

# LideraGOV

## Avaliação da Edição 5.0

Elaborado por:

Camila Cirillo

Maio, 2026

<b>1. Apresentação</b>	<b>2</b>
<b>2. Metodologia</b>	<b>3</b>
Alcances e desempenho do LideraGOV 5.0	6
Qualidade do Processo formativo	7
Relevância dos temas abordados no LideraGOV	7
Relevância das entregas e avaliações de cada bloco para a aprendizagem	11
A qualidade instrucional das disciplinas	13
Resultados alcançados	15
Desenvolvimento de competências de liderança para o serviço público	15
Inserção e expansão de redes	18
Maior reconhecimento e oportunidades	19
3. Conclusão	23
4. Recomendações	24
5. anexos	26
1) Matriz de Avaliação do LideraGOV	26
2) Questionário e roteiros de entrevista	30

# 1. Apresentação

Este relatório apresenta os resultados da avaliação da Edição 5.0 do LideraGOV, programa de formação de lideranças para o serviço público federal, realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em parceria com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). A avaliação integra o ciclo regular de monitoramento e aprendizagem do programa e foi conduzida em duas etapas: a avaliação do processo de seleção, realizada em 2025, e a avaliação do processo formativo, conduzida ao longo do primeiro semestre de 2026, com base em dados coletados durante e após a execução da edição.

O LideraGOV chega à sua quinta edição como um programa consolidado, com percurso formativo reconhecido e crescente abrangência nacional. Mais do que um processo de aferição de resultados, a avaliação tem funcionado, ao longo das edições, como um instrumento de aprimoramento contínuo cujos resultados se vêem refletidos nos alcances dessa edição. Os achados aqui apresentados buscam responder às perguntas avaliativas pactuadas no início do processo, oferecendo à coordenação do programa e ao MGI uma leitura qualificada sobre o que funcionou, o que merece atenção e quais ajustes podem fortalecer as próximas edições.

O relatório está organizado em quatro partes: metodologia - que descreve as fontes e procedimentos adotados -, análise dos achados, conclusões e recomendações. Os resultados indicam um programa de alto impacto percebido, com evidências de transformação real nas práticas de liderança de seus egressos — e com pontos de aprimoramento identificados que, em sua maioria, não demandam mudanças estruturais, mas ajustes de implementação que podem ser incorporados nas próximas edições.

## 2. Metodologia

A avaliação do processo formativo do LideraGOV 5.0 procurou responder às perguntas avaliativas pactuadas no início do processo e, nesta etapa, procuraram observar:

### **A qualidade e adequação do percurso formativo, respondendo às seguintes perguntas:**

- Os temas abordados no curso foram relevantes e adequados às necessidades atuais do setor público e do público participante?
- O curso ofereceu suporte adequado para garantir a participação plena de grupos historicamente excluídos, visando seu desenvolvimento profissional?
- Há diferenças na percepção da qualidade instrucional entre diferentes grupos sociais?
- Se a grade curricular proposta está respondendo aos objetivos centrais do programa e às expectativas dos alunos?
- Como se deu a integração entre os participantes e de que forma isso impactou o aprendizado?
- As avaliações finais de cada bloco são pertinentes e adequadas para avaliar o conhecimento elaborado ao longo do processo formativo?

### **Os resultados da Edição 5.0:**

- Há evidências de mudança de comportamento no trabalho que possam ser atribuídas à participação no LideraGOV?
- Existem lacunas de competências de liderança que precisam ser desenvolvidas e que foram identificadas após a conclusão do programa?
- Em que medida os egressos têm aplicado as competências adquiridas no programa em suas funções atuais?
- Houve ganhos de carreira observados entre os egressos, em termos de cargos e salários, por perfil?
- Há barreiras estruturais para a ascensão de pessoas de diferentes perfis após o programa?

### **Inserção em redes:**

- Os egressos mantêm conexões e colaboração após o encerramento do curso?
- Pessoas egressas constroem relações profissionais e pessoais significativas, promovendo laços de confiança e apoio mútuo?
- Os egressos de grupos sub-representados conseguem se engajar ativamente na Rede LideraGOV?
- Pessoas egressas estão inseridas em redes de colaboração que facilitam trocas de experiências, oportunidades e conhecimentos entre lideranças?

A avaliação foi conduzida por meio de uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), orientada à aprendizagem e ao aprimoramento contínuo do programa. O desenho metodológico combinou evidências produzidas ao longo da execução do curso (especialmente as avaliações de reação) com evidências qualitativas (entrevistas e revisão documental), permitindo observar tanto padrões de avaliação por sessão quanto explicações e mecanismos associados a esses padrões (ex.: adequação didática, acessibilidade, dinâmica de turma, aplicabilidade no trabalho e funcionamento dos dispositivos do percurso).

Para tanto foram mobilizadas fontes de dados e evidências distintas, a saber:

#### 1) Dados quantitativos

- Avaliações de reação aplicadas pela ENAP ao final das sessões formativas, com itens estruturados (escala de 0 a 10) sobre a qualidade da facilitação e da experiência de aprendizagem, além de campos abertos.
- Base BI do MGI, com informações de perfil das pessoas participantes (caracterização e distribuição, incluindo recortes institucionais e geográficos).
- Avaliação de reação geral, aplicada ao final do percurso formativo, a todas as pessoas participantes e que contou com um total de 32 respostas.
- Questionário de percepção distribuído às chefias, com 15 respostas.

#### 2) Dados qualitativos

- Entrevistas semiestruturadas realizadas com pessoas-chave do processo formativo. A seleção buscou garantir diversidade de perspectivas sobre: a experiência pedagógica, os dispositivos do percurso (mentorias, entregas, monitorias etc), acessibilidade e condições de participação, além de questões de implementação e governança do processo formativo. As entrevistas foram realizadas no período de 25/02 a 19/03, totalizando 15 entrevistas, distribuídas entre:
  - 7 participantes/alunos(as);
  - 1 monitor(a);
  - 2 docentes;
  - 2 pessoas da coordenação;
  - 3 chefias
- Revisão documental de materiais e produtos associados ao percurso, incluindo:
  - instrumentos e orientações da formação;
  - registros e produtos gerados (ex.: livro elaborado pela turma; diário de líder disponibilizado por participante);
  - documento(s) de letramento/ações de apoio à coordenação e/ou docentes;

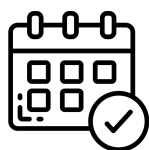
As entrevistas foram realizadas por videoconferência, com apresentação inicial, esclarecimento de objetivos e duração estimada, além de pedido de consentimento para gravação e reforço de anonimato e de tratamento de dados em conformidade com a LGPD. Todas as entrevistas passaram por processo de organização das notas e/ou transcrições e codificação temática orientada por eixos do processo formativo (qualidade pedagógica, coerência do percurso, dispositivos de apoio, condições de participação/acessibilidade, resultados percebidos e aplicação no trabalho) e por identificação de convergências e divergências entre perfis, preservando anonimato e evitando identificação indireta.

