administração Pública Federal do Poder Executivo, regidas(os) pela Lei nº 8.112/1990;
- Não ocupantes de Cargo Comissionado Executivo (CCE) ou Função Comissionada Executiva (FCE);
- Com mais de 5 anos para adquirir direito à aposentadoria; e
- Com formação de nível superior completa.
- Para a Edição 4.0: Pessoas Negras (autoidentificados como pardos ou pretos).

A triagem iniciou-se como um processo realizado de forma manual, com apoio de planilhas, visando identificar candidatos que não atendessem aos critérios obrigatórios de inscrição. Porém, com o crescente número de inscritos a cada edição, a triagem passou a se constituir em uma etapa de classificação dos candidatos. Para tanto, começaram a ser testados sistemas de pontuação de informações curriculares, visando selecionar candidatos com base em critérios, tais como formação acadêmica, formação continuada em cursos livres, experiência profissional, experiência em cargos de liderança, dentre outros.

Tendo em vista que a execução do processo seletivo era realizado com equipe e recursos tecnológicos próprios da Coordenação-Geral de Capacitação de Altas Lideranças (CGCAE) da Enap, durante as três primeiras edições, as inscrições foram coletadas por meio de *links* de formulários *online* e processadas manualmente em planilhas na etapa de triagem. Com isso, havia uma elevada carga operacional com o registro de dados dos candidatos, assim como o cálculo de notas em arquivos sem uma estrutura de gestão de dados.

A Edição 4.0 oportunizou a revisão desse procedimento, primeiramente, por meio da adoção de um sistema informatizado que automatizou as análises curriculares dos candidatos. Em um segundo momento, verificou-se a necessidade de integrar a triagem e a avaliação curricular que vinham sendo realizadas no processo seletivo. Dessa forma, esses dois procedimentos passaram a ser realizados de forma distinta e automatizada como duas etapas:

1) eliminação por descumprimento de critérios obrigatórios; e 2) avaliação curricular por pontos; respectivamente nas Etapas 1 e 2 do Processo Seletivo. Com isso, esses procedimentos passaram a ser formalmente descritos nas diretrizes normativas do processo seletivo do Programa. A formalização e automação desse processo na Edição 4.0 permitiu que essa importante etapa cumprisse sua função, reduzindo o trabalho manual e a chance de erros, promovendo maior transparência dos critérios de avaliação e classificação utilizados. Tendo em vista o caráter afirmativo da Edição 4.0, essa revisão também oportunizou a reformulação dos critérios de pontuação, evitando-se por exemplo, a valorização de critérios que pudessem reproduzir injustiças e barreiras sociais, tais como domínio de idiomas, e passou a valorizar e pontuar experiências com voluntariado e liderança em movimentos sociais.

Sob o ponto de vista da qualidade do processo seletivo, a etapa de triagem alinha-se às melhores práticas de seleção. Conforme destacado por Queiroga & Gondim (2020), a pré-seleção curricular visa reduzir o número de candidatos no início do processo seletivo, tendo em vista que evidências demonstram que o alto número de candidatos não necessariamente assegura a melhor escolha para determinada vaga, mas a aderência do perfil a critérios de base, normalmente baseados em experiência profissional e formação. Por outro lado, o currículo, ao representar um aspecto estático do candidato deve, na realidade, ser sempre complementado por outros métodos de seleção, sobretudo aqueles que buscarão aferir suas competências (QUEIROGA; GONDIM, 2020).

Vale ressaltar que um dos desafios desta etapa reside em estabelecer um equilíbrio entre as diferentes áreas de políticas públicas, regiões do país, além do equilíbrio de gênero e, a partir da edição 4.0, equilíbrio com relação à raça/cor, além de outros critérios que vêm sendo suscitados para se promover e valorizar a maior diversidade possível de experiências, vivências e pontos de vista de servidores que constituirão a turma de alunos selecionados, garantindo a construção de uma burocracia representativa da população brasileira (NASCIMENTO, et al., 2024). Com isso há maior potencial de aplicação dos conhecimentos em distintos contextos e realidades. Para tanto, após a pontuação dos candidatos, é delimitado um número máximo de vagas a serem preenchidas por servidores de determinadas áreas e organizações sobre-representadas nas inscrições, além de se buscar a paridade de gênero e maior equidade de raça/cor. Os resultados dessa sistemática têm sido a capacidade do Programa de atender de forma mais equânime diferentes áreas de Governo, maior equidade de gênero e participação de servidores para além da capital federal.

