

LideraGOV

Teoria do Programa

Elaborado por:

Camila Cirillo

Versão 2
Dezembro, 2024

Introdução	2
Contextualização do Programa LideraGOV	3
Imagem 1: Problemas Identificados	5
Público do LideraGOV	6
Imagem 2: Públicos do LideraGOV	7
Imagem 3: Necessidades dos Públicos do LideraGOV	8
Lógica de Operação do LideraGOV	9
Resultados Esperados	9
Imagem 4: Resultados do LideraGOV	11
As entregas do LideraGOV	12
Imagem 5: Entregas do LideraGOV	13
Imagem 6: Sugestões de Novas Ações e Entregas para o LideraGOV	16
Referências	17

Introdução

Este documento consolida a Teoria do Programa LideraGOV, produzida colaborativamente, em duas oficinas virtuais (realizadas nos dias 18/11/2024 e 26/11/2024), nas quais participaram representantes da Enap, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), idealizadores do programa, colaboradores e egressos do LideraGOV.

A proposta de desenvolvimento da Teoria do Programa de forma colaborativa alinha-se com as prerrogativas conceituais de desenvolvimento dessas ferramentas, as quais tendem a ser mais robustas, aderentes à realidade e úteis para as equipes de gestão, quando há discussões coletivas, com perfis diversos no que tange ao seu envolvimento com o programa. No caso da Teoria do Programa LideraGOV, as oficinas foram conduzidas de modo a intercalar a exposição de conteúdos teóricos para alinhamento conceitual dos participantes, discussões coletivas e trabalhos em grupos, os quais foram sendo registrados no Miro e cujos outputs encontram-se nos anexos deste material.

A Teoria do Programa (TP) se constitui como uma ferramenta analítica, uma vez que proporciona uma compreensão integral de uma política, programa ou iniciativa, podendo ser utilizada para definição de estratégias, na formulação de sistemas de Monitoramento e Avaliação avaliativas, na qualificação dos resultados e na verificação das informações (WEISS, 1998). A Teoria do Programa Lidera GOV tem como finalidade explicitar sua finalidade, suas intenções e mecanismos de funcionamento. Como outras Teorias de Programas, a Teoria do Programa LideraGOV evidencia quais são suas ambições, destacando como essas transformações são geradas, identificando ações, prováveis resultados e a relação entre estes elementos. Entende-se que ao explicitar essas conexões, evidencia-se a coerência, relevância e qualidade do desenho do programa para assegurar que os resultados pretendidos serão alcançados. Deste modo, espera-se que a Teoria do Programa LideraGOV possa:

- contribuir para o planejamento de estratégias diversas (de comunicação, de alocação de recursos, de mobilização de instituições e parceiros etc) que tornem possível entregar, com qualidade, os produtos e serviços do LideraGOV e que contribuam para o alcance dos resultados esperados.
- auxiliar na criação de sistemas de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem, na medida em que consolida os principais elementos do programa, como suas entregas, resultados e impactos.
- contribuir para a realização de processos de revisão mais ampla do programa, quando oportunos.

Este documento está dividido em quatro sessões, as quais apresentam: i) contextualização do Programa LideraGOV, descrevendo o contexto em que foi idealizado e desenhado; ii) os públicos prioritários do programa; iii) os resultados/transformações esperados para esses públicos e em um público mais amplo, como desdobramento dos efeitos iniciais do programa; e iv) os produtos e serviços que o LideraGOV entrega, os quais permitem que os resultados pretendidos sejam alcançados.

Contextualização do Programa LideraGOV

O LideraGOV, programa de formação de lideranças voltado para servidores da Administração Pública Federal, surge em 2020 com o objetivo de fomentar a cultura de liderança e formar novos líderes para atuação no serviço público federal.