Ainda na frente qualitativa foi realizada análise das respostas abertas das avaliações de reação, com leitura e agrupamento temático dos campos abertos, buscando padrões recorrentes e produção de sínteses por sessão e sínteses transversais, distinguindo: pontos fortes, fragilidades percebidas e sugestões de melhoria.

Os dados quantitativos (avaliações de reação) foram recebidos em múltiplas bases/planilhas associadas a sessões distintas do curso. Essas bases foram consolidadas e passaram por análise estatística descritiva para leitura de padrões por sessão e por critério.

Por fim, foi adotada uma estratégia de triangulação entre dados quantitativos, qualitativos e documentais, com o objetivo de fortalecer a robustez interpretativa, reduzir vieses de fonte única e sustentar conclusões ancoradas em múltiplas evidências.

## Alcances e desempenho do LideraGOV 5.0



- **Carga total:** +205 horas de atividades formativas
- **Período:** maio/2025 a fevereiro/2026 (encerramento das atividades) e devolutiva da Entrega 3 em março/2026
- **Pausas:** 30 dias de férias, distribuídos entre julho e o período de festas de fim de ano.



- **48 profissionais envolvidos**
  - 28 mulheres e 20 homens
  - 17 docentes negros e 31 brancos



- **Turma:** 50 pessoas selecionadas
- **Raça/cor:** 43,7% das inscritas(os) se autodeclararam **peças negras** (208); entre as(os) aprovadas(os), **60,0%** (30)
- **PcD:** 6,72% das(os) inscritas(os) se declararam **PcD** (32); entre as(os) aprovadas(os), **32,0%** (16)

A distribuição das pessoas participantes por Unidades da Federação indica que a Edição 5.0 apresentou **a maior abrangência até o momento**, alcançando **15 estados**. Ainda assim, observa-se uma distribuição desigual: alguns estados registraram participações pontuais, enquanto outros mantiveram a tendência histórica de concentrar maior número de representantes. De acordo com dados do MGI, o **Distrito Federal** segue como a UF com maior concentração de participantes.

**Tabela 1: Número de UFs representadas por edição**

Edição	Nº de UF representadas
1.0 - piloto	<b>1</b>
2.0	<b>14</b>
3.0	<b>10</b>
4.0	<b>11</b>
5.0	<b>15</b>

Fonte: elaboração própria

**Tabela 2: Número de participantes por UFs - Edição 5.0**

Região	Nº participantes	%
Centro-oeste	29	58%
Nordeste	6	12%
Norte	1	2%
Sudeste	12	24%
Sul	2	4%

**Figura 1: Participantes por região e UF**



Fonte: Portal de Dados do MGI (set/2025)

## Qualidade do Processo formativo

### Relevância dos temas abordados no LideraGOV

#### *Afirmação avaliativa:*

- *Os conteúdos do LideraGOV 5.0 foram amplamente percebidos como relevantes e aderentes às necessidades do setor público, com média geral de 9,4 na pergunta sobre contribuição ao desenvolvimento — resultado que se sustenta tanto nos dados quantitativos quanto nos relatos qualitativos. Pontos de atenção se concentram em poucas sessões específicas, sobretudo a sessão 11, e refletem mais limitações didáticas ou de ritmo do que inadequação temática.*

Este bloco de análise se relaciona às **questões avaliativas** sobre a relevância e adequação dos temas e da grade curricular do LideraGOV 5.0. De modo geral, as evidências indicam que os conteúdos abordados foram percebidos como **relevantes e aderentes** às necessidades atuais do setor público e ao perfil das pessoas participantes.

Esse resultado se expressa, em primeiro lugar, na pergunta das avaliações de reação “*Você considera que esta vivência contribuiu para o seu desenvolvimento?*”, cuja **média geral das sessões foi 9,4**. As sessões **13A e 13B**, que trataram de “*Inovação e condução da mudança: quando? por quê? como?*”, obtiveram o melhor desempenho nesse quesito, com todas as pessoas respondentes atribuindo **nota 10**. Em contraste, a sessão com pior avaliação foi a

**sessão 11**, sobre *Gestão por resultados: estratégias, métodos e ferramentas*, com **média 7**, sugerindo um descolamento pontual entre a sessão e a percepção de contribuição ao desenvolvimento. Cabe ressaltar, entretanto, que a maior parte das sessões foi bem avaliada; as **notas baixas ( $\leq 5$ )** foram registradas apenas por um número reduzido de respondentes nas sessões **5, 11, 18 e 22**, indicando ocorrências localizadas de menor percepção de contribuição, sem comprometer o padrão geral positivo.

Essa leitura converge com o padrão observado na pergunta (Q10) sobre a experiência de aprendizagem: **87,9%** das respostas indicam aquisição de conhecimentos novos e percepção de aplicabilidade — seja porque as pessoas afirmam já ter mudado percepções e pretendem adotar práticas no trabalho (**40,1%**), seja porque pretendem se empenhar para colocar em prática o que aprenderam (**47,8%**). Apenas uma minoria (**4,1%**) relata ter adquirido conhecimentos, mas ainda não se sentir em condições de aplicá-los, enquanto **8%** afirmam ter aprendido pouco além do que já sabiam.

**Quadro 1: Percepção da contribuição do LideraGOV para ganhos de conhecimento**

q10	n	%
Adquiri conhecimentos novos e posso afirmar que, a partir do que vivenciei, mudei minhas percepções e já os adotarei na minha prática profissional.	146	40,1
Adquiri conhecimentos novos e pretendo me empenhar para colocá-los em prática.	174	47,8
Adquiri conhecimentos novos. No entanto, avalio que não consigo colocá-los em prática.	15	4,1
Apreendi muito pouco além do que já sabia.	29	8
Total	364	100

As respostas abertas das avaliações de reação reforçam essa visão, com menções recorrentes à **atualidade e centralidade** dos temas para lideranças públicas. Participantes destacam, em especial, conteúdos como **gestão de conflitos, gestão de crises, políticas públicas, comunicação e inovação**, sugerindo que a seleção temática dialoga com dilemas concretos do cotidiano de gestão e com desafios contemporâneos do serviço público.

Ao observar a questão sobre aderência à ementa — *“Esta sessão atendeu às suas expectativas em relação à descrição da ementa? (se disponível)”* — nota-se novamente que a **sessão 11** se destaca por receber as avaliações mais baixas, sugerindo que, além de contribuir menos para o desenvolvimento segundo parte dos respondentes, também apresentou menor aderência às expectativas em relação ao que foi descrito. Em seguida, aparecem as sessões **17, 5, 18 e 15**, que, embora permaneçam muito bem avaliadas em média, registram desempenho comparativamente inferior (médias abaixo de 9) nesse quesito. Em síntese, os dados indicam uma grade curricular amplamente aderente aos

objetivos do programa e às expectativas das pessoas participantes, com pontos de atenção concentrados em poucas sessões específicas, em especial a sessão 11.

As entrevistas com alunos(as) corroboram os achados quantitativos e ajudam a qualificar por que algumas sessões aparecem como pontos de atenção. Em geral, há falas que evidenciam alto grau de aderência do percurso e sua potência para mudanças de percepção, acompanhadas de exemplos de transferência para a prática — como relatos de que o programa “caiu como uma luva” no momento de assunção de uma chefia, tornando viável aplicar ferramentas (inclusive já conhecidas) no setor.