#### **4.2.2 Etapa I - Avaliação da Motivação e Perfil para Liderança**

Uma das principais características do processo seletivo do LideraGOV é a exigência, no ato da inscrição, de envio de dois materiais orientados para avaliação da motivação e perfil para liderança: um vídeo motivacional e um relato analítico de trajetória profissional. Apenas a edição 4.0 solicitou o envio desses materiais somente aos candidatos selecionados, após a etapa de triagem, visando tornar mais eficiente o processo de avaliação.

O vídeo motivacional consiste em uma gravação do próprio candidato em que o mesmo deve, em até dois minutos, se apresentar e descrever as razões pelas quais deseja ingressar no programa LideraGOV. Com relação à trajetória profissional, os candidatos devem, em até duas páginas, apresentar um texto que reflita sobre sua atuação como agente público no âmbito do Estado, por meio de uma narrativa coerente que dê significado ao seu percurso como servidor. O candidato deve descrever e situar seu momento atual na carreira em relação ao seu passado e futuro profissional, avaliar os fatos e desafios mais relevantes da sua trajetória profissional, relacionando-os com os objetivos do Programa.

Conforme documentos analisados, essa etapa tem por objetivo oferecer aos avaliadores evidências acerca das ambições e do comprometimento do candidato com o seu desenvolvimento na carreira, assim como as suas motivações e intenção de aplicar os conhecimentos advindos do Programa em prol da qualificação dos serviços do Estado e da produção de valor público. Essa avaliação é realizada por uma banca de especialistas externos com ampla experiência na temática de liderança no setor público. Os avaliadores são selecionados, treinados e alinhados com relação aos critérios de avaliação.

A avaliação dos materiais é realizada após a triagem, com uma perspectiva qualitativa de análise, amparada por uma escala de pontuação em diferentes critérios. Em relação aos critérios, ao longo das edições, retirou-se a ênfase em aspectos formais como a qualidade da redação do relato analítico e a qualidade do vídeo motivacional. Simplificaram-se os critérios naquelas dimensões tidas como mais críticas e aperfeiçoou-se sua operacionalização em que o candidato deveria não apenas demonstrar certas características, mas relatar explicitamente experiências, valores e perspectivas compatíveis com o Programa. A análise dos bancos de dados relativos às avaliações demonstra que as notas que variam de zero a dez nos critérios expressam um padrão capaz de distinguir o que caracteriza relatos e vídeos com notas baixas (desempenho insuficiente), relatos e vídeos considerados bons, com maiores chances de

classificação, e aqueles que têm qualidade excepcional e tendem a ter as maiores notas.

Considerando que um dos objetivos finais do LideraGOV é que a formação propiciada venha a gerar impactos nos contextos de trabalho dos selecionados, tais critérios e métodos tem se mostrado adequados para a seleção de perfis qualitativamente alinhados a essa perspectiva. Os candidatos que se destacam nessa etapa demonstram ter uma visão de si mesmos enquanto agentes de mudança e que se orientam para uma visão de futuro para geração de valor público em suas respectivas áreas.

#### ***4.2.3. Etapa II - Avaliação de competências comportamentais e potencial de liderança***

A Etapa II do LideraGOV tem sido frequentemente concebida como uma oportunidade para a testagem e o desenvolvimento de instrumentos para diagnóstico de perfis de liderança. Durante a Edição 1.0, replicando-se tendências e recomendações vigentes para a seleção de lideranças, empregou-se o instrumento denominado Lista de Adjetivos Bipolares e em Escalas de Likert (L.A.B.E.L.) (CAPEL; OSWALD, 2004). O instrumento de natureza psicométrica destina-se à mensuração de traços de personalidade e avalia os candidatos em termos de: “Maturidade”, “Extroversão e Introversão”, “Masculinidade e Feminilidade”, “Conformismo e Originalidade”, “Tensão e Descontração”; e “Racionalidade e Expressividade”. Tendo em vista as premissas do teste, os resultados foram considerados amplamente inadequados levando ao abandono da perspectiva de avaliação psicológica como método de seleção. A aplicação de testes psicológicos para processos seletivos é vista de forma muito crítica inclusive pela literatura, uma vez que muitos testes não têm relação comprovada com desempenhos de trabalho (QUEIROGA; GONDIM, 2020).

