

DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA LIDERAGOV¹

Natália Ilka Moraes Nascimento¹

Maristela Campos de Carvalho²

Maria do Carmo Rebouças da Cruz Ferreira dos Santos³

Fernando de Souza Coelho⁴

Tainá Victoria Machado¹

¹Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília – DF, Brasil

²Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), Brasília – DF, Brasil

³Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), Itabuna – BA, Brasil

⁴Universidade de São Paulo (USP), São Paulo – SP, Brasil

Reconhecendo o poder transformador de lideranças públicas capacitadas na redefinição de instituições e políticas, e na promoção do desenvolvimento de um país, este relato técnico descreve e analisa uma experiência implementada com sucesso pela Escola Nacional de Administração Pública e pelo Ministério da Gestão e Inovação de Serviços Públicos — em conjunto com organizações públicas federais parceiras, desde 2020: o Programa LideraGOV. Esta iniciativa de preparar novas lideranças no governo federal já concluiu sua quarta edição, com constantes aprimoramentos como a oferta de uma turma extraordinária para pessoas negras e a transversalização de gênero e raça do conteúdo programático. Em suma, o texto apresenta a concepção, os objetivos e o desenho pedagógico e metodológico da formação, realça as últimas mudanças do programa, destaca os seus principais resultados e aventa algumas recomendações.

Palavras-chave: gestão de pessoas; capacitação; líderes públicos; governo federal; Brasil.

¹Relato técnico apresentado no Grupo de Trabalho 6 – Gestão de pessoas e comportamento organizacional no setor público, do XI Encontro Brasileiro de Administração Pública, em 28/05/2024. Disponível em <<https://proceedings.science/p/186081?lang=pt-br>>



DESARROLLANDO COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN EL SECTOR PÚBLICO: LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA LIDERAGOV

Reconociendo el poder transformador de los liderazgos públicos capacitados en la redefinición de instituciones y políticas, y en la promoción del desarrollo de un país, este informe técnico describe y analiza una experiencia implementada con éxito por la Escola Nacional de Administração Pública y el Ministerio da Gestão e Inovação de Serviços Públicos — en conjunto con organizaciones públicas federales asociadas, desde 2020: el Programa LideraGOV. Esta iniciativa para preparar nuevos líderes en el gobierno federal ya concluyó su cuarta edición, con constantes mejoras como la oferta de una clase extraordinaria para personas negras y la transversalización de género y raza en el contenido programático. En resumen, el texto presenta la concepción, los objetivos y el diseño pedagógico y metodológico de la formación, resalta los últimos cambios del programa, destaca sus principales resultados y aventura algunas recomendaciones.

Palabras clave: gestión de personas; capacitación; líderes públicos; gobierno federal; Brasil.

DEVELOPING LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE PUBLIC SECTOR: THE LIDERAGOV PROGRAM EXPERIENCE

Recognizing the transformative power of trained public leadership in redefining institutions and policies and in fostering a country's development, this technical report describes and analyzes a successful experience implemented by the National School of Public Administration and the Ministry of Management and Public Service Innovation alongside partner federal public organizations, since 2020: the LideraGOV Program. This initiative, aimed at preparing new leaders in the federal government, has already completed its fourth edition, with continuous enhancements such as offering an extraordinary class for Black individuals and the mainstreaming of gender and race in its programmatic content. In essence, the text presents the program's conception, objectives, and pedagogical and methodological design, highlights its latest changes, emphasizes its main results, and offers some recommendations.

Keywords: people management; training; public leaders; federal government; Brazil.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira depende crucialmente do papel desempenhado por suas lideranças e servidores seniores, os quais são fundamentais para a tradução da orientação política em ação governamental, ou seja, a formulação de planos, a gestão estratégica de recursos, a direção da implementação de programas e o desenho e controle da entrega de serviços públicos. Além disso, esses gestores públicos são peça-chave para garantir a prestação de contas e a transparência governamentais, impulsionando, assim, o desenvolvimento do Estado e o fomento da cidadania.

Este aspecto tem sido destacado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que, em 2018, recomendou aos países que promovessem uma cultura de liderança orientada por valores, visando melhorar os resultados para a sociedade (OCDE/Legal/0445). Uma das ações recomendadas era desenvolver as capacidades de liderança dos atuais e futuros dirigentes públicos, alinhando-se com as necessidades identificadas na administração pública brasileira.

Essa orientação ganhou ainda mais relevância em 2019, quando estudos internos conduzidos pelo, então, Ministério da Economia, projetavam que cerca de 33% dos servidores efetivos, ocupantes de funções comissionadas de alta direção na administração pública, teriam direito a se aposentar em 2024 (Almas *et al.*, 2022). Essa projeção levantou preocupações sobre a potencial lacuna na liderança e possíveis gargalos em termos de capacidade gerencial e continuidade/memória administrativa no Poder Executivo federal, destacando a urgência de programas voltados para o desenvolvimento e treinamento de novos líderes para enfrentar os desafios futuros.

Considerando essa problemática, em 2020, a Secretaria de Gestão e desempenho de Pessoal (SGP), do Ministério da Economia, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o Centro de Liderança Pública (CLP) e outros parceiros, implementou o Programa de Desenvolvimento de Líderes da Administração Pública Federal – LideraGOV. O programa, em sua versão piloto, foi estabelecido pela Portaria Conjunta SGP-Enap/SEDGG/ME nº 254/2020, normativo que também instituiu o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro.

Essa iniciativa estratégica, que se configura como uma política pública sucessória de preparação de novos líderes, visa capacitar e desenvolver lideranças públicas inovadoras e prontas para enfrentar os desafios contemporâneos e impulsionar a modernização do setor público na União. Consiste também em construir uma rede de servidores públicos federais com alta capacidade de gestão e liderança, aptos a ocupar cargos e funções estratégicas na Administração Pública Federal (Enap, 2023).

Para cumprimento desses objetivos, o Programa LideraGOV tem sua execução estruturada em quatro fases: 1) processo seletivo, 2) curso de formação, 3) acompanhamento e efetivação e 4) avaliação do programa¹. Entre os anos de 2020 e 2023, realizou três edições, tendo formado 188 servidores públicos federais de dezenas de órgãos e entidades públicas e lotados em cidades de norte a sul do país. A quarta edição, exclusiva para pessoas negras, iniciou-se em novembro de 2023 e conta com 51 servidores pretos e pardos².