Por outro lado, as entrevistas também oferecem uma chave interpretativa para as avaliações mais baixas em casos pontuais: alguns participantes mencionam sessões com docentes “muito capacitados, mas com pouca didática”, sugerindo que a dificuldade percebida não decorre do tema em si, mas da forma de abordagem em situações específicas. Também surgem críticas sobre densidade e cadência — “quando eu estava digerindo..., já tinha uma aula na quinta” — indicando que, mesmo com conteúdos relevantes, o ritmo pode dificultar assimilação e aprofundamento para parte do público.

*Tivemos duas sessões com professores muito capacitados, mas com pouca didática, mas transmitiram o conhecimento e fez com que tivéssemos material para trabalhar. A balança se equilibrou. Todas as sessões foram muito relevantes.*

*Alguns (poucos professores) ficaram com exposições mais acadêmicas*

*De forma geral, os professores eram muito bons. Sou uma pessoa muito crítica com relação a isso. Tinham muita competência para dar as aulas. Claro que houve ocorrências. Nem todos são bons, naturalmente. Muita gente boa e algumas pessoas medianas.*

Diante de tudo, é possível afirmar que a qualidade do processo formativo e seu percurso são amplamente elogiados. Há, entretanto, leituras complementares que merecem atenção.

Uma delas questiona a aderência do currículo à certas realidades institucionais. Essa visão, compartilhada por poucas pessoas, porém de diferentes perfis, aponta que há limitações estruturais para conhecer com maior profundidade o contexto de atuação dos participantes — o que fazem em seus órgãos, como se organizam as unidades, quais são as possibilidades reais de mobilidade e de ocupação de funções de liderança, e quais constrangimentos incidem sobre a aplicação dos conteúdos. Essa lacuna tende a ficar mais evidente nos Blocos 2 e 3, quando entram temas como políticas públicas, planejamento e soluções, que podem soar “descolados” para quem atua em órgãos cuja lógica não é ministerial ou cuja rotina não

se relaciona diretamente ao ciclo de políticas públicas, como, por exemplo, as pessoas que atuam nas universidades.

A outra leitura refere-se ao sequenciamento dos blocos. Para um reduzido número de pessoas, a matriz “Liderando a si mesmo”, “Liderando pessoas e equipe” e “Pessoas e estratégia” é reconhecida como intencional, mas haveria espaço para refinamentos que equilibrem melhor autoconhecimento, gestão de equipes, redes e orientação a resultados/usuários.

## **Mentorias**

Sobre as mentorias individuais, as entrevistas indicam que, apesar de serem percebidas como um dispositivo relevante do percurso, sua implementação enfrentou obstáculos práticos para parte das pessoas participantes. Em alguns casos, a experiência foi marcada pela necessidade de “correr atrás” de mentores(as), com dificuldades para efetivar o pareamento e garantir regularidade. Relatos sugerem que, por se tratar de uma atividade complementar, alguns mentores(as) optaram por não participar ou não conseguiram manter disponibilidade, o que teria reduzido a adesão e ampliado a sensação de assimetria entre participantes (alguns conseguindo acessar o dispositivo e outros não). Nesse contexto, emergem sugestões de fortalecer estratégias de apoio e sustentação das mentorias — incluindo mecanismos mais ativos de mediação e reposição de mentores(as) e formas de reconhecimento e incentivo além do certificado, que, segundo os relatos, tende a ser insuficiente para mobilizar pessoas com agendas muito ocupadas.

*A gente teve que correr atrás. Mas alguns mentores resolveram não participar, pq era algo mais complementar. A maioria não participou, porque é uma coisa a mais. Eu era só mais um. Esse pessoal é sempre muito ocupado. Poderia ter alguma forma de compensação para os mentores. Só um certificado não faz diferença na vida dele (Aluno/a)*

*O plano pedagógico do curso atinge seus objetivos. Tem uma linearidade muito boa. É muito bem estruturado. As pautas trazidas foram muito importantes para o desenvolvimento da turma e do curso - o curso se desenvolve com a turma. A turma acompanhou muito bem o plano e como era uma turma pautada na diversidade, isso pautou um engrandecimento do plano. Isso pautou a coordenação para outros assuntos que não estavam previstos. Tivemos uma aula extra a pedido da turma, por exemplo (equipe LideaGOV)*

## Encontros entre chefias e participantes

Os encontros entre chefias e servidores participantes constituem outro dispositivo relevante do percurso formativo. Dos 15 respondentes do questionário, 9 afirmaram ter realizado encontros — e, entre esses, as avaliações foram majoritariamente boas ou muito boas em todas as dimensões avaliadas: utilidade para acompanhar o desenvolvimento do participante, qualidade das conversas, clareza dos objetivos e relevância para o trabalho da equipe. A dimensão com avaliações mais heterogêneas foi a viabilidade na rotina de trabalho, com registros de "regular" por parte de algumas chefias, o que converge com as sugestões espontâneas de encontros mais curtos e agenda mais flexível.

Entre os 6 que não realizaram encontros — ou realizaram apenas um —, os motivos foram variados: ausência de convite ou lembrete, mudança de setor do servidor, prioridades de trabalho e, em um caso, falta de interesse do próprio participante. Esse padrão sugere que a não participação das chefias decorreu, em grande medida, de falhas de comunicação e operacionalização, e não de desinteresse estrutural. Essa leitura é reforçada pelo fato de que a sugestão mais recorrente para aprimorar a participação das chefias foi justamente a melhoria da comunicação sobre objetivos e benefícios, seguida de materiais de apoio com roteiros e exemplos práticos, e de orientações mais claras sobre como conduzir os encontros.

Do ponto de vista qualitativo, os temas mais abordados nos encontros foram a aplicação das aprendizagens do curso, os desafios de liderança no trabalho, o feedback sobre postura e comportamento e a relação com a equipe — o que indica que, quando os encontros ocorreram, foram espaços de diálogo substantivo e alinhados aos objetivos do programa. Um relato ilustra esse potencial: os encontros com a chefia serviram como espaço de escuta e elaboração do projeto final da participante, que foi desenvolvido a partir dessas conversas e posteriormente adotado pela pró-reitoria de ensino da instituição. Uma ressalva relevante, trazida por uma chefia, aponta que a apresentação do plano de ação foi percebida como algo fora do seu domínio, e que as trocas foram mais ricas quando centradas em práticas de liderança e no desenvolvimento mútuo. Esse relato sugere que o formato dos encontros precisa ser calibrado pelos próprios participantes, que conhecem o perfil e o repertório das suas chefias, de modo a ampliar o engajamento e a qualidade das interações.

## Relevância das entregas e avaliações de cada bloco para a aprendizagem

*Afirmação avaliativa:*

- *As entregas de cada bloco são percebidas como componentes centrais e pertinentes da jornada formativa, funcionando como ferramentas efetivas de reflexão e aplicação prática. O principal ponto de atenção não está no desenho das avaliações,*

*mas no timing da Entrega 3, cujo calendário coincidiu com período de férias e recesso, gerando sobrecarga e dificultando o trabalho colaborativo.*

No que tange às entregas, de modo geral, as pessoas participantes as descrevem como um componente central da jornada formativa: ferramentas potentes de aprendizagem, que ajudam a transformar conteúdos em reflexão estruturada e aplicação prática no trabalho.