Para a Edição 2.0 houve um desenvolvimento mais original de escalas de avaliação, em que a partir de um instrumento de avaliação psicológica, elaborou-se uma metodologia híbrida entre a avaliação de traços psicológicos (*Big Five*) e traços e competências comportamentais (*soft skills*) que visavam abordar aspectos socioemocionais, relacionais e estratégicos, que evidenciassem o potencial de liderança do candidato. As lições aprendidas nessa etapa demonstraram que as informações relacionadas a comportamentos no trabalho tinham maior utilidade heurística para o processo seletivo do que informações sobre traços de personalidade. Tal perspectiva alinha-se a recomendações da literatura de que testes

situacionais, ou mesmo práticas e simulações, promovem maior capacidade de inferência sobre o potencial desempenho de um profissional (QUEIROGA; GONDIM, 2020).

Tal aspecto foi observado na 3ª edição, em que uma ferramenta original, internamente desenvolvida pela Coordenação-Geral de Inovação da Enap (GNova Lab), em parceria com empresas de mercado, buscava a utilização de testes situacionais para avaliar níveis de maturidade em competências transversais e de liderança de servidores públicos. O instrumento, chamado de C-COMP, foi aplicado em versão piloto e promoveu importantes *insights* sobre a aderência do teste a perfis de liderança. O exame aprofundado do teste, no entanto, suscitou mais ajustes para que o mesmo fosse capaz de tornar mais robustos os resultados e a aderência ao setor público.

Um dos pontos positivos foi a percepção de que, futuramente, tais testes podem estar amplamente acessíveis e fornecer métricas fidedignas de domínio de competências que sirvam de complemento às informações curriculares dos candidatos. Destarte, os testes poderiam ser utilizados em etapas de triagem, tornando esse processo ainda mais robusto, além de oferecer aos candidatos uma indicação clara de quais competências os mesmos podem desenvolver enquanto potenciais lideranças.

Ao mesmo tempo, verifica-se nos relatórios do LideraGOV que há contínua reflexão acerca da adequação desses instrumentos e até que ponto deve-se esperar, de potenciais líderes, que os mesmos demonstrem altos níveis de domínio em competências de liderança, antes do processo formativo. Sendo o objetivo do programa o desenvolvimento desses líderes, tem se buscado definir melhor a natureza das medidas e instrumentos a serem aplicados nessa etapa e o nível de exigência do processo seletivo em si.

#### **4.2.4. Etapa III - Avaliação de competências técnicas e Potencial de liderança**

A terceira e última etapa do processo seletivo consiste na identificação de evidências de conhecimento do negócio público e a demonstração de competências que caracterizam o candidato como liderança potencial. Para tanto, se aplicam duas técnicas de avaliação: a resolução de um Estudo de Caso e a coleta de Cartas de Recomendação. Comparativamente às etapas anteriores, essas etapas são as que mais trazem elementos associados diretamente ao comportamento do candidato enquanto liderança. A escala utilizada variava de 0 a 10 em termos de grau de atendimento a diversos critérios.

#### **4.2.4.1. Aplicação do Estudo de Caso**

Com relação ao Estudo de Caso, o mesmo tem sido aplicado e desenvolvido desde a Edição 1.0. Naquela oportunidade, os candidatos receberam um texto com uma situação-problema acerca de um caso real vivenciado por uma liderança. Ao final do caso, uma série de questionamentos eram propostos e os candidatos deveriam elaborar uma resposta acerca de como eles se posicionariam no caso. Nesta edição, no entanto, as competências avaliadas ainda não se vinculavam à Matriz de Competências Essenciais de Liderança.

As edições 2.0 e 3.0 seguiram nessa linha e a etapa de estudo de caso consistiu na leitura de um documento preparado especificamente para o processo seletivo, no qual se apresentava um caso fictício de uma problemática típica do setor público. Ao final do caso, apresentava-se um dilema vivenciado por uma personagem em cargo de liderança e três questões ao candidato acerca da compreensão do caso e da proposição de soluções que poderiam ser adotadas.

A avaliação pela banca de avaliadores consistia na identificação de respostas que sugerissem desempenhos associados a conhecimentos, habilidades e atitudes de cada uma das competências de liderança. Os estudos de caso eram aplicados aos moldes de uma prova escrita, em que os candidatos deveriam, em data e horário pré-definidos, conectar-se a uma sala de videoconferência e, dentro de um prazo de 4 horas, fazer a leitura e elaborar uma resposta ao Case, a qual era enviada por meio de um formulário *online*. A aplicação do Case, a orientação e o monitoramento dos candidatos eram realizados pela equipe da Enap.