No início de 2019, iniciou-se um processo de mobilização em torno da criação de uma cultura mais sólida de liderança no setor público. Neste ano, o Ministério da Economia estimava que, em cinco anos, cerca de 33% dos servidores ocupantes de cargos comissionados de alta gestão estariam aptos a se aposentar. Concomitantemente, desde 2018 OCDE apontava para a necessidade de construir uma cultura orientada por valores e liderança no serviço público, centrada na melhoria dos resultados, promovendo uma marca de empregador que apelasse aos valores, motivação e orgulho dos candidatos para contribuir para o bem público, bem como, reforçava a necessidade de atrair e reter funcionários qualificados. Neste contexto, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do então Ministério da Economia iniciou um debate interno quanto à necessidade de instituição de um programa voltado ao desenvolvimento de novos líderes, visando preparar um novo corpo de servidores capazes de assumir essas posições e garantir a continuidade das políticas públicas.

Uma das ações para identificação de necessidades foi a realização de uma pesquisa com Secretarias de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOAs), sobre quais competências deveriam ser priorizadas em líderes e qual seria o formato ideal para o programa. A partir dessas contribuições, nasceu o conceito do "Líder Inovador", que daria origem ao LideraGOV. Em 23 de junho de 2020, a Portaria Conjunta nº 254 instituiu o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro e o Programa Piloto LideraGOV de Desenvolvimento de Líderes, o qual surge como uma resposta estratégica aos desafios enfrentados pelo setor público brasileiro, especialmente diante do cenário iminente de renovação das lideranças.

No início do desenvolvimento das bases do LideraGOV, a Enap revisitou um estudo anterior (ENAP, 2010) que identificava 20 competências para a gestão pública. Essa base foi refinada e simplificada, de modo a torná-la mais acessível e fiel às necessidades reais dos órgãos, estudo que consolidou-se na Matriz de

Desenvolvimento Competências para o Setor Público Brasileiro, que sustenta o processo formativo do LideraGOV. Vale destacar que, desde o princípio, o LideraGOV foi concebido para ser uma formação prática e diferenciada, com o objetivo de preparar futuros altos executivos para solucionar problemas reais enfrentados pelos órgãos públicos. Diferentemente de outras formações tradicionais, o programa priorizou o desenvolvimento de competências comportamentais e atitudinais – as chamadas soft skills –, como liderança, negociação e resiliência, complementadas por habilidades técnicas.

A partir de então, o programa estrutura-se como um processo contínuo de formação de líderes de alta performance, voltado para a construção de uma nova geração de gestores públicos, tendo sido integrado à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), consolidando seu papel estratégico para o desenvolvimento de lideranças no setor público.

Imagem 1: Problemas identificados

Déficit de líderes inovadores e diversos na APF com habilidades para gerir pessoas, lidar com problemas públicos complexos, considerando a amplitude e diversidade de realidades no Brasil

Risco de descontinuidade das lideranças na gestão pública devido à aposentadoria de líderes experientes

Baixa clareza quanto às possibilidades de movimentação e progressão na carreira.

Mecanismos frágeis de identificação e valorização de talentos

Resistências institucionais à movimentação e progressão de carreira

Déficits em formação e qualificação para liderança pública

Oferta insuficiente de ações de desenvolvimento para atender às demandas de líderes da APF em todo o país

Ausência de uma política de sucessão estruturada

Insuficiente estruturação das competências essenciais para líderes públicos

Barreiras históricas e estruturais dificultam a ascensão de perfis diversos, como mulheres e pessoas pretas, a cargos de liderança no setor público

Cultura de propriedade sobre a força laboral

Baixa sinergia e interatividade entre líderes públicos

Elevada concentração de líderes da APF em Brasília

Elevada concentração, em Brasília, de ações de desenvolvimento para líderes públicos

Público do LideraGOV

O público direto do LideraGOV, o qual pode participar da formação deve cumprir com um conjunto de requisitos que determinam como critérios de elegibilidade: ser servidor do Poder Executivo da Administração Pública Federal (APF), regido pela Lei nº 8.112/1900, que possuam cargo efetivo, independentemente do nível do cargo ocupado, que tenham formação de nível superior, que não ocupem cargos de liderança ou que estejam com cargos de lideranças até nível FCE/CCE 12.