No Bloco 1, o Diário do Líder e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) seguem altamente reconhecidos por seu caráter reflexivo. O Diário do Líder, em especial, é frequentemente descrito como um exercício “fantástico” e “surrealmente perfeito” para registrar emoções, percepções e mudanças de perspectiva ao longo do curso. Para muitos, a possibilidade de reler o diário meses depois tem permitido visualizar o próprio processo de crescimento e amadurecimento.

O PDI, embora também muito elogiado, aparece com avaliações mais heterogêneas: parte das pessoas participantes o considera um instrumento útil e estruturante, enquanto outras relatam dificuldade com o formato, percebendo-o como complexo ou, em alguns casos, “vazio”, o que sugere diferenças na apropriação do instrumento e no seu encaixe com expectativas e repertórios individuais.

O Bloco 3/Entrega 3 aparece, tanto nas entrevistas quanto no questionário final, como o principal fator de desgaste, não por falta de pertinência, mas pelo timing, que coincidiu com período de recesso e férias para muitos servidores. Comentários recorrentes sobre “tempo”, “cansaço”, “excesso” e “férias/recesso” reforçam esse ponto. Ao mesmo tempo, as consultas indicam que a intencionalidade pedagógica e o desenho temático dessa etapa são bem avaliados, sendo este momento percebido como o mais complexo e “mão na massa” do percurso. Além das pressões de calendário e do tempo requerido, alguns relatos destacam que a dinâmica de trabalho em grupo reproduziu desafios típicos do cotidiano institucional — incluindo conflitos de ego e disputas por protagonismo — o que, em certos casos, dificultou a construção de consenso e aumentou o custo emocional e organizacional do processo.

*Todas elas foram relevantes para o período em que foram propostas. O PDI e diário do líder, era como uma sessão de terapia. Quando você lê os primeiros registros do diário do líder (depois de 3 meses) vemos claramente a mudança, vemos quanto aprendemos, quanto melhoramos, quanto crescemos. (Aluno/a)*

*O cronograma prejudicou a entrega 3 (final de ano e férias). Muitas pessoas indisponíveis para fazer a entrega. Foi uma parte do programa que me deixou triste: as pessoas querem exercer liderança (dentro do grupo) e não tinham*

*tempo hábil para tanto. A proposta também gerou uma competitividade entre os alunos. O feitiço virou contra o feiticeiro. Poderia ter tido um acompanhamento e um direcionamento maior por parte da coordenação. (Aluno/a)*

*Bloco 3 foi em conjunto, para que falássemos sobre um assunto... reunir equipe, falar, ouvir, chegar a consensos... fizemos isso no período de final de ano e início de ano que são períodos conturbados. Saber a hora de falar e a hora de ceder. (Aluno/a)*

Ainda sobre as entregas, diferentes participantes ressaltam que as devolutivas dos instrutores foram marcantes e, em alguns casos, transformadoras, ao ajudarem a ressignificar fragilidades como oportunidades de desenvolvimento. Nesse contexto, a monitoria é apontada como suporte essencial para traduzir orientações pedagógicas e apoiar a construção dos roteiros e produtos das entregas. Ainda assim, há sugestões para tornar o feedback mais interativo, permitindo ajustes após uma primeira rodada de devolutiva, de modo a fortalecer o aperfeiçoamento do trabalho final e reduzir incertezas ao longo do processo.

## A qualidade instrucional das disciplinas

*Afirmações avaliativas:*

- *O LideraGOV 5.0 ofereceu suporte robusto e intencional à participação de grupos historicamente excluídos, sendo reconhecido pela qualidade em termos de inclusão e acessibilidade. Apesar dos desafios de implementação — que demandaram mediação constante da coordenação —, as medidas adotadas produziram efeitos positivos percebidos pelos participantes.*
- *As evidências disponíveis não apontam diferenças sistemáticas na percepção da qualidade instrucional entre grupos. Os pontos de tensão registrados — como episódios de falas preconceituosas e dificuldades de mediação — foram tratados pela coordenação ao longo do percurso e não se traduziram em avaliações discrepantes por perfil.*
- *A integração entre participantes foi um dos pontos mais fortes da edição, com impacto positivo direto sobre o aprendizado. As trocas entre colegas foram percebidas como tão ricas quanto o conteúdo do corpo docente, promovendo escuta ativa, letramento sobre diversidade e acesso a realidades institucionais diversas.*

As fontes consultadas indicam que a quinta edição do LideraGOV ofereceu um suporte robusto e intencional para a participação de grupos historicamente excluídos, embora a prática não tenha sido isenta de desafios. A formação foi descrita como uma referência em

inclusão e acessibilidade, buscando representatividade regional, de gênero, raça e, especificamente nesta edição, de pessoas com deficiência (PcD).

Os materiais compartilhados e os relatos trazem evidências de que a coordenação forneceu recursos adaptados (como arquivos compatíveis com softwares de leitura), enviou materiais com antecedência para alunos com deficiências (visual, auditiva e autismo) e cuidou para que todas as pessoas tivessem condições plenas de participação. Nos encontros presenciais, os relatos destacam múltiplos cuidados, como a oferta de sofás para descanso de alunos com dificuldades motoras.

Da mesma forma, houve cuidado e intencionalidade na orientação ao corpo docente, com a elaboração de um guia e a realização de reuniões prévias de alinhamento sobre o uso de linguagem inclusiva, fontes maiores em slides, vídeos com legendas e ritmos de fala pausados.

A presença de lideranças e professores pertencentes a grupos diversos (como mulheres negras e pessoas trans) também foi vista como um recurso fundamental de apoio à autoestima e para o desenvolvimento de visões positivas de carreira entre as pessoas participantes. Participantes relataram que o curso promoveu um letramento racial e de diversidade que transformou sua forma de liderar e de se enxergar como ocupantes de espaços de poder.

*“Trazer a questão da diversidade muito forte na nossa turma foi muito positivo. Acredito que as pessoas entraram de uma forma e saíram de outra. Embora alguns colegas sejam mais ‘cabeça dura’ — um colega mais especificamente —, mesmo ele saiu mais reflexivo. Trazer essas pautas no serviço público é extremamente relevante.” (Aluno/a)*

Apesar dos esforços e de uma visão predominante de que as medidas adotadas tiveram efeitos positivos, a prática mostrou-se bastante desafiadora, tanto para participantes quanto para a coordenação, que precisou estar próxima e atenta, realizando mediações e ajustes ao longo do percurso para assegurar a boa fluidez das aulas.

Ao longo das escutas, foram recorrentes relatos de episódios envolvendo falas misóginas, preconceituosas ou agressivas, atribuídas a pessoas específicas, assim como menções a intervenções excessivamente longas, por vezes centradas em relatos pessoais nem sempre conectados aos temas trabalhados na formação. Nesse contexto, os esforços da coordenação para reduzir os impactos dessas interações — especialmente por meio do estabelecimento de limites de tempo e de uma mediação mais ativa das participações — foram avaliados positivamente pela ampla maioria das pessoas consultadas. Há, contudo,

poucas exceções: algumas pessoas ponderam que a aplicação rígida do tempo de fala pode produzir efeitos indesejados, ao limitar a participação de quem não dispõe do mesmo preparo técnico de comunicação ou de clareza imediata para formular contribuições.