No processo seletivo do LideraGOV 4.0 buscou-se a testagem de uma nova sistemática de aplicação do Estudo de Caso. Buscou-se a simplificação desse método substituindo-se o Estudo de Caso mais extenso, por um caso mais breve, com perguntas mais diretas acerca de decisões no contexto de uma problemática pública. As respostas não seriam realizadas de forma escrita, mas de forma oral, por meio de vídeos nos quais os candidatos explicariam suas respostas ao caso proposto. Tal proposta foi aplicada com um caso elaborado pelo MIR, revelado aos candidatos quando da sua classificação para a Etapa 03 junto às instruções para submissão dos materiais a serem avaliados. As instruções solicitavam o envio, no mesmo arquivo de vídeo, do Vídeo Motivacional seguido do Vídeo de Resposta ao Case.

#### **4.2.4.1. Avaliação de Cartas de Recomendação**

Por fim, o último material avaliado em todo o processo seletivo refere-se às Cartas de Recomendação, sendo uma elaborada por um superior e outra elaborada por um colega de trabalho. Ambos os respondentes recebem um roteiro específico elaborado pela Enap com perguntas a acerca do desempenho profissional do candidato. As respostas são inseridas em um formulário *online* e o candidato não tem acesso às cartas de recomendação.

Ao longo das edições certos critérios foram flexibilizados, permitindo-se incluir a chefia ou colega de algum posto anterior do candidato, visto que o mesmo pode estar há pouco tempo na situação atual de trabalho. As cartas são solicitadas sempre durante a realização do processo seletivo, dentro de um prazo de em média 15 (quinze) dias. Com isso, o candidato é responsável por indicar os respondentes. Tendo em vista que, em muitos casos, há dificuldade de se atender a esses prazos por indisponibilidade dos respondentes, os pesos das Cartas para as notas dos candidatos são, geralmente, reduzidos em relação ao Estudo de Caso. Não obstante, podem ser fundamentais para desempatar candidatos no ranqueamento final.

As duas cartas devem informar o escopo do trabalho no qual o candidato esteja atuando, sendo buscadas informações como:

- Resultados alcançados pelo trabalho em virtude do desempenho destacado do candidato;
- Atributos que caracterizam o candidato como um líder potencial (íntegro, realizador, criativo, agregador, engajador, mobilizador, inspirador, incentivador, empoderador, etc).
- Realizações e comportamentos concretos do candidato que evidenciam características de liderança, como iniciativa, mediação, engajamento de pessoas, foco em resultados, etc.

### **3.6. Inclusão de fase para promoção da equidade racial.**

Na Edição 4.0, a Etapa 03 da seleção contou com um novo processo no qual os candidatos foram avaliados por uma banca especializada de heteroidentificação para certificação do atendimento ao critério obrigatório de raça/cor. Tendo em vista o objetivo específico da Edição de ampliar o acesso de pessoas negras ao Programa, fez-se necessário esse procedimento para assegurar que os candidatos autodeclarados como de raça/cor parda e preta corresponderem efetivamente ao público-alvo. O objetivo das bancas de heteroidentificação é evitar fraudes e o desvio de finalidade de políticas afirmativas como foi a

Edição 4.0 do LideraGOV. As bancas utilizaram como materiais de verificação os vídeos motivacionais e fotos 3x4 enviados pelos candidatos quando de sua classificação para a Etapa 03. Assim, a Etapa 03 da Edição 4.0 consistiu em duas sub-etapas de avaliação por especialistas: a sub-etapa de exame de heteroidentificação (Etapa 3a) e sub-etapa de avaliação dos materiais em vídeo e cartas de recomendação (Etapa 3b).

### **3.7. Discussão e avaliação geral do Processo Seletivo**

Em termos de permanência, conclusão de curso e ingresso posterior na Rede de Egressos, o Programa LideraGOV tem indicadores positivos. Considerando as três edições concluídas, dos 190 servidores e servidoras ingressantes, 99% atingiram os critérios de aprovação do curso e foram certificados, com apenas dois ex-alunos (1%) não completando a formação. Destes, 170 integram a Rede de Egressos. A Edição 4.0 que se encontra com o curso em andamento, composta por 51 servidores e servidoras, até o presente momento, não conta com nenhuma desistência.

