

## **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:**

**Uma análise do Programa LideraGOV.**

**Natália Ilka Morais Nascimento**  
Escola Nacional de Administração Pública, Brasil  
[natalia.nascimento@enap.gov.br](mailto:natalia.nascimento@enap.gov.br)

**Maristela Campos de Carvalho**  
Escola Nacional de Administração Pública, Brasil  
[maristela.carvalho@enap.gov.br](mailto:maristela.carvalho@enap.gov.br)

**Maria do Carmo Rebouças da Cruz Ferreira dos Santos**  
Universidade Federal do Sul da Bahia, Brasil  
[mariadocarmo@csc.ufsb.edu.br](mailto:mariadocarmo@csc.ufsb.edu.br)

**Fernando de Souza Coelho**  
Universidade de São Paulo, Brasil  
[fernandocoelho@usp.br](mailto:fernandocoelho@usp.br)

**Tainá Victoria Machado**  
Escola Nacional de Administração Pública, Brasil  
[taina.machado@enap.gov.br](mailto:taina.machado@enap.gov.br)

O tema liderança pública está em voga na agenda das políticas de desenvolvimento e treinamento na Administração Pública, em diferentes países. No Brasil, no esteio desse movimento internacional e sob diferentes conceitos e abordagens, a formação de novas lideranças públicas tornou-se central no rol de programas de capacitação das escolas de governo da União e dos entes subnacionais.

Considerando o panorama de valorização dessa temática, este trabalho descreve e analisa uma experiência implementada com sucesso pela Escola Nacional de Administração Pública e o Ministério da Gestão e Inovação de Serviços Públicos - em conjunto com organizações públicas federais parceiras - desde 2020: o Programa LideraGOV. Para tanto, a pesquisa adotou a abordagem qualitativa, de natureza descritiva, utilizando pesquisa bibliográfica, documental e coleta de relatos, bem como a observação participante, empregando o método do estudo de caso.

O Programa LideraGOV visa qualificar servidores para atuar em funções de liderança, potencializando o desempenho desses quadros e das suas respectivas

organizações públicas, de modo a: (i) Preparar pessoas e organizações 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).

Esta iniciativa foi concebida diante da problemática do aumento da aposentadoria de servidores públicos seniores, ocupantes de cargos de direção e chefia. O Programa encontra-se na 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.

Os aprimoramentos mencionados são fundamentais e baseiam-se em evidências de sobrerrepresentação de pessoas brancas, particularmente homens, em cargos de direção (Enap, 2014, 2018; Pinheiro, 2023), gerando um déficit de diversidade racial nas funções de liderança na administração pública federal brasileira (Silva e Lopez, 2021).

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. 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 brasileiro, 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.

A referida Matriz 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. 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 perspectiva da pedagogia de projetos, é solicitada 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.

O primeiro trabalho enfoca os aspectos de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, onde 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 e a construir um Plano de Desenvolvimento Individual. 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). A terceira entrega desafia os alunos a construir um “plano estratégico coletivo de enfrentamento de um problema público relevante” (Enap, 2023, p. 49).

O Programa é ofertado majoritariamente na modalidade online e já beneficiou servidores localizados em 19 estados brasileiros. 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.

Pelos elementos expostos, conclui-se que 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 brasileiro, sendo o primeiro programa de capacitação específico voltado para o desenvolvimento de competências de liderança no contexto da administração pública no Poder Executivo da União.

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 supramencionada neste texto em relação à quarta edição - postam a iniciativa como uma potencial política de desenvolvimento e treinamento de Estado, fundamental para a ampliação da capacidade de direção e a institucionalização de mudanças organizacionais e inovações públicas no longo prazo.

Enfim, o detalhamento dessa experiência, que inclusive já foi premiada, é per si a contribuição que se espera como desdobramento deste resumo.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Capacitação. Líderes Públicos. Governo Federal. Brasil.

### **Bibliografia**

BRASIL. 2019. [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019]. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e

regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. MGI. Acesso 25 fev. 2024. Disponível [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm)

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

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

ENAP. 2020. Conteúdo Programático do Programa LideraGOV. Escola Nacional de Administração Pública.

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

PINHEIRO, Luana. 2023. 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). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

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

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