Em geral, nota-se que, apesar dos desafios e conflitos, a percepção sobre as interações é bastante positiva. Para além da sala de aula, os alunos criaram grupos de mensagens que extrapolaram as tarefas do curso, servindo para ajuda mútua, compartilhamento de materiais e suporte emocional. Um participante destacou que não fez apenas amigos, mas “irmãos” que continuam trocando oportunidades de carreira e apoio técnico mesmo após o curso. Muitas pessoas relataram, ainda, que as trocas com os colegas foram tão ricas quanto o conteúdo dos professores, permitindo conhecer realidades de órgãos que dificilmente acessariam de outra forma.

*“Ouvir histórias e vivências de outros participantes ajudou a dar “corpo e vida” aos conteúdos, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades como escuta ativa e delegação, além de promover letramento sobre diversidade e anticapacitismo”*

## Resultados alcançados

### Desenvolvimento de competências de liderança para o serviço público

*Afirmações avaliativas:*

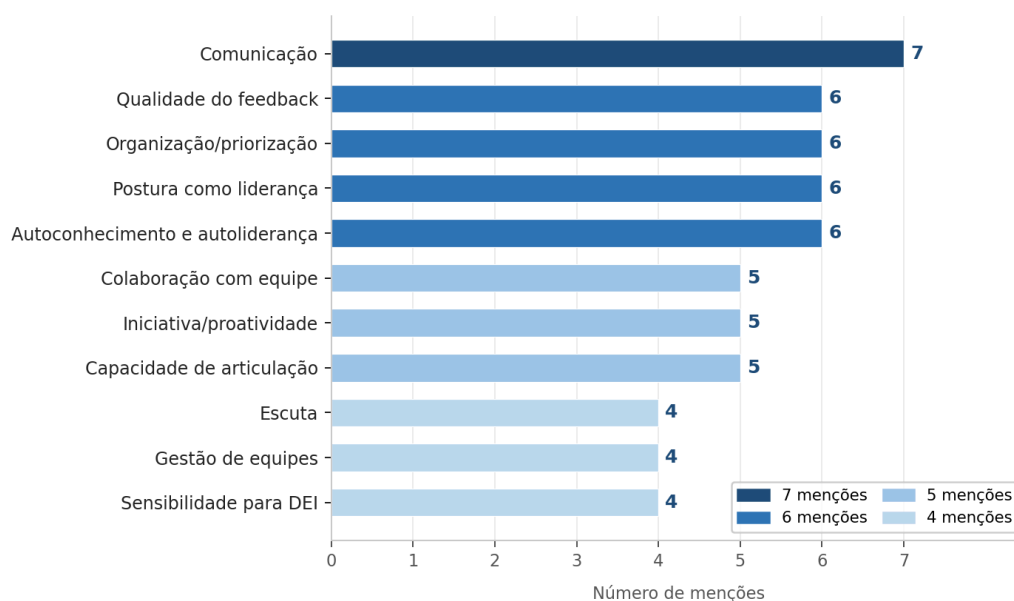
- *Há evidências consistentes de mudanças de comportamento atribuídas ao LideraGOV 5.0, percebidas tanto pelos próprios egressos quanto por suas chefias. As mudanças se manifestam em dimensões como comunicação, gestão de pessoas, aplicação de ferramentas e promoção da diversidade, com relatos de transferência efetiva para a prática profissional — incluindo casos em que o impacto se espalhou para além do egresso, alcançando equipes e instituições.*
- *As evidências não apontam lacunas temáticas estruturais no percurso, mas indicam que competências sociais ligadas à leitura do contexto institucional e à gestão de expectativas de carreira, por exemplo, poderiam ser mais bem desenvolvidas — especialmente para apoiar egressos na navegação das condições reais de ascensão em seus órgãos de origem.*

Os relatos coletados indicam que há uma ampla e generalizada percepção, entre participantes, de que as mudanças de conhecimento e percepção proporcionados pela formação e vivências no LideraGOV têm gerado novos comportamentos na vida pessoal e profissional das pessoas participantes. Entre os relatos, destacam-se mudanças como:

- **Aprimoramento da escuta e comunicação:** participantes relatam que aprenderam a "ouvir mais do que falar" (escutatória), controlando a ansiedade de ter razão ou de se pronunciar imediatamente; relatam que passaram a aplicar técnicas para expressar sentimentos sem acusar o outro, gerando mudanças na recepção das mensagens pelas equipes.
- **Gestão de pessoas:** as pessoas escutadas relatam com frequência que o curso promoveu uma transição de modelos autoritários para uma gestão mais humanizada, incentivando o uso de ferramentas de feedback de forma mais consciente. Um dos participantes, ao notar o bloqueio de sua equipe, implementou um feedback mediado pelo RH para garantir o anonimato e a sinceridade das críticas, algo que ele atribui diretamente ao "choque de realidade" do curso. Neste campo, também há relatos de maior tendência à delegação, relatando que aprenderam a delegar e confiar mais em seus liderados, e à gestão de emoções. Neste aspecto algumas das pessoas consultadas entendem que a compreensão dos "bastidores da liderança" permitiu que atuassem de forma menos passional, usando o mapeamento de emoções para lidar com animosidades internas.
- **Aplicação de ferramentas e técnicas de planejamento:** os trabalhos práticos exigidos também serviram como laboratórios para mudanças reais nas instituições; um aluno utilizou ferramentas de gerenciamento de projetos e análise de dados para fazer um diagnóstico fiel das reclamações de seu setor, apresentando resultados de melhoria à sua chefia após seis meses de aplicação; servidores que antes não consultavam documentos institucionais passaram a ler relatórios de gestão e mapas estratégicos para fundamentar suas críticas e ações, deixando de apenas "culpar a organização".
- **Promoção da diversidade:** há diversos relatos sobre como o curso impactou a postura dos servidores frente aos espaços de poder e à inclusão. Participantes relataram que passaram a corrigir ativamente expressões capacitistas no ambiente de trabalho e a ter um olhar mais aberto e menos enviesado na recepção de currículos de pessoas com deficiência; algumas pessoas que já ocupam posição de liderança relataram que têm se esforçado para criar espaços onde subordinados LGBT e de diferentes crenças religiosas se sintam confortáveis para se expressar.

De forma complementar, entre as chefias consultadas, 10 pessoas (entre 15 respondentes) afirmaram que perceberam mudanças positivas no(a) servidor(a) participante, 4 não perceberam mudanças e 1 pessoa percebeu mudanças negativas no comportamento do(a) servidor(a) participante. Entre as chefias que perceberam mudanças positivas, é ampla a percepção de que o LideraGOV contribuiu muito e as dimensões com mudanças positivas mais citadas alinham-se às percepções dos participantes e estão resumidas no gráfico a seguir.