Além disso, ao longo do tempo o LideraGOV foi incorporando uma perspectiva de diversidade, a fim de incentivar a participação de grupos que, historicamente, tiveram menos oportunidades de ascender a cargos de liderança. Assim, a partir da Edição 2 e ao longo das edições subsequentes, foram incorporados critérios para promover um equilíbrio de gênero entre os participantes, a Edição 4 foi voltada exclusivamente para pessoas negras e, espera-se que a partir da Edição 5 sejam incorporadas outras perspectivas para incluir pessoas com deficiência e LGBTQIAP+.

Nota-se que em todas as edições após o piloto, o programa também procurou selecionar participantes alocados em órgãos, cargos e regiões diversas.

Entende-se, ademais, que ao oferecer a formação a este público há outros grupos que se beneficiam indiretamente. Espera-se, então, que servidores com competências desenvolvidas para ocupar posições de liderança e exercer esse papel com qualidade possam contribuir para a melhoria das instituições nas quais atuam e, de forma mais ampla, contribuem para a qualidade do serviço público. Portanto, conhecer as necessidades desses públicos ajuda a desenhar estratégias e ações para, intencionalmente, contribuir para gerar transformações positivas nesses grupos.

Imagem 2 Público do LideraGOV

Servidores da Administração Pública Federal

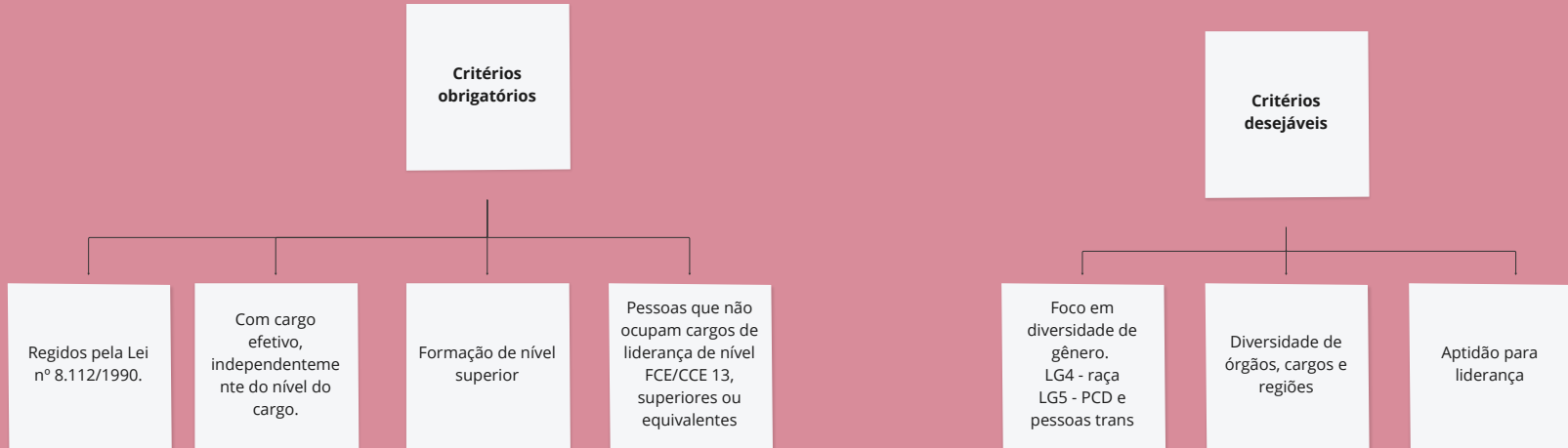


Imagem 3: Necessidades mapeadas

Necessidades Individuais dos Servidores

1. Reconhecimento e valorização pessoal:

- Sentir-se valorizado e reconhecido.
- Poder mostrar talentos, habilidades, competências e resultados.
- "Deixar de ser invisível".

2. Motivação e propósito:

- Resgatar ou reanimar a motivação dos servidores da APF.
- Reconhecer-se em um propósito de transformação governamental coletiva.
- "Devolver o horizonte".