O presente trabalho, no formato de um relato técnico, enfoca a segunda fase do Programa, qual seja: o Curso de Formação. O texto, a seguir, busca construir uma reflexão sobre o processo formativo, apresentando a organização do percurso pedagógico e a multiplicidade de estratégias de aprendizagem. Aborda, outrossim, as inovações realizadas a cada edição, com destaque para a transversalização de raça e gênero, realizada em sua quarta turma. Por fim, apresenta relatos de alunos e egressos sobre os significados de sua participação no Programa, bem como, recomendações para futuras melhorias e a difusão da iniciativa para os níveis subnacionais de governo do país.

2. UMA FORMAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

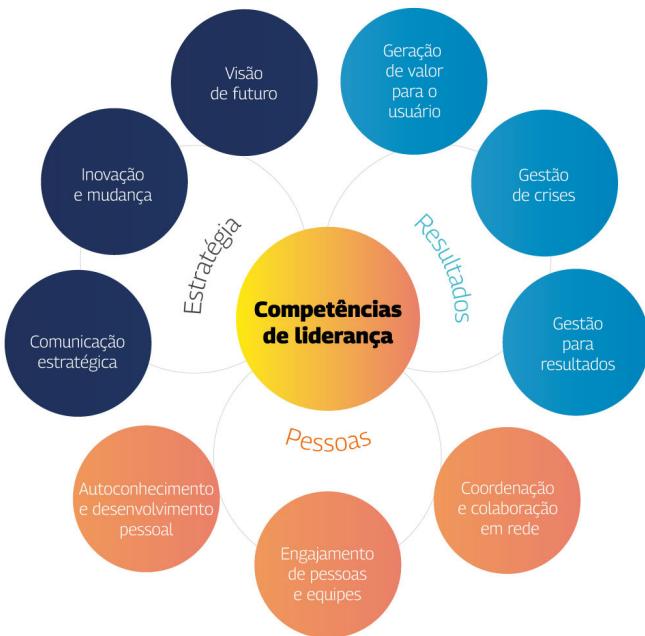
Dentre outros objetivos, o Programa LideraGOV visa qualificar servidores para atuar em funções de liderança, potencializando o desempenho dos seus quadros e das organizações públicas, de modo a: (i) preparar a organização para adaptar-se a um cenário de inovações e gerir mudanças; e (ii) fomentar uma cultura organizacional orientada para resultados e para a construção de valor público (Enap, 2020).

O curso de formação desenvolve-se em torno de uma abordagem pedagógica e metodológica que integra teoria e prática, centrada em desafios reais enfrentados pelos líderes públicos. A formação concentra-se no desenvolvimento de competências, entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas pelo indivíduo para o alcance de resultados, tendo como referência a Matriz de competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro³ (Figura 1), mapeada pela Enap, e que integra a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

¹Sobre o processo de criação do Programa e detalhamento das demais fases, ler Enap (2023) e Almas *et al.* (2022).

²A formatura dos alunos da quarta edição ocorreu em agosto de 2024, sem desistências e com 100% de aprovação.

³Para melhor entendimento da Matriz de competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro, ver Enap (2020a).

Figura 1 – Matriz de competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro

Fonte: ENAP. Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. 2020a.

A referida Matriz, Figura 1, tem três eixos – pessoas, resultados e estratégia – que fundamentam as disciplinas que foram organizadas em três blocos: Liderando a si mesmo, Liderando pessoas e equipes e Liderando organizações. O desenho pedagógico parte do resgate do propósito de liderança e do seu desenvolvimento e mobilização de competências. Do ponto de vista pedagógico, baseado em Schön (2000), a organização das disciplinas e o seu sequenciamento buscam integrar três dimensões do processo de aprendizagem: conhecer, ampliar e recriar a realidade (Enap, 2023, p.40).

O curso foi concebido com uma carga horária de 120 horas de atividades de formação, acrescidas de pelo menos 20 horas suplementares de atividades de suporte à transferência da aprendizagem, como sessões de mentoria coletiva, sessões de mentoria individual, sessões de diálogos formativos com o superior hierárquico e uma sessão para a apresentação da Jornada de Aprendizagem. Na sequência, a Tabela 1 mostra a lógica do desenho do programa, com seus eixos e blocos, bem como as sessões das turmas finalizadas e do curso em andamento.

Tabela 1 – Percurso formativo ao longo das quatro turmas

Eixo Pessoas Bloco 1: Liderando a si mesmo			
LideraGOV 1.0	LideraGOV 2.0	LideraGOV 3.0	LideraGOV 4.0
Liderança e Mindset: a essência e particularidades do negócio público.	Liderança no setor público.	Sessão mantida.	Igualdade racial e de gênero nos cargos de liderança da Administração Pública Federal e seu impacto nas políticas públicas e no desenvolvimento do país.
Liderança, produtividade e qualidade de vida.	Orientações gerais sobre o funcionamento do curso.	Atividade integrativa: orientações e combinados.	Sessão mantida.
-	Mindset da liderança pública: particularidades e desafios.	-	-
-	Exercício de integração - Rede LideraGOV.	-	-
Liderança transformadora no setor público: é possível!	Liderança, produtividade e qualidade de vida.	Liderança, produtividade e qualidade de vida: introdução à gestão do tempo.	Sessão mantida.
Competências para o exercício da liderança: do que afinal estamos falando?	Competências para o exercício da liderança: do que afinal estamos falando?	Sessão mantida.	Sessão mantida.
-	Construindo minhas estratégias de autodesenvolvimento (Dicas sobre a elaboração do PDI e Diário do Líder).	-	-
Autoconhecimento e autoliderança. Feedback Coletivo sobre os perfis de liderança aferido na fase de seleção.	Competências comportamentais, autoconhecimento e autoliderança.	Sessão mantida.	Sessão mantida.
Competências comportamentais e liderança fundamentos da gestão de equipe.	Fundamentos de gestão de equipe.	Fundamentos da gestão humanizada de equipes.	Sessão mantida.