**Gráfico 1: Mudanças percebidas pelas chefias**



Fonte: elaboração própria

Com base nas respostas abertas das chefias - provenientes do questionário e das entrevistas -, as mudanças percebidas nos egressos do LideraGOV 5.0 se manifestam em dimensões complementares que vão do plano individual ao institucional.

No nível da gestão, os relatos também mostram alinhamento com a visão das pessoas participantes. Evidenciam uma transição para modelos mais humanizados e inclusivos, com ganhos em comunicação e em autonomia na condução de processos de trabalho. Um exemplo trazido durante as entrevistas ilustra uma mudança visível: uma egressa que já era proativa passou a sistematizar suas aprendizagens e a compartilhar essas informações com as equipes, trazendo feedbacks importantes para a chefia — como, por exemplo, a importância de explicitar expectativas para a equipe e dar visibilidade às entregas realizadas, chegando a apontar para sua própria chefia uma lacuna de gestão que ela mesma não havia percebido.

Chama atenção, ainda, que segundo os relatos das chefias alguns egressos multiplicaram as aprendizagens institucionalmente, seja pela melhoria de registros e automação de serviços, seja pelo desenvolvimento de projetos de formação de lideranças em suas próprias unidades. Em alguns casos, esse efeito se espalhou para além do egresso e a transformação observada no comportamento de um participante despertou o interesse de colegas e gestores pelo programa, gerando novas inscrições na edição seguinte. Esse movimento sugere que o LideraGOV pode funcionar, em certas condições, como catalisador de uma cultura de liderança dentro das próprias instituições — efeito que merece ser acompanhado e potencialmente mapeado em avaliações futuras.

## Inserção e expansão de redes

### *Afirmações avaliativas:*

- *Os egressos do LideraGOV 5.0 mantêm laços ativos e significativos após o encerramento do curso, sustentados principalmente por canais informais que funcionam como espaços de apoio mútuo, circulação de oportunidades e troca de conhecimento. Esses vínculos — profissionais e pessoais — são percebidos como um dos resultados mais duradouros do programa.*
- *As evidências disponíveis não permitem uma conclusão definitiva sobre o engajamento diferencial de grupos sub-representados na Rede LideraGOV formal. O que se observa é que a rede ainda está em processo de consolidação para todos os egressos, com uma percepção generalizada de que falta clareza de propósito e mecanismos de engajamento.*

Esta seção se relaciona às questões avaliativas sobre a permanência de vínculos e colaboração após o encerramento do curso, bem como sobre a inserção das pessoas egressas em redes que viabilizam trocas de experiências, oportunidades e conhecimentos entre lideranças. As evidências reunidas sugerem que, para além do período formal da formação, as conexões entre participantes permanecem ativas e se expressam em diferentes modalidades de apoio mútuo, networking e colaboração.

De modo geral, as pessoas consultadas relatam que mantêm interações consistentes após o curso, combinando canais informais e iniciativas semi-estruturadas criadas ao longo do percurso. Os grupos de WhatsApp — incluindo um grupo geral e subgrupos organizados por afinidades — aparecem como a forma mais viva dessas conexões. Segundo os relatos, esses espaços seguem ativos e funcionam como ambiente de troca contínua com o compartilhamento de oportunidades, indicações, dúvidas de trabalho, apoio emocional e estímulo mútuo (“*um puxa o outro para cima*”). Além disso, algumas práticas colaborativas estabelecidas durante o curso permanecem úteis no pós-formação, como repositórios coletivos de materiais e leituras recomendadas, que continuam sendo consultados como referência.

Em paralelo, a **Rede LideraGOV** — espaço formal de articulação — aparece, nas falas, como uma dimensão ainda em consolidação. Por um lado, há menções a oportunidades que começam a circular por esse canal, sobretudo ligadas a eventos e formações. Por outro, as avaliações são ainda tímidas e, em alguns casos, críticas: participantes relatam que estão “observando” e que a rede, neste momento, pode parecer “etérea” ou superficial, operando mais como um fluxo de notícias do que como uma comunidade com papéis, compromissos e objetivos claros. Essa percepção se expressa em falas como: “*Tem um grupo de WhatsApp, várias comunidades, mas pelo que eu entendi é só... eu acho que a rede precisa te chamar. Qual é o chamado para você neste momento? Acho que faltou isso.*” (participante).

Em uma linha semelhante, há quem avalie que a rede, por ser voluntária e muito dependente do fluxo de mensagens, tende a perder conteúdos importantes e demandaria

maior estruturação: *“Deveria ser uma rede com uma estrutura de profissionais, um gestor de comunidade, promover eventos, promover espaços para que esses alunos se reúnam.”*

Por fim, as evidências indicam um ponto de atenção para o desenho e a governança dessa rede formal, com o risco de que ela seja percebida prioritariamente como um “trampolim” para ocupação de cargos, deslocando seu sentido público e formativo. Essa preocupação convive com a expectativa, presente em diferentes falas, de que uma rede mais estruturada poderia justamente fortalecer a dimensão de política pública do programa — conectando pessoas egressas a oportunidades de colaboração, trocas qualificadas e ações coletivas que transcendam interesses individuais.

## Maior reconhecimento e oportunidades

*Afirmação avaliativa:*

- *Os ganhos de carreira associados ao LideraGOV 5.0 são mais evidentes em termos de visibilidade, ampliação de rede e acesso a convites e processos do que em progressão formal de cargo ou remuneração. Os dados do MGI indicam que, no curto prazo pós-curso, a maioria dos egressos manteve o mesmo patamar de função, com uma parcela relevante apresentando redução de nível — padrão que pode refletir dinâmicas institucionais e sugere que os efeitos sobre a carreira formal demandam maior janela temporal para se consolidar. Barreiras estruturais — como desigualdade de oportunidades entre órgãos e territórios e variação do apoio institucional — incidem de forma desigual sobre perfis historicamente sub-representados, limitando a tradução do desenvolvimento individual em ascensão profissional.*

Este tópico se relaciona às questões avaliativas sobre ganhos de carreira observados entre egressos (cargos e remuneração) e sobre barreiras estruturais que podem limitar a ascensão profissional de diferentes perfis após o programa. As evidências disponíveis indicam sinais de ganhos e oportunidades, sobretudo em termos de visibilidade, ampliação de rede e acesso a convites e processos, mas também mostram que tais avanços não são automáticos e dependem de condições institucionais externas ao LideraGOV.