Ademais, em pesquisa recente realizada por Sousa (2024), 66,2% dos egressos do Programa estão em cargos ou funções de liderança em seus locais de trabalho. Estes dados trazem elementos importantes sobre o perfil dos alunos aprovados no processo seletivo do LideraGOV, podendo ser aprofundados em pesquisas futuras.

Os quatro processos seletivos realizados trouxeram aprendizados relevantes como a importância de promover a inclusão de forma intencional. Neste aspecto, se mostrou acertado considerar a experiência de liderança em outras esferas da vida social, como projetos sociais conduzidos pela sociedade civil, para além dos postos formais de liderança na administração pública. Assim, é possível captar o engajamento dos servidores e minimizar distorções entre pessoas brancas, que eventualmente possuem mais oportunidades de ocupar cargos, e pessoas negras.

Ao comparar os processos seletivos, verificamos que os três primeiros tiveram uma duração média de 103 dias, enquanto o quarto durou 54 dias. Tendo em vista a complexidade do processo seletivo, seja para os seus organizadores, seja para os candidatos, é necessário um tempo de realização razoável de modo a não prejudicar seu andamento e resultado. Em relação ao Estudo de Caso, o mesmo evoluiu de forma consistente ao longo das três primeiras edições, porém as mudanças de aplicação realizadas na Edição 4.0 foram consideradas pelos



gestores e pelos próprios avaliadores uma mudança negativa. Observou-se que os candidatos, ao responderem o Estudo de Caso no mesmo vídeo em que apresentavam suas motivações, tinham uma tendência por enfatizar um ou outro tema no vídeo, prejudicando a avaliação desses quesitos. A profundidade e o detalhamento das respostas e análises referentes ao Estudo de Caso foram muito inferiores em relação à versão escrita na opinião dos gestores e avaliadores do Programa.

Em termos de cartas de recomendação, foram observadas variações entre as edições. Na edição 3.0, dos 100 candidatos convidados a participar da terceira e última fase do processo seletivo, 79 receberam cartas de recomendação de suas chefias (79%) e 82 de colegas de trabalho (82%). Já na edição 4.0, dos 120 candidatos convidados a participar da terceira e última fase do processo seletivo, apenas 75 receberam cartas de recomendação de suas chefias (65,8%) e 102 de colegas de trabalho (85%). Considerando sua relevância para o ranqueamento final, futuras avaliações do Programa poderiam analisar a experiência de chefias e colegas na escrita das cartas, se o tempo disponibilizado entre as diferentes edições foi um diferencial no percentual de respostas e se questões como gênero e raça dos alunos interfere de forma no recebimento de recomendações, principalmente de suas chefias.

Nesse ínterim, no que tange à avaliação de competências, a edição 3.0 foi considerada a mais avançada em relação ao objetivo metodológico da Enap de avaliar competências de liderança. Naquela oportunidade, aplicou-se um instrumento quantitativo, desenvolvido pela própria Enap, de avaliação das competências transversais e de liderança com testes situacionais. Em seguida, a resolução por escrito de estudos de caso elaborados pela Enap e avaliados com base nos referenciais de competências de liderança foi considerada uma referência por gestores, avaliadores e candidatos.

Por outro lado, a edição 4.0 avançou no que se refere a uma seleção mais rigorosa dos avaliadores, uma vez que, naquela ocasião, os mesmos precisavam ter vivências e afinidades com questões de combate à desigualdade racial. Além disso, as avaliações por aluno foram realizadas por duplas de avaliadores, visando reduzir vieses, seguindo boas práticas de avaliação. Com isso, a edição 4.0 gerou *expertise* adicional em relação às edições anteriores para a composição e treinamento das bancas de avaliação, assim como na realização de bancas de heteroidentificação. Ademais, permitiu a reflexão acerca de como conduzir processos seletivos alinhados a políticas afirmativas, o que ajudou na identificação de potenciais vieses de gênero e raça nos critérios de seleção e seu consequente aprimoramento.

Os requisitos técnicos para aplicação dos diversos instrumentos e ferramentas utilizados no processo seletivo do LideraGOV exigem a disponibilidade de uma equipe técnica com conhecimento teórico e experiência prática, além de estrutura administrativa e de coordenação interinstitucional, sendo estes elementos desafiadores para a replicação desta experiência em processos seletivos de outras organizações e esferas da administração pública. Contudo, já há experiências usando ferramentas por competências como o Programa Líderes que Transformam da Enap e os processos seletivos de outras entidades públicas federais e estaduais.