3. Capacitação e atualização:

- Aprender formas mais eficazes de gerir o trabalho e assegurar resultados.
- Ampliar o repertório de conhecimentos.
- Manter-se atualizado.
- Acesso gratuito à formação de alta qualidade.

4. Desenvolvimento de competências:

- Desenvolver competências comportamentais (soft skills) de liderança.
- Oportunizar o desenvolvimento estratégico de líderes com visão sistêmica.
- Ascender a posições de liderança.
- Destacar-se em processos seletivos para cargos e funções.

Necessidades Coletivas e institucionais

Ampliar a representatividade e diversidade na ocupação de cargos de liderança.

Desenvolver governança humanizada e inovadora, formando agentes de mudança.

Aprimorar a gestão de pessoas.

Formar uma rede de lideranças para aprimoramento, compartilhamento de experiências, que facilite a identificação de lideranças

Necessidades do Serviço Público

Melhoria da gestão pública:

- Profissionalizar a gestão pública e melhorar os serviços prestados à sociedade.
- Garantir servidores públicos preparados para ocupação de cargos.
- Desenvolver visão de gestão, independentemente do cargo que ocupa.

Resultados e inovação:

- Melhorar as entregas do serviço público.
- Solucionar problemas públicos complexos.
- Ter ferramentas para atuar na inovação e melhoria contínua do serviço público.

Planejamento estratégico e sucessório:

- Garantir o processo sucessório na Administração Pública Federal.
- Formar um banco de talentos de líderes.

Lógica de Operação do LideraGOV

Resultados Esperados

Considerando o contexto e as necessidades mapeadas, bem como o que o LideraGOV realiza ou potencialmente pode realizar como parte da sua estratégia, foram identificadas as possíveis contribuições para o público atendido e para as instituições onde atuam, contribuindo para o fortalecimento do serviço público e para o alcance de resultados mais efetivos.

Em relação aos participantes, espera-se que a participação na formação e o envolvimento na Rede LideraGOV possam promover o desenvolvimento de competências de liderança que os tornem mais confiantes e preparados para exercer suas funções de maneira eficaz. Entende-se também que, a partir das trocas e vivências possibilitadas pelo LideraGOV, os participantes possam fortalecer seu compromisso com o serviço público, ressignificando o papel do servidor e um maior engajamento com o propósito do setor público. Ao mesmo tempo, entende-se que a formação é potente para consolidar trajetórias de liderança, promovendo melhorias na autoimagem e aumentando a percepção sobre o papel de cada participante como agente de mudança.