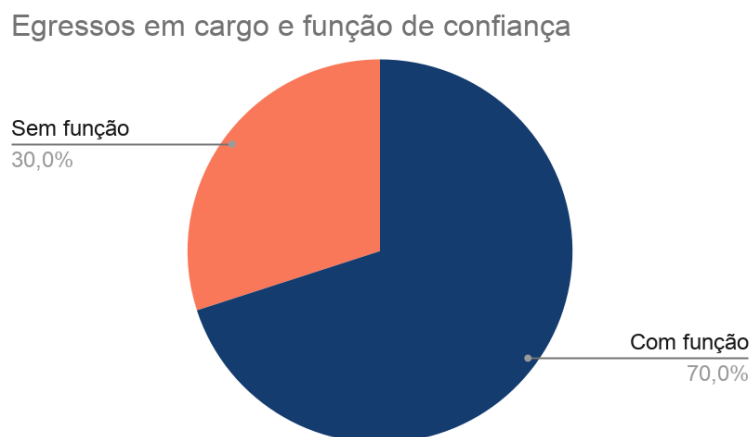
Do ponto de vista qualitativo, egressos e atores do curso (docentes, monitoria e coordenação) relatam que a participação no programa pode facilitar transições para funções de chefia e coordenação, além de ampliar o repertório e a confiança para assumir responsabilidades de liderança. Uma chefia consultada trouxe, inclusive, que essa foi a maior mudança em sua liderada: *“passou a se sentir mais confiante, para me representar em espaços e situações nas quais não posso estar presente”*.

Há relatos de aumento de sondagens e convites para trabalhos pontuais (palestras, mediações e participações em eventos), sugerindo ganhos de visibilidade associados à participação no programa e a marcos de exposição pública, como a formatura. Nesse sentido, o certificado do LideraGOV é descrito como um diferencial curricular — um “selo” que sinaliza qualidade formativa e tende a abrir portas em diferentes órgãos e contextos.

As redes — formais e informais — também aparecem como mecanismos importantes para oportunidades de carreira. As conexões entre egressos e os canais de comunicação mantidos após o curso são citados como espaços de circulação de editais, processos seletivos e sondagens para cargos comissionados, além de favorecerem colaborações em iniciativas paralelas (por exemplo, projetos coletivos como livro e podcasts). Ao mesmo tempo, há um reconhecimento explícito de que o programa não garante automaticamente uma posição de liderança.

Um dado adicional do MGI reforça que, sob a ótica de inserção em posições de liderança formal, a Edição 5 não se distancia de forma substantiva das demais turmas. No recorte disponível, 70% dos egressos da Edição 5 estavam em cargo ou função de confiança, proporção próxima à observada entre egressos de outras edições (75,52%, na média). Esse resultado sugere que a base de inserção em funções de liderança já era relativamente alta também na Edição 5, o que ajuda a contextualizar a leitura sobre oportunidades e progressão pós-programa.

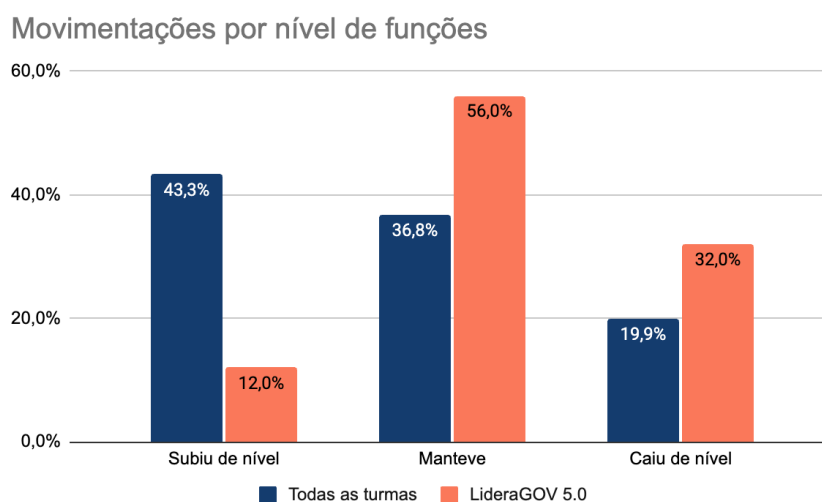
**Gráfico 2: Egressos em cargos de função de confiança**



Fonte: Portal de dados do MGI (set/2025)

Os dados do MGI também mostram movimentações por nível de funções e reforçam que a tradução do percurso em avanço formal de carreira varia entre grupos e, em especial, parece estar condicionada ao tempo e ao contexto pós-formação. Considerando todas as turmas, 43,3% “subiram de nível”, 36,8% “mantiveram” e 19,9% “caíram de nível”. Já no recorte específico do LideraGOV 5.0, observa-se 12,0% “subiram de nível”, 56,0% “mantiveram” e 32,0% “caíram de nível”. Esse padrão sugere que, no curto prazo pós-curso, a maioria se mantém no mesmo patamar de função e uma parcela relevante apresenta redução de nível — o que pode estar associado a dinâmicas institucionais do ciclo anual, reposicionamentos e disponibilidade de funções, além de indicar que os efeitos de carreira podem demandar maior janela temporal para se consolidarem (especialmente quando comparados ao agregado de turmas anteriores).

### Gráfico 3: Movimentações por nível de funções



Fonte: Portal de dados do MGI (set/2025)

Um elemento adicional trazido pela coordenação é que a turma da Edição 5 apresentou comportamento exemplar: não houve cobrança direta à ENAP ou ao MGI por apoio para obtenção de cargos, com percepção de um grupo orientado ao aprendizado e à melhoria das políticas públicas do que a ganhos imediatos de função. Ainda assim, a coordenação identifica uma lacuna relevante de informação: dada a diversidade buscada para as turmas de todas as edições (incluindo Institutos Federais, agências e ministérios), nem sempre é claro quais são as reais possibilidades de crescimento nos órgãos de origem — se a ascensão depende de mudança de órgão ou de cidade, ou se existe espaço de progressão na estrutura onde a pessoa já atua.

Quanto às barreiras estruturais, as evidências qualitativas apontam limites que extrapolam o desenho do programa: (i) desigualdade de oportunidades entre órgãos e territórios (nem todas as instituições possuem estruturas e “escadas” que permitam ascensão ou alocação em funções estratégicas); (ii) variação do apoio e reconhecimento institucional ao egresso, que pode reduzir aplicabilidade e visibilidade interna; e (iii) riscos de que redes e oportunidades se organizem mais por capital relacional prévio do que por mecanismos transparentes e inclusivos, reproduzindo assimetrias. Esses fatores tendem a incidir de forma desigual sobre pessoas de perfis historicamente sub-representados, ainda que o programa amplie repertório, rede e confiança.

Ao mesmo tempo, experiências de edições anteriores e algumas falas isoladas indicam um possível efeito colateral que segue merecendo atenção. O fortalecimento da identidade e da ambição de liderança — um dos objetivos centrais do programa — pode produzir descompasso quando não é acompanhado de oportunidades reais de ganho de carreira e de leituras adequadas do contexto institucional.

O relato de uma chefia ilustra bem essa tensão: a egressa desenvolveu uma genuína vontade de ocupar posições de maior responsabilidade, mas sem a cautela necessária para

compreender as variáveis e dinâmicas que regem as decisões institucionais, o que resultou em frustração e numa reação negativa em público diante de uma promoção que não se concretizou. Nesse sentido, reconhece que o problema não está na ambição em si — reconhecida pela chefia como legítima e importante —, mas na ausência de ferramentas para calibrá-la ao contexto. Esse descompasso entre desenvolvimento individual e condições institucionais é uma tensão que o programa, por si só, não tem condições de resolver, mas que pode ser considerada no desenho de estratégias de acompanhamento pós-formação, voltadas a apoiar egressos na leitura dos ambientes onde atuam e na gestão das próprias expectativas de carreira.