Visão sistêmica e pensamento estratégico. Potencialidades e desafios da liderança compartilhada. Governança Pública e a construção de coalizões e redes.	-	-	-
Eixo Resultado Bloco 2: Liderando Pessoas e Equipes			
LideraGOV 1.0	LideraGOV 2.0	LideraGOV 3.0	LideraGOV 4.0
Conhecimento do negócio público: o que o líder deve dominar para qualificar o processo decisório.	Sessão mantida.	Conhecimento do negócio público: o que o líder deve conhecer para qualificar a gestão Pública.	Sessão mantida.
Da compreensão sistêmica à ação orientada por resultados.	Exercício prático de simulação do processo decisório (simulação de atores).	O ciclo de políticas públicas, orientação para resultados e valor público.	Sessão mantida.
-	-	-	Equidade racial e de gênero no ambiente organizacional.
-	-	-	Gestão da diversidade.
Geração de valor público para usuários.	Enquadramento e resolução de problemas públicos.	Gestão orientada para os resultados na prática: como compor e liderar equipes que entregam.	Sessão mantida.
Gestão da produtividade e dos resultados.	Desenho de soluções para desafios complexos.	Gestão da produtividade e dos resultados: estratégias, métodos e ferramentas.	Sessão mantida.
Engajamento individual e de equipes.	Tomada de decisão e gestão por evidências.	Inovação e condução da mudança: quando? por quê? como?	Sessão mantida.
Estruturação e resolução de problemas.	-	Comunicação estratégica para lideranças.	Sessão mantida.
-	Gestão da produtividade e dos resultados: estratégias, métodos e ferramentas.	Introdução à negociação e gestão de conflitos.	Sessão mantida.

-	Engajamento individual e de equipes para resultados.	Sessão mantida.	Sessão mantida.
Eixo Estratégia Bloco 3: Liderando Organizações			
LideraGOV 1.0	LideraGOV 2.0	LideraGOV 3.0	LideraGOV 4.0
A mudança como movimento constante da liderança.	Introdução ao pensamento sobre futuros e prospecção de cenários.	Governança pública e a construção de coalizões e redes.	Enquadramento e resolução de problemas públicos.
Introdução ao pensamento sobre futuros (<i>futures thinking</i>).	Liderança estratégica das organizações: ciclo de políticas públicas, orientação para resultados e valor público.	Exercício prático de simulação do processo gestão em rede (simulação de atores).	Gestão por evidências e tomada de decisão
Tomada de decisão e gestão por evidências.	Governança pública e a construção de coalizões e redes.	Enquadramento e resolução de problemas públicos.	Prototipagem de soluções para desafios complexos
A inovação como <i>drive</i> disruptivo.	Comunicação estratégica para lideranças.	Prototipagem de soluções para desafios complexos.	Governança e políticas públicas
Condução da mudança: quando? por quê? Como?	Introdução à negociação e gestão de conflitos	Tomada de decisão e gestão por evidências.	Exercício prático de simulação do processo de gestão em rede
Gestão de crise: coordenação executiva e gabinete de crise.	Condução da mudança: quando? por quê? Como?	Gestão de crise: coordenação executiva e gabinete de crise.	Gestão de crise: coordenação executiva e gabinete de crise
Gestão de crise: estratégias de comunicação em cenário de crise.	Gestão da mudança: comunicação, resistências e conflitos.	Estratégias de comunicação em cenário de crise.	Estratégias de comunicação em cenário de crise
Liderança transformadora no setor público: é possível?	Gestão de crise : Coordenação executiva e gabinete de crise.	Introdução ao pensamento sobre futuros e prospecção de cenários	Sessão mantida.
Gestão de crise: coordenação executiva e gabinete de crise; estratégias de comunicação em cenário de crise.	Estratégias de comunicação em cenário de crise.	-	Conexão de Lideranças: celebrando a jornada do LideraGOV

Fonte: Elaboração própria.

O percurso formativo do programa, composto pelas disciplinas e atividades complementares, busca ofertar uma experiência completa, que auxilia e estimula “a aplicação do que foi aprendido e sua avaliação” (Enap, 2023, p. 43), tendo como objetivo claro promover uma liderança pública mais eficaz, ética e orientada para resultados, adaptando-se constantemente para atender às demandas emergentes e garantir que os líderes públicos estejam equipados com as competências necessárias para promover uma gestão pública eficiente, responsável e inovadora.

3. DIVERSIDADE DE ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS APLICADAS AO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

3.1 Diálogos formativos com chefias

Ao longo do programa, os alunos são incentivados a realizar cinco sessões de diálogo com suas chefias imediatas, com o objetivo de promover a “troca de *feedbacks* sobre seu desempenho e apoio no processo de desenvolvimento de competências” (Enap, 2023, p. 47). Os diálogos também possibilitam que a organização na qual o aluno trabalha seja beneficiada, durante o curso, a partir da troca de conhecimentos e experiências entre alunos e suas chefias imediatas. Esta interação é um diferencial que contribui com o momento de elaboração dos trabalhos, que serão descritos à frente.

De forma preparatória aos encontros, o programa oferece uma oficina de escutatória e *feedback*, tanto aos alunos como às suas chefias, na qual é abordado o reconhecimento dos padrões de comunicação, são feitas reflexões sobre como escutamos e são oferecidas ferramentas para conduzir conversas transformadoras. Recentemente, a quarta turma do programa passou pelo *workshop* e uma aluna deu o seguinte depoimento:

Quanto é difícil o ofício de escutar? Será que realmente paramos para ouvir o outro no nosso cotidiano? Quais os desafios da escuta ativa e do feedback eficiente e respeitoso? Como comunicar-se dentro dos limites da assertividade? Essas e outras tantas perguntas nos colocaram em uma espiral de reflexão durante todo o dia de hoje, mais uma vez mostrando a importância de iniciativas como esse Programa que honra em todas as suas atividades a missão de promover uma formação de excelência para futuros líderes. Relato de Aluna da Turma 4.0.

Sobre a participação das chefias, 56% das lideranças imediatas dos alunos da terceira turma estiveram presentes na oficina, enquanto 58,8% das chefias dos alunos da turma quatro participaram desta formação. Vale salientar que os percentuais de não adesão das chefias – em torno de 40% – podem se relacionar à indisponibilidade de tempo por parte de servidores que ocupam altos postos no governo federal. De outro, demonstra a dificuldade no engajamento destas chefias e de reconhecimento do seu papel no processo de desenvolvimento de sua equipe.

Sobre esse aspecto, em pesquisa realizada em uma autarquia federal, Nascimento e Teodoro (2023, p. 25), identificaram que, em geral, “os servidores participam de ações de treinamento por iniciativa própria (79%) e não por incentivo da chefia (21%)”. Além disso, é elevado o entendimento das chefias de que “o desenvolvimento da equipe é competência apenas do próprio servidor e da unidade de gestão de pessoas” (*idem*).

Apesar disso, a estratégia de realizar os diálogos tem se mostrado profícua, como veremos adiante no relato sobre a elaboração dos trabalhos do curso.