#### **4. Considerações Finais**

O presente artigo teve como objetivo analisar o processo seletivo para ingressar no Programa LideraGOV, refletindo sobre sua evolução e potencialidade de replicação por outras Instituições e entes subnacionais. Buscou-se realizar uma discussão aprofundada dos aprendizados proporcionados pelas mudanças realizadas ao longo das quatro edições, visando o aperfeiçoamento do LideraGOV.

O processo seletivo para participar do Programa LideraGOV é inovador por se referenciar na matriz de competências essenciais de liderança e por aliar instrumentos quantitativos e qualitativos para aferir o potencial de liderança dos candidatos. A etapa qualitativa permite refletir sobre o potencial do candidato para além de aspectos objetivos como cargo ocupado pelo servidor, experiências profissionais, de liderança e trajetória acadêmica. O modelo pode ser utilizado como referência por outras Instituições que tenham como objetivo formar lideranças que estejam em sintonia com as necessidades emergentes da sociedade.

O modelo de aperfeiçoamento contínuo adotado pela Enap é fundamental para o aprimoramento do processo seletivo para futuras edições. Atualmente, reconhecem-se diversas inovações e aprendizados das últimas edições que podem ser consolidados em nova edição 5.0, a qual espera-se deverá refletir os principais pontos positivos das anteriores. Por outro lado, desde já emergem novos desafios para o processo seletivo, tais como riscos do uso da Inteligência Artificial por candidatos, gestão de dados e consideração da diversidade em uma perspectiva interseccional, dentre outros que exigirão um constante desenvolvimento técnico da equipe responsável.

## REFERÊNCIAS

- BOYATZIS, R. E. The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons, 1982.
- BRASIL. 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", Ministério da Economia, Brasília, 2020.
- BRASIL. Decreto nº. 10.829, de 05 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. **Presidência da República**, Brasília, 2021.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8–15, mar. 2001.
- CAPEL, E.; OSWALD, R. Um modelo para avaliação de personalidade de porte universal: o L.A.B.E.L., 2004. Disponível em: [http://moityca.com/pdfs/Ummodelodeavaliadepersonalidadedeporteuniversal\\_P.pdf](http://moityca.com/pdfs/Ummodelodeavaliadepersonalidadedeporteuniversal_P.pdf)
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/398>
- ENAP. **Matrizes de desenvolvimento competências para o setor público brasileiro**. Brasília, ENAP, 52p. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/6795>
- ENAP. **CapGov - Panorama Internacional de Capacitação no Setor Público**. Brasília, ENAP, 91p. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/7598>
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**, v. 18, n. 2, 2007.
- HOOD, C.; LODGE, M. Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis. **Governance**, v. 17, n. 3, p. 313–333, jul. 2004.
- LOPES, A. V. et al. Profissionalização da Liderança Pública: uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 08–27, 22 jan. 2020.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." *American psychologist*, v. 28 n. 1, 1973.
- MAU, T. A. Leadership competencies for a global public service. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 1, p. 3–22, mar. 2017.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future. OECD Publishing, Paris, 2010. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/paper-managing-competenciesin-government-state-of-the-art-practices-and-issues.pdf>

OCDE. Government at a Glance 2019. OECD Publishing, Paris, 2019. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>.

OCDE. OECD Public Service **Leadership and Capability Review of Brazil**. OECD Publishing, Paris, 2022. Disponível em:  
<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/oecd-public-service-leadership-and-capability-review-of-brazil-2.pdf>

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Certificação de Competências Profissionais** - Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed. Brasília: OIT, 2002.

QUEIROGA, F., GONDIM, S. M. G. Avaliação em seleção de pessoas. In: HUTZ, C. S et al. (Eds.). **Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho**. 1ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2020.

SANTOS, A. P. D. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 4, p. 369–386, 28 jan. 2011.

SOUSA, TAISA A. C de. Programa Lideragov: Percepção Dos Egressos Do Curso De Alta Liderança Do Governo Federal Quanto Ao Desenvolvimento De Habilidades Sustentáveis, Humanas E Sociais. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2024.

NASCIMENTO, N. I. M. et al. Formação de novas lideranças públicas: a experiência do Programa LideraGOV. Brasília: **Anais do Encontro Brasileiro de Administração Pública - EBAP**, 2024.