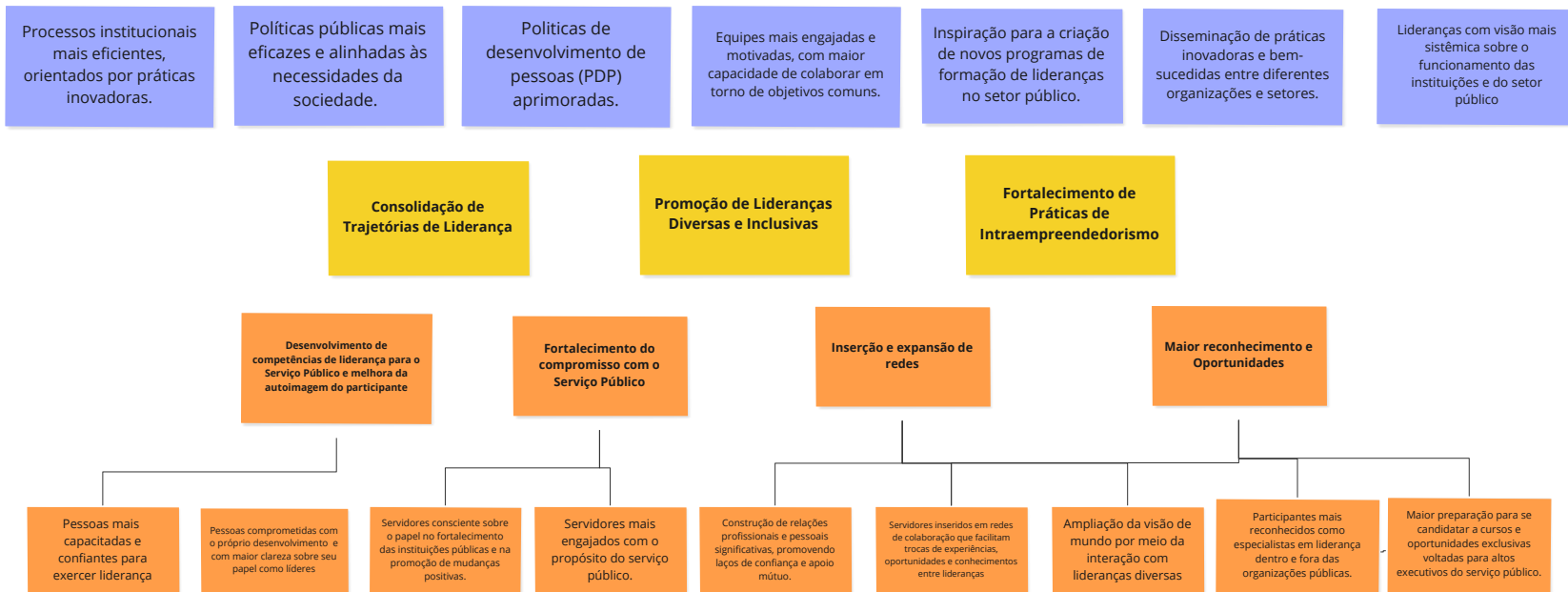
Ainda na esfera dos participantes, outro resultado esperado é a ampliação das redes de colaboração, facilitando trocas de experiências, oportunidades e conhecimentos entre lideranças. Espera-se que essa interação fomente a construção de relações profissionais e pessoais de apoio mútuo e que amplie a visão de mundo dos participantes. Além disso, o programa tem potencial para contribuir para a valorização da diversidade no serviço público, promovendo lideranças inclusivas que reflitam a pluralidade da sociedade.

Não menos importante, o LideraGOV espera que os participantes tenham maior reconhecimento e se tornem mais preparados para ocupar posições estratégicas e participar de oportunidades voltadas para altos executivos do serviço público. O programa, assim, almeja alinhar o crescimento individual dos participantes ao fortalecimento das instituições públicas e à geração de impacto positivo na sociedade.

Como desdobramento desses resultados no âmbito individual de cada participante, entende-se que, nas instituições, é possível que o programa favoreça a implementação de políticas públicas mais eficazes, alinhadas às necessidades da sociedade, e a melhoria de processos institucionais, com práticas mais inovadoras e eficientes. Também se espera inspirar a criação de novos programas de formação de lideranças e a disseminação de práticas bem-sucedidas entre diferentes organizações e setores. O fortalecimento das equipes, promovendo maior engajamento e colaboração, e o

aprimoramento das políticas de desenvolvimento de pessoas são outros resultados desejados. Além disso, busca-se ampliar a visão sistêmica das lideranças sobre o funcionamento das instituições e do setor público, contribuindo para que elas abordem os desafios organizacionais de forma estratégica e integrada.

Imagem 4: Resultados Esperados pelo LideraGOV



As entregas do LideraGOV

Por entregas entendemos tudo aquilo que o LideraGOV proporciona para alunos e instituições, são, nomeadamente, os produtos e serviços que possibilitam que os resultados pretendidos sejam alcançados. Atualmente, o LideraGOV é estruturado com uma série de ações que visam alcançar os resultados esperados junto aos participantes e às instituições públicas. Sua abordagem atual contempla as seguintes iniciativas:

- Oferta uma formação baseada em competências de liderança, capacitando os participantes para enfrentar os desafios do setor público de forma estratégica e eficaz. Além disso, fomenta a criação e ampliação da Rede LideraGOV, promovendo conexões entre lideranças e fortalecendo a troca de experiências e conhecimentos entre os participantes.
- Conduz um processo seletivo do LideraGOV, uma etapa crucial, cuidadosamente estruturada para identificar servidores com motivação, perfil e potencial de liderança. Essa seleção garante que os participantes estejam alinhados aos objetivos do programa e preparados para aproveitar as oportunidades oferecidas.
- Fortalece a integração institucional por meio do envio de ofícios às organizações dos participantes, formalizando o apoio institucional à formação e promovendo o envolvimento ativo das instituições no processo. Esse engajamento inclui a participação das chefias dos alunos em oficinas e sessões de feedback, proporcionando suporte e colaboração na construção dos trabalhos desenvolvidos pelos participantes.
- Estabelece outras parcerias inter e intra-institucionais, que abrangem desde a construção dos conteúdos formativos até a identificação de docentes e mentores qualificados. Essas parcerias também são fundamentais para a concepção de programas, projetos, serviços e inovações baseados nas entregas do curso, ampliando o impacto das ações desenvolvidas no âmbito do programa.
- Atribui aos egressos o Selo LideraGOV, um reconhecimento que valoriza a participação no programa e contribui para a visibilidade e credibilidade dos egressos.
- Atua na produção e difusão de conhecimento, em parceria com a academia e governos, contribuindo para a reflexão e inovação no setor público.

Imagem 5: Entregas do LideraGOV

Estabelecimento de parcerias inter e intra institucionais

formação com base em competências de liderança

Selo LideraGOV

Processo seletivo que procura servidores com motivação, perfil e potencial de liderança

Promoção do envolvimento das instituições dos alunos no Programa

fomento à rede lidera gov

Envio de Ofício para as organizações dos alunos para formalizar o apoio institucional à participação do aluno.

Ideações e Concepções de Programas, Projetos, Serviços e Inovações a partir das entregas do curso.

Produção e difusão de conhecimento

Além das ações já desenvolvidas, foram identificadas novas iniciativas que contribuirão para fortalecer sua atuação e ampliar os resultados esperados tanto para os participantes quanto para as instituições públicas.

Uma das propostas é fortalecer a relação entre mentores e mentorados, incentivando que essa conexão se mantenha mesmo após o término do programa. Para isso, os egressos poderiam assumir um papel ativo, mentorando os aspirantes ao programa e contribuindo para a formação de futuras lideranças. Paralelamente, o programa pode institucionalizar e dar visibilidade a iniciativas orgânicas da Rede LideraGOV, como os "LideraTalks"¹, ampliando o alcance dessas atividades.

Outro caminho sugerido é a estratégia de multiplicação do programa em outras organizações, incentivando a replicação de práticas bem-sucedidas. Para isso, o apoio às unidades de gestão de pessoas como "recrutadoras" e o fortalecimento de parcerias com laboratórios de inovação, como o GNova e o Laboragov, podem ser essenciais para manter o programa na vanguarda do conhecimento e da inovação.

No âmbito da Rede LideraGOV, pode-se promover ações que aumentem o engajamento e a troca de experiências, como encontros mensais com exposições dos alunos de cada turma, e um seminário anual para apresentação dos trabalhos realizados durante o curso. Outra proposta é a publicação de um livro com casos de sucesso das entregas do programa, consolidando o aprendizado e inspirando novas práticas. Além disso, a criação de um prêmio LideraGOV de reconhecimento de melhores práticas pode valorizar os egressos e suas contribuições para o setor público.

Para fomentar soluções públicas concretas, sugere-se uma abordagem mais focada em aprendizagem baseada em projetos, com entregas interdependentes e estruturadas ao longo da formação. A elaboração de espaços de atuação para os egressos em outras esferas, como estadual e municipal, pode ampliar o impacto do programa, enquanto parcerias com laboratórios e a orientação da Rede LideraGOV para se tornar uma Comunidade de Aprendizagem Profissional (CAP) podem fortalecer sua capacidade de gerar inovações.