3.2 Mentorias coletivas

As mentorias coletivas visam “conectar os conhecimentos adquiridos nas disciplinas e estimular a formação da rede de lideranças por meio da troca de percepções e experiências” (Enap, 2023, p. 48). Assim, ao longo das quatro edições, tem se consolidado como um espaço em que líderes em suas áreas compartilham experiências e desafios de sua trajetória profissional na administração pública, mostrando caminhos e construindo reflexões que potencializam a atuação dos alunos.

De caráter não obrigatório, as mentorias integram as atividades complementares do Programa, se constituindo como espaços não formais de aprendizagem. Desde a terceira edição, são realizadas cinco sessões no período da formação, todas acompanhadas por facilitador gráfico para elaboração de registro síntese dos conhecimentos compartilhados - como demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Síntese dos conhecimentos compartilhados



Na terceira turma, as sessões de mentoria coletiva enfocaram os seguintes temas: a) cultura e liderança: o líder na sua integralidade; b) liderança: diversidade, inclusão e transformação; c) facilitação de processos de transformação governamental: lições para a gestão de equipes; d) visão de futuro e pensamento estratégico para novos líderes; e) liderança, comunicação e construção de redes de relacionamento. Para a turma quatro, foi realizada uma mudança apenas no primeiro tema: a) cultura e liderança negra: o líder na sua integralidade.

No processo de avaliação realizado junto à segunda turma do programa, os alunos consideraram as mentorias coletivas como “momentos cruciais para estimular a reflexão crítica sobre as práticas de liderança, especialmente diante de temas abrangentes, complexos e sensíveis” (Gomes, 2024, p. 11).

3.3 Mentorias individuais

No Programa LideraGOV, a mentoria individual tem como referência o Programa de Mentoria para Altos Executivos, da Enap, cuja metodologia foi elaborada com apoio técnico da Lee Hecht Harrison – LHH. Neste contexto, entende-se mentoria como um

processo de aprendizagem pessoal, apoio e suporte ao desenvolvimento de carreira, aplicável a toda a liderança, no qual o mentor é um líder ou um profissional mais experiente que investe tempo, compartilha conhecimento e emprega seu esforço com a finalidade de apoiar o planejamento/desenvolvimento de vida e carreira do seu mentorado, orientando-o com exemplos práticos e desafios para enriquecer seu modo de pensar e desenvolver seu potencial pessoal e profissional, impactando positivamente os ciclos futuros de sua carreira (Enap, 2022, p. 4).

Assim, ao final do primeiro bloco do curso, os alunos indicam um profissional para atuar como seu mentor. O profissional escolhido deve, preferencialmente, atender aos seguintes requisitos estabelecidos pelo Programa (Enap, 2023, p. 48):

Tenha ocupado/esteja ocupando funções de alta liderança (CCE/FCE 15 ou superior); Possua mais de 5 (cinco) anos de experiência no setor público; Seja uma liderança inspiradora e/ou que seja reconhecida por ter conduzido/estar conduzindo programas estratégicos com êxito; e Desejável que seja alguém que tenha algum conhecimento mútuo prévio.

A atuação como mentor não é remunerada, sendo considerada prestação de serviço de relevante interesse. Os alunos e seus futuros mentores são convidados a participar de uma oficina de orientação para a mentoria onde são discutidos os desafios do processo de mentoria, o papel das partes, os benefícios mútuos e é apresentado um roteiro para os encontros.

Os alunos da segunda turma se referiram à mentoria individual como “uma vivência de aprendizagem verdadeiramente personalizada, destacando como fortaleceram significativamente

suas competências de liderança” (Gomes, 2024, p. 11). Compartilhando da visão positiva sobre o processo, um dos mentores fez o seguinte relato:

O valor da mentoria no LideraGOV vai além do aprendizado técnico; ela se destaca por promover a reflexão e o autoconhecimento. Entender os valores da administração pública e como eles se alinham às nossas ações e decisões é crucial. A mentoria nos desafia a explorar nossos próprios valores, nossas abordagens de gestão e como isso se encaixa no contexto mais amplo da administração. Esse processo de introspecção é vital para o crescimento pessoal e profissional, especialmente para aqueles que aspiram a ser líderes eficazes (Gomes, 2024, p. 12).

Como contribuição ao aprimoramento do processo, na avaliação externa realizada junto à segunda turma, um dos mentores colocou a necessidade de realização de um treinamento mais aprofundado sobre o tema e um acompanhamento contínuo do processo de mentoria, com encontros intermediários, algo que não é realizado atualmente e será avaliado para as próximas turmas.

3.4 Síntese da aprendizagem: trabalhos elaborados pelos alunos ao final de cada bloco

Na perspectiva da pedagogia de projetos, é solicitado aos participantes do Programa a elaboração de três trabalhos ao longo do curso, com o objetivo de que reflitam e ponham em prática os conhecimentos adquiridos nas disciplinas e atividades complementares. Cada trabalho integra um dos blocos da proposta pedagógica (liderando a si mesmo; liderando pessoas e equipes e liderando a organização) supramencionados.

O primeiro trabalho articula as competências de liderança relacionadas ao eixo “pessoas” da matriz de competências, enfocando os aspectos de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal. Assim, os alunos são convidados a escrever um diário do líder, no qual buscam desenvolver uma postura reflexiva sobre seu cotidiano de trabalho e suas experiências de liderança. Além disso, constroem um Plano de Desenvolvimento Individual, através do qual planejam ações para o aprimoramento de suas forças e de seus pontos de melhoria, por meio do qual são incentivados a explorar várias formas de autodesenvolvimento, enfocando em atitudes e iniciativas que de fato resultem na aquisição das competências.

A segunda entrega é um “plano de ação para atingimento dos objetivos finalísticos da sua área de atuação, envolvendo a cadeia de comando e a equipe, acompanhado de indicadores que expressem o alcance das metas estabelecidas” (Enap, 2023, p. 49). Este trabalho incentiva o exercício da capacidade de articular os aprendizados obtidos no Programa com a resolução de desafios institucionais vivenciados no cotidiano do órgão. Neste ponto, os diálogos formativos com chefia são fundamentais para catalisar habilidades e competências, gerando resultados tangíveis e mensuráveis.

Por uma feliz coincidência, eu estava participando da estruturação de uma nova coordenação na (nome do órgão e setor) – e propus para a liderança da área construirmos, para essa nova coordenação, um plano de ação nos moldes da entrega. Ao fim e ao cabo, minha entrega do bloco 2 foi exatamente a primeira versão do plano de ação dessa nova coordenação e os conteúdos técnicos abordados ao longo das aulas do LideraGOV foram fundamentais para a construção do plano. Foi muito legal constatar esse alinhamento da entrega relacionada ao bloco 2, com as necessidades da minha instituição. Isso foi ao encontro dos resultados esperados do exercício. Por fim, percebi que essa feliz coincidência fortaleceu a imagem do LideraGOV dentro da (nome do órgão) como um programa de desenvolvimento que gera resultados concretos para as instituições que incentivam a participação de seus servidores. Relato de Aluno da Turma 3.0.

Este relato evidencia a contribuição do programa para o aprimoramento das práticas de gestão e liderança, mostrando a interseção entre o conteúdo abordado nas aulas e a aplicabilidade prática em seu contexto profissional dos conhecimentos adquiridos.

A terceira entrega desafia os alunos a construírem um “plano estratégico coletivo de enfrentamento de um problema público relevante” (Enap, 2023, p. 49). Os alunos se organizam em grupos, nos quais definem a temática do trabalho e recebem o aporte das disciplinas ministradas no bloco 3. Para um aluno da turma 3,

A entrega 3 foi extremamente enriquecedora, uma vez que envolveu a aplicação de várias competências essenciais a qualquer líder, tais como mentalidade digital, foco em resultados, comunicação estratégica, trabalho em equipe, visão sistêmica, resolução de problemas com base em dados, engajamento de pessoas e equipes, inovação e mudança, visão de futuro e geração de valor público. Ou seja, além de trabalharmos todos esses valiosos elementos, abordamos problemas públicos complexos, vivenciamos o problema (imersão na realidade, na medida do possível) e buscamos propor alternativas inovadoras e efetivas, que possam colaborar sobremaneira com os respectivos órgãos e entidades competentes, sempre com o propósito de gerarmos externalidades positivas à sociedade! Relato de Aluno da Turma 3.0.

Segundo Gomes, as “entregas iniciais agregam valor substancial ao curso, incentivando uma aprendizagem ativa, reflexiva e aplicada, que é fundamental para o desenvolvimento de lideranças” (2024, p. 19). Neste aspecto, importa destacar que os trabalhos são avaliados por profissionais especialistas das áreas de gestão de pessoas, transformação governamental e inovação pública, sendo feita uma devolutiva formal aos alunos.

Ao longo das quatro diferentes edições, foram realizados ajustes incrementais na estrutura e no conteúdo programático do LideraGOV, demonstrando um compromisso contínuo com aprimoramento e inovação. Uma das importantes mudanças implementadas foi a busca por maior diversidade de representação de organizações públicas, atração de alunos de diferentes regiões

do país, para além de Brasília, e a adoção do referencial de paridade de gênero entre os selecionados para participar do curso, refletindo o compromisso com a equidade de gênero e diversidade.

4. UM PROGRAMA EM CONSTANTE ITERAÇÃO: A TRANSVERSALIZAÇÃO DAS TEMÁTICAS RAÇA E GÊNERO A PARTIR DA QUARTA EDIÇÃO

Em 2023, com a mudança de governo ocorrida no Executivo Federal em razão da eleição do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, inicia-se uma alteração de prioridades em programas governamentais e implementação de políticas públicas federais de combate ao racismo, materializada pela criação do Ministério da Igualdade Racial (MIR) e respectivo compromisso com a diminuição das desigualdades raciais no país e suas interseccionalidades, em consonância com os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil de combate ao racismo e à discriminação racial e ainda de reparação por meio de medidas especiais de ações afirmativas.

Essa macromudança gerou um efeito cascata que teve rebatimento em vários âmbitos da Administração Pública Federal e suas orientações e ações. Uma delas, objeto desta análise, foi o compromisso com a formação e qualificação de uma burocracia representativa diversa e inclusiva que espelhasse o perfil da população brasileira, majoritariamente formada por pessoas negras, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística de 2022⁴.

Esse compromisso implicou em dois movimentos do governo federal: o primeiro foi a promulgação logo no início da gestão do Decreto nº 11.443/2023, de 21 de março de 2023, que dispõe sobre o preenchimento de, no mínimo, 30% de pessoas negras (pretas e pardas) na ocupação em Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executivas (FCE) na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Com este decreto, pretendeu-se incentivar a presença de pessoas negras nos espaços decisórios e de liderança, considerando seu papel na formulação e implantação de políticas públicas voltadas para todos os segmentos da sociedade (Brasil, 2023).

O segundo movimento foi relativo aos processos de formação da burocracia federal que ocorreu por meio da criação, em maio de 2023, do Programa de Formação de Iniciativas Antirracistas (Fiar)⁵ – fruto da parceria entre o Ministério da Gestão e Inovação de Serviços Públicos (MGI), a Enap e o MIR –, criado para estimular a liderança de pessoas negras na administração pública federal e desenvolver capacidades de atuação dos servidores públicos no enfrentamento ao racismo na ambiência da gestão pública.

⁴Para maiores informações acessar <<https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>>

⁵Para informações sobre o Fiar, acesse: <<https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/enap-e-mir-lancam-programa-para-combater-racismo-e-estimular-lideranca-de-pretos-e-pardos-no-setor-publico>>.

Esta iniciativa é fundamental e tem como fundamento evidências de sobrerepresentação de pessoas brancas, particularmente homens, em cargos de direção (Enap, 2014, 2018; Pinheiro, 2020), gerando um déficit de diversidade racial nas funções de liderança na administração pública federal brasileira (Silva; Lopez, 2021).

Estes dados, aliados a recomendações da OCDE, ao estabelecido no Decreto nº 11.443/2023 e no Fiar, resultaram na iniciativa de revisão do Programa LideraGOV, por meio de uma curadoria, com vistas a garantir maior representatividade racial e de gênero e maior variedade de abordagens em seus conteúdos programáticos.

4.1 A experiência da Curadoria de Raça e Gênero do Programa LideraGOV

A curadoria teve como objetivo reformular os fundamentos e matriz pedagógica do Programa LideraGOV para incluir as temáticas de diversidade e inclusão de pessoas negras a ser implementada na quarta edição, ofertada a partir do último trimestre de 2023. A curadoria foi formada por uma servidora pública federal, negra, especialista em raça e gênero, com experiência profissional em distintos cargos de direção e liderança e por um servidor público estadual, branco, especialista em administração pública e docente do Programa LideraGOV desde sua primeira edição, ambos da carreira do magistério superior, docentes e pesquisadores de temáticas que são centrais na concepção do programa.