No aspecto institucional, o fortalecimento e ampliação da equipe do LideraGOV são fundamentais para garantir sua coordenação e sustentabilidade a longo prazo. Outra

¹ LideraTalks é um evento online concebido para inspirar e capacitar líderes públicos, membros da Rede LideraGOV e a sociedade civil. Os encontros discutem questões cruciais de liderança e governança relacionadas às escolhas e decisões dos líderes. Com um formato virtual inclusivo e acessível, o LideraTalks promove o compartilhamento de ideias e debates construtivos, oferecendo à sociedade civil a oportunidade de acompanhar diálogos enriquecedores sobre os desafios e as oportunidades da liderança pública.

proposta é apoiar órgãos e entidades na implementação de programas similares internamente, consolidando o impacto das ações lideradas pelo programa.

Finalmente, o envio de ofícios às organizações dos participantes pode ser ampliado, não apenas para formalizar o apoio institucional, mas também para incentivar a implementação dos projetos desenvolvidos pelos alunos. Eventos periódicos, como um pitch de projetos² na Semana de Inovação da ENAP, poderiam atrair o interesse de organizações públicas e privadas para "adotar" ou patrocinar essas iniciativas, pode criando oportunidades de parcerias e mobilização de recursos.

² O pitch de projetos é uma apresentação breve e persuasiva, utilizada para transmitir de forma clara e objetiva o propósito, os benefícios e o potencial de uma iniciativa.

Imagem 6: Sugestões de novas ações e entregas

A relação entre mentores e mentorados pode perdurar para além da conclusão do programa

Estratégia de multiplicação do programa em outras organizações

Compromisso dos egressos de mentorar os aspirantes ao programa

Institucionalizar e dar visibilidade para iniciativas orgânicas da Rede (LideraTalks)

Aproveitar o banco de interessados que não foram contemplados com vagas

Ampliar e fortalecer as equipas que atuam no LideraGov - institucionalizar o LideraGOV enquanto coordenação

Entregas práticas dos subgrupos temáticos formados pela Rede LideraGOV

Publicação de livro da Rede LideraGOV com casos de sucesso das entregas do Programa LideraGOV

Elaboração de Seminário LideraGOV com apresentação dos alunos dos trabalhos realizados na formação do Programa

Encontro mensal da Rede LideraGOV com exposições dos alunos de cada turma

Envio de Ofício para as organizações dos alunos para formalizar o apoio institucional à participação do aluno E TAMBÉM para implementação dos projetos do curso.

Promover um evento periódico (por exemplo na SI da ENAP) de pitch dos projetos dos LideraGovers para que organizações possam "comprar" e/ou patrocinar os projetos.

Envolver mais as unidades de gestão de pessoas como "recrutadoras"

Apoiar órgãos e entidades na implementação de Programas similares internamente

Orientar a Rede LideraGOV para o perfil de uma CAP (Comunidade de Aprendizagem Profissional) para fomentar soluções públicas

Parceria com a Diretoria de Inovação (GNova) para proposição de soluções de problemas públicos

Proporcionar espaços de atuação dos egressos em outras esferas (estadual e municipal)

Projeto pedagógico que foque mais em Aprendizagem Baseada em Projeto com entregas dos blocos interdependentes para gerar uma entrega mais estruturada.

Parceria com laboratórios de inovação em governos (Laboragov, GNova, etc) para manter o Programa na fronteira do conhecimento e da inovação (perfil de líder INOVADOR - origem do LideraGOV)

Incluir o Programa No PPA/LDO para garantir a perenidade do Programa.

Prêmio LideraGOV de reconhecimento de melhores práticas de líderes públicos

Referências

ALMAS, E. V., CUSTÓDIO, C. D. L., C. R. POZZER, C. P. LideraGOV: programa de desenvolvimento de novos líderes para a administração pública federal brasileira. Sucre: XXVII Congreso Internacional del CLAD, 2022. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1I6luJ5OVdxdmZZ7J6EDbsPXv8ghpwoD1>

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (BRASIL). Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. Brasília: Enap, 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (BRASIL). Desenvolvimento de Competências de Direção: A Experiência da Escola Nacional de Administração Pública, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/4773>

OCDE, Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competências na Função Pública, OCDE/LEGAL/0445, 2018.

Weiss, Carol H. (1988). Understanding the program. In Editor Weiss, CH (Ed.), Evaluation (pp. 46-71). EUA: Prentice Hall.