A partir da quarta edição, o LideraGOV teve como objetivo investir na formação para o incremento do desempenho da administração pública federal garantindo maior representatividade racial entre seus participantes e maior variedade dos conteúdos ministrados, de modo a fundamentar a realização de ações estruturadas de desenvolvimento profissional e de competências que buscassem a conformação de uma burocracia inclusiva e com senso de pertencimento – em termos de gênero e raça – nas posições de alta liderança do governo federal (Enap, 2023, p. 3).

Com a transversalização de raça e gênero, o programa passou a se orientar por três princípios fundantes: (i) O desenvolvimento de pessoas para o exercício de uma direção pública competente, inclusiva e segura, focada na inovação e calcada no *ethos* público, nos valores democráticos e na humanização do serviço público; (ii) O fomento de uma cultura organizacional nas funções de liderança da APF, orientada para resultados em prol do valor público e baseada na gestão da diversidade; e (iii) a contribuição com a formação de uma burocracia representativa da população brasileira nos cargos de direção da APF, como forma de aprimoramento das políticas públicas e de incremento da confiança dos cidadãos e das cidadãs no serviço público federal (Enap, 2023, p. 4).

A partir da revisão de seus fundamentos, o LideraGOV, dentre seus objetivos, passou a prever especificamente a finalidade de: “ (...) preparar todos(as) participantes para lidarem com a agenda antirracista e fomentarem sua práxis no cotidiano da gestão pública e de contribuir para o processo de ampliação da atuação profissional de servidores(as) públicos(as) negros(as) e indígenas nas posições de liderança” (Enap, 2023, p. 4).

Com isso, nas edições seguintes, o programa pretende: selecionar servidores públicos com a busca e o acréscimo de diferentes formas de representatividade a cada edição; formar pessoas no decorrer do programa, com a devida transversalização de gênero e raça nas temáticas; e estabelecer uma rede diversa de líderes egressos do Programa (Enap, 2023, p. 5).

Importa destacar que a revisão do LideraGOV ocorre no marco de uma política mais ampla de ações afirmativas que, por sua vez, é fruto do reconhecimento pelo Estado brasileiro de que o racismo estrutura as relações sociais e institucionais no país e que sua reversão implica em adoção de medidas reparatórias que combinem ações universais e especiais. Nesse sentido, a criação de políticas de diversidade e inclusão na formação da burocracia federal para cargos de direção e liderança intenta ser fruto de uma vital política reparatória e não uma mera recepção de uma abordagem multicultural de acomodação da diferença descolada do contexto racial brasileiro.

Particularmente, chamamos atenção para quatro tipos de inovação realizada pelo programa para garantir diversidade e inclusão: (i) O estabelecimento de reserva de vagas para pessoas negras. Na quarta edição, a reserva de vagas foi de 100% com vistas a corrigir o déficit de sobrerrepresentação branca evidenciado acima⁶. Nas edições seguintes, será estabelecido percentual para garantir a representatividade da população negra no acesso ao programa; (ii) a criação de novas disciplinas como *Equidade racial e de gênero no ambiente organizacional* e *Gestão da diversidade*, com elaboração de ementas completas e bibliografia; (iii) a transversalização de raça e gênero nas demais disciplinas do programa, com indicação da respectiva bibliografia, inclusive enfatizando a literatura produzida por teóricas(os) negras(os); e (iv) a diversidade no corpo docente do curso, garantindo maior participação de docentes negras(os), seja como conferencistas, instrutores(as) ou mentores(as).

Considerando que a implementação de políticas de diversidade e inclusão e respectiva produção acadêmica, particularmente no setor público brasileiro, é um campo em desenvolvimento, o programa tem o potencial de se converter numa referência para implementação de políticas de diversidade e inclusão nas instituições públicas e privadas do país, assim como para fundamentar e adensar a discussão teórica sobre o assunto.

⁶Fala da secretária Márcia Lima, da Secretaria de Ações Afirmativas, do Ministério da Igualdade Racial no lançamento do LideraGOV 4.0, ocorrida em Brasília, em 16 de novembro de 2023.

5. “PARTICIPAR DO LIDERAGOV DEU UMA SACUDIDA NA MINHA VIDA”: PERCEPÇÕES DE EGRESSOS SOBRE A FORMAÇÃO E A PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA

Segundo o Censo EaD.BR (Associação Brasileira de Educação a Distância, 2022), o índice de evasão em cursos livres corporativos, ofertados na modalidade de educação à distância (EAD), é alto, podendo passar dos 25%. Os dados do LideraGOV vão no sentido oposto. Considerando as três turmas concluídas, dos 190 ingressantes no programa, 99% atingiram os critérios de aprovação do curso e foram certificados, com apenas dois ex-alunos (1%) não completando a formação.

Alguns elementos trazidos pela avaliação externa realizada pelo Programa, bem como, relatos e depoimentos de alunos, ajudam a compreender esse expressivo resultado. Um dos elementos importantes é a conexão entre as competências desenvolvidas pela formação e os desafios vivenciados – cotidianamente – no ambiente de trabalho.

Ao serem consultados sobre a experiência durante o programa, os egressos compartilharam discursos sobre como a formação os levou a refletirem de maneira mais aprofundada sobre questões que já haviam experienciado na ambência profissional, antes das aulas. Além disso, também foram destacados novos aprendizados sobre temáticas que perpassam e impactam a rotina das organizações em que atuam.

Ainda quando o assunto abordado em alguma aula já era conhecido, as discussões, pontos de vista e aplicações demonstradas traziam um novo olhar (...). Tivemos diversos aprendizados que consigo aplicar no meu cotidiano, especialmente os que mostraram o valor de um ambiente de trabalho mais humano. Relato de Aluna da Turma 3.0.

Os elementos do LideraGOV iam aparecendo quase que magicamente: estávamos falando da necessidade de melhorar e ampliar relacionamentos e lá vinha a aula de Governança Pública e Construção de Coalizões em Rede. Na reunião seguinte, crise estourando e lá vinha a aula sobre Gestão de Crise... realmente foi especial e providencial! Relato de Aluna da Turma 3.0.

Atualmente, tive uma progressão de função, de Chefe de Divisão para Coordenador, e desde o ano passado também passei a acompanhar e coordenar dois servidores que moram fora do meu estado e atuam em trabalho remoto. Os insights e aprendizados do LideraGOV me ajudaram e me ajudam a manter um olhar sobre a equipe na dimensão dos resultados e entregas em conjunto com atenção sobre a dinâmica de engajamento e qualidade de vida no trabalho. Relato de Aluno da Turma 3.0.

Apesar de ser um programa predominantemente remoto, o LideraGOV tem se constituído como um espaço de troca de experiências, tanto dentro quanto fora do ambiente virtual de

aprendizagem. Dessa forma, outra dimensão fundamental para os bons resultados do programa está no campo das conexões e relações construídas ao longo da formação e após sua realização.

Me conectei com outros LideraGOVers que trabalham na mesma área que eu em outras organizações e com isso fizemos um grupo no WhatsApp específico para trocar boas práticas entre nós. Até fizemos visitas técnicas em outros órgãos e desenvolvemos projetos juntos extraclasse! Relato de Aluna da Turma 3.0.

Foram muitos aprendizados e diálogos em sala de aula, os quais se refletiram em maior acuidade e sensibilidade no trabalho! Paro por aqui, porque a dimensão de relações pessoais e amizades no LideraGOV foi um capítulo à parte! Relato de Aluno da Turma 3.0.

Outro aspecto a ser destacado é o sentimento de pertencimento e construção de identidade de grupo, em parte, incentivado pelo próprio programa, a partir do fortalecimento da marca LideraGOV. Os alunos e egressos se autodenominam LideraGOVers e muitos demonstram orgulho de terem participado do Programa, ao colocar esta informação como um destaque em seus currículos, suas redes sociais e outros espaços corporativos.

Além dos elementos mencionados, é importante destacar que entre os objetivos do LideraGOV, está a consolidação de uma rede de líderes formada por servidores com alta capacidade de gestão e liderança, egressos do Programa (Enap 2023, p. 28). Instituída formalmente pela Portaria Conjunta SGP-Enap/SEDGG/ME nº 37, de 6 de maio de 2022, a Rede LideraGOV busca proporcionar visibilidade aos egressos, fomentar o desenvolvimento das capacidades dos ex-alunos, atuar junto à efetivação de iniciativas orientadas para a troca de conhecimentos e de experiências relacionadas ao exercício da liderança na área pública, entre outros.

Além da rede formalmente estabelecida, Gomes (2024a, p. 4) destaca a existência das redes informais na administração pública, que se caracterizam como um “conjunto de relacionamentos e interações espontâneas entre os indivíduos no contexto governamental”. Essa espontaneidade possibilita um contato mais próximo entre seus participantes, o que pode servir como um motivador para trocas e colaborações em grupo, incentivando uma postura ativa daqueles inseridos na rede (Gomes, 2019, p. 13).

Nesse sentido, ressalta-se a relevância dos espaços informais criados pelos ex-alunos (Gomes, 2024a, p. 5) que revela-se como uma ferramenta multifacetada, que auxilia na comunicação dos participantes, contribui para a troca de informações, experiências de trabalho, oportunidades e, principalmente, fortalecem o senso de pertencimento entre seus membros, os LideraGOVers.

Sendo reconhecida como uma valiosa ferramenta para o crescimento pessoal e profissional, a Rede LideraGOV oferece oportunidades significativas para o aprimoramento das competências de liderança (Gomes, 2024a, p. 9). Entre os diversos aspectos abordados nos relatos acerca dessa

temática, destaca-se a ênfase na melhoria da comunicação interpessoal e na sensibilidade para questões relacionadas à autopercepção e ao entendimento do outro no contexto organizacional.

Melhorei muito minhas capacidades e resultados de comunicação estratégica que resultaram em melhoria na gestão de times e conflitos, e no sucesso na liderança e condução de projetos inovadores de implementação de transformação digital. Relato de Aluno da Turma 3.0.

Vejo que o LideraGOV me deu suporte para que eu possa investir minhas competências de liderança para o crescimento da instituição e, por isso, a organização também passou a acreditar mais em mim e a investir no meu potencial. Assim, eu cresço e a instituição também cresce. Relato de Aluna da Turma 3.0.

Considerando a rede formal e as redes informais, o encerramento das aulas do LideraGOV não marca o fim do vínculo com o programa, uma vez que parte significativa dos participantes que passaram pela experiência, de alguma forma, seguem conectados em rede e têm a oportunidade de compartilhar e aplicar os conhecimentos desenvolvidos na formação. Assim, com vários capítulos à parte e uma riqueza de experiências para compartilhar, a Rede LideraGOV continua crescendo e tem se estabelecido como um importante espaço para o desenvolvimento contínuo de líderes na administração pública federal desde o término da primeira turma do programa.

6. RECOMENDAÇÕES: SÍNTESE DO PROGRAMA, PONTOS DE ATENÇÃO E APRENDIZADOS

O Programa LideraGOV destaca-se por sua inovação em múltiplos aspectos desde sua origem. Ele preencheu uma lacuna na formação de futuros líderes públicos no governo federal, sendo o primeiro programa de capacitação específico voltado para o desenvolvimento de competências de liderança no contexto do Poder Executivo Federal.

Sua perenidade, não sucumbindo à alternância de poder das eleições de 2022, e seus constantes aprimoramentos pedagógicos e metodológicos e adaptações à luz dos programas de governo, como a relatada neste texto em relação à quarta edição, o consolidam como uma iniciativa fundamental para a ampliação da capacidade de direção e institucionalização de mudanças organizacionais e inovações públicas no longo prazo. Este reconhecimento se dá de forma pública em julho de 2024, quando o LideraGOV foi contemplado com o Prêmio Espírito Público, promovido pelo Instituto República.org, na categoria Gestão de Pessoas.

O fortalecimento dessa iniciativa possibilitou a publicação da Portaria Conjunta MGI/Enap nº 59, de 20 de setembro de 2024, que institucionaliza o LideraGOV como uma política de Estado, estabelecendo a anualidade do processo seletivo e prevendo a aplicação de ações

afirmativas com destinação de vagas específicas que possibilitem a diversidade e a inclusão em todas as edições.

Neste ensejo, em janeiro de 2025 foi lançado o processo seletivo da quinta edição do Programa, cujo edital previu reserva de vagas para pessoas negras, pessoas com deficiência, quilombolas, indígenas e pessoas trans⁷. As aulas iniciaram em maio do mesmo ano, sendo a turma composta por 58% de pessoas negras e 32% de pessoas com deficiência, demonstrando o êxito da seleção na consolidação da diversidade e inclusão como valores do LideraGOV.

No entanto, é importante considerar uma análise crítica dos pontos de atenção e limitações do programa. Embora seja apresentado como uma iniciativa promissora e de relativo sucesso, é essencial: (re)avaliar sua dimensão, por exemplo, a escalabilidade do LideraGOV é suficiente nos contornos do Poder Executivo federal?; evidenciar os resultados mensuráveis na trajetória profissional de seus egressos e nas organizações públicas (ou áreas de trabalho) em que estão alocados; e observar a sustentação do programa por um período maior – por exemplo, no decorrer desta década, horizonte temporal em que é crível que o tema da liderança pública possa oscilar em termos de atenção na agenda governamental.

Entre os fatores críticos de sucesso do programa cabe sublinhar: a parceria institucional em prol de seu desenho e financiamento que *per si* fortalece a iniciativa – a título de ilustração, cítase a relação entre MGI, MIR e Enap na oferta da quarta edição; a composição (com egressos do Programa) e dedicação de sua equipe de coordenação; as inovações pedagógicas e metodológicas e sua contínua revisão (e ajustes) a partir de processos de avaliação e *feedback* dos participantes, instrutores e curadores; a conformação de um corpo docente com distintos perfis (acadêmicos, consultores, gestores públicos, executivos do mercado privado e do terceiro setor), atinente aos diferentes propósitos de cada bloco e suas sessões; e a construção de um senso de pertencimento dos participantes e a noção de proximidade entre eles – gerada mesmo sendo uma capacitação EAD síncrona, pelo meticoloso trabalho dos coordenadores e tutores.

Enfim, essas constatações perfazem algumas das instâncias de aprendizado do LideraGOV e devem ser levadas em conta em eventuais replicações do programa para outras realidades e mesmo em comparações com iniciativas correlatas conduzidas por escolas de governo estaduais e municipais. Aliás, esse seria um intento bastante interessante, isto é, mapear os programas similares e compreender suas convergências e assimetrias – como, por exemplo, o Líderes Cariocas (da Fundação João Goulart), o Lidera RS (do Estado do Rio Grande do Sul), o Lidera.SR (implantado no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT) e o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Negras (ofertado pela Fundação João Pinheiro -FJP).

⁷Edital Enap nº 01/2025, disponível em <<https://lideragov.enap.gov.br/index.php/como-participar>>

REFERÊNCIAS

ABED. Associação Brasileira de Educação a Distância. Censo EaD.BR 2020. **Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil.** Curitiba: InterSaber, 2022.

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. Acesso 25 fev. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/materias-cgddp/13_almasedu.pdf>.

BRASIL. **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. Brasília, DF: MGI, 2019. Acesso 25 fev. 2024. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm>.

BRASIL. **Portaria Conjunta SGP-ENAP/SEDGG/ME 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. Acesso 25 fev. 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7207/2/Portaria-Conjunta_ME-Enap_254-2020_G rupo-Lideres-Futuro_LideraGov.pdf>.

BRASIL. **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.

Acesso 15 fev. 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7207/1/Portaria-Conjunta_SGP-ENAP_SEDGG_M E-37-2022_Rede-LideraGov.pdf>

BRASIL. **Decreto nº 11.443 de 21 de março de 2023.** Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Acesso 25 fev. 2024. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm>.

BRASIL. **Portaria Conjunta MGI/Enap nº 59, de 20 de setembro de 2024.** Institui o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro e o Programa LideraGOV de Desenvolvimento de Líderes. Brasília, DF: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos e Escola Nacional de Administração Pública, 2024. Acesso 02 jun. 2025. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-mgi/enap-n-59-de-20-de-setembro-de-2024-585917313>>.

ENAP. **Servidores públicos federais:** raça/cor – 2014. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2014.

ENAP. **Capacidades estatais para produção de políticas públicas:** resultados do survey sobre serviço civil no Brasil. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2018.

ENAP. **Conteúdo programático do Programa LideraGOV.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2020.

ENAP. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2020a.

ENAP. **Cartilha passo a passo para implementação de iniciativas de mentoria no setor público.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022.

ENAP. **Fundamentos** – Documento de Referência do LideraGOV: Programa para o Desenvolvimento de Novos(as) Líderes. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2023.

GOMES, Antônio M. T. L. **Relatório da Avaliação da Fase de Formação do Programa LideraGOV** – Edição 2.0. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2024.

GOMES, Antônio M. T. L. **Relatório da Avaliação da Fase de Efetivação e Acompanhamento do Programa LideraGOV** – Edição 2.0. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2024a.

GOMES, Rafael de Jesus. Integração entre as redes formais e informais na Secretaria de Estado da Administração de Sergipe: um estudo de caso. **Revista Comunicação, Cultura e Sociedade**, 2019.

NASCIMENTO, Natália I. M. TEODORO, Amanda L. S. **Nova política nacional de desenvolvimento de pessoas:** reflexões sobre a execução em uma autarquia federal. Piracicaba/SP: Universidade de São Paulo (USP) / Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq), 2023.

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

PINHEIRO, Luana. Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do executivo federal entre 1999 e 2020. In: LOPEZ, Felix G. Lopez; Cardoso JUNIOR, José Celso. **Trajetórias da burocracia na Nova República:** heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020). Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2023.

SILVA, T. D.; LOPEZ, F. G. **Cor ou raça do serviço civil ativo do Executivo Federal (1999-2020).** Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2021.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo:** um novo design para o ensino e a aprendizagem. Artes Médicas Sul, Porto Alegre, 2000.

Natália Ilka Moraes Nascimento

<https://orcid.org/0009-0008-1586-9514>

Coordenação do LideraGOV na Enap
Escola Nacional de Administração Pública, Brasil
natalia.nascimento@enap.gov.br

Maristela Campos de Carvalho

<https://orcid.org/0009-0009-0154-8098>

LideraGOVer 1.0 e Ex-Coordenação do LideraGOV na Enap
Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, Brasil
maristeladecarvalho@gmail.com

Maria do Carmo Rebouças da Cruz Ferreira dos Santos

<https://orcid.org/0000-0002-2719-7996>

Professora e Pesquisadora de Direito da UFSB

Universidade Federal do Sul da Bahia, Brasil

mariadocarmo@csc.ufsb.edu.br

Fernando de Souza Coelho

<https://orcid.org/0000-0003-2803-0722>

Professor e Pesquisador de Administração Pública da USP

Universidade de São Paulo, Brasil

fernandocoelho@usp.br

Tainá Victoria Machado

<https://orcid.org/0000-0001-6426-8354>

Coordenação do LideraGOV na Enap

Escola Nacional de Administração Pública, Brasil

tainavictoria@gmail.com