### 3. Conclusão

A avaliação da Edição 5.0 mostra como o LideraGOV vem se consolidando e se aperfeiçoando como programa de formação de liderança referência na Administração Pública, sendo um programa estruturado e com qualidade amplamente reconhecida pelas pessoas participantes. Os dados quantitativos e qualitativos convergem para uma avaliação positiva da relevância dos conteúdos, da qualidade docente e do impacto percebido sobre comportamentos e práticas de liderança no trabalho. Esse resultado é, em si, expressivo, e mostra que é um programa que efetivamente transforma a forma como servidores e servidoras se percebem e atuam como líderes.

A edição se destacou pelo compromisso com a diversidade. A inclusão intencional de pessoas com deficiência, a representatividade racial e de gênero no corpo docente e na turma, trouxeram amplos desafios para equipe do programa, mas também mostraram que, apesar dos desafios, é possível ampliar o espectro de diversidade em programas de formação. Os cuidados com a acessibilidade foram amplamente reconhecidos como aspectos positivos e os relatos indicam que as escolhas feitas ao longo do percurso produziram efeitos reais com participantes relatando mudanças de percepção sobre diversidade que se traduziram em novas práticas no ambiente de trabalho.

Ao mesmo tempo, a avaliação identifica pontos de atenção que merecem ser endereçados nas próximas edições, como: a cadência entre os blocos, o conhecimento sobre as realidades dos participantes e um ajuste no ritmo do percurso, especialmente nos momentos de maior densidade de conteúdo e de entrega simultânea. A Entrega 3, embora bem avaliada em seu desenho pedagógico, sofreu com o timing do calendário e com a ausência de mediação mais próxima durante o trabalho em grupo — o que, em alguns casos, transformou uma oportunidade de aprendizagem colaborativa em fonte de tensão.

No que diz respeito aos resultados, há evidências de desenvolvimento de competências e de mudanças de comportamento atribuídas ao programa — percebidas tanto pelos próprios egressos quanto por suas chefias. Os efeitos sobre a carreira formal, por outro lado, são mais lentos e dependem de condições institucionais que estão fora do alcance do LideraGOV. Esse descompasso entre o desenvolvimento individual promovido pelo programa e as possibilidades reais de ascensão nos órgãos de origem é uma tensão histórica e estrutural que precisa ser considerada, visando acompanhar e preparar melhor os egressos.

Por fim, a Rede LideraGOV ainda representa o principal ponto de desenvolvimento para os próximos ciclos. Os laços construídos durante o curso são genuínos e persistentes — sustentados, sobretudo, por canais informais. A rede formal, contudo, ainda aparece como um espaço que não encontrou uma estratégia de engajamento e corre o risco de ser percebida como superficial ou como mero canal de acesso a cargos. Estruturá-la com

governança clara, propósito coletivo e mecanismos de engajamento é uma das apostas mais promissoras para ampliar o impacto do programa para além do período de formação.

## 4. Recomendações

As recomendações a seguir derivam diretamente dos achados da avaliação e estão organizadas pelos principais eixos do programa. Seu objetivo é oferecer à coordenação insumos para o aprimoramento das próximas edições, visando preservar o que já funciona bem e atuar especificamente nos pontos onde há indícios de melhoria possível.

### **Percurso formativo:**

- Revisar o design instrucional das sessões com pior avaliação, priorizando uma revisão da abordagem e dos exemplos utilizados, sem necessariamente alterar o tema.
- Aplicar um diagnóstico rápido de repertório prévio no início do percurso para calibrar linguagem e nível de profundidade das sessões e equilibrar melhor alguns conteúdos considerando a diversidade de arranjos institucionais da APF.
- Dividir em dois encontros — ou ampliar a carga horária — das sessões com temas mais densos, como conflitos, crise, DEI e inovação.
- Desenvolver alternativas de preparação prévia e nivelamento, quando necessário, as quais podem envolver leitura/trilha curta de materiais prévios (slides/guia) antes da para reduzir ansiedade e aumentar equidade de aproveitamento.

### **Entregas e avaliações**

- Rever o percurso e intervalos na formação de forma a deslocar a Entrega 3 para um período fora do recesso e das férias.
- Tornar o feedback das entregas mais interativo, permitindo ajustes após uma primeira rodada de devolutiva.

### **Mentorias**

- Criar mecanismos ativos de pareamento e reposição de mentores, reduzindo a dependência de iniciativa dos participantes.
- Diversificar as formas de reconhecimento dos mentores, para além do certificado — como participação em eventos do programa ou visibilidade em publicações da rede.

### **Engajamento das chefias**

- Investir em comunicação mais clara sobre objetivos e benefícios do workshop e dos encontros, desenvolvendo para estes materiais de apoio práticos — roteiros e exemplos de como conduzir os encontros.
- Recentrar o escopo dos encontros em práticas de liderança e desenvolvimento mútuo, afastando a expectativa de avaliação de planos de ação.

### **Inclusão e DEI**

- Manter e fortalecer o guia de orientação docente, avançando para uma abordagem mais estruturada de letramento — com casos práticos e situações-problema — em vez de inserir o tema transversalmente.
- Rever os mecanismos de gestão das participações para que regras de tempo de fala não penalizem participantes com menor traquejo comunicativo.

### **Rede LideraGOV e acompanhamento pós formação**

- Criar uma estrutura mínima de governança: gestor de comunidade, agenda de eventos e espaços regulares de troca qualificada.
- Estabelecer um "chamado" explícito aos egressos — o que se espera deles e o que a rede oferece em troca.

## 5. anexos

### 1) Matriz de Avaliação do LideraGOV

Dimensão da avaliação	Entregas e resultado da Teoria do Programa	Perguntas avaliativas	Indicadores	Procedimentos e técnicas para a coleta de dados	Fontes de coleta de dados
Processo seletivo	Processo seletivo que procura servidores com perfil diverso, com motivação, perfil e potencial de liderança	O processo seletivo é transparente?	Número de pessoas inscritas	Análise documental	Fichas de inscrição de candidatas/os
		Os critérios adotados promovem a representatividade desejada entre os participantes?	Número de pessoas selecionadas	Análise documental	Dados do processo seletivo
		Quais são os vieses potenciais identificados no processo seletivo atual? Há estratégias para mitigá-los?	Percentual de participantes inscritos e selecionadas/os de grupos sub-representados (raça, PCD, gênero, LGBTQIAP+)	Entrevistas	Equipe de seleção
		O perfil dos selecionados está alinhado com os objetivos estratégicos do Programa LideraGOV?	Identificação e mitigação de vieses documentadas na seleção	Entrevistas	Equipe de seleção
		Como as percepções de transparência do processo seletivo variam entre diferentes grupos sociais?	Percentual das pessoas candidatas que consideram o processo transparente	Survey candidatos	Candidatos/as
Processo formativo	Pessoas formadas	Quantas pessoas concluíram o processo formativo (ou curso) da edição do LG em avaliação?	Número de pessoas que concluíram o curso com requisitos mínimos para obter o certificado	Análise documental	Registros acadêmicos
	Oferta de formação com base em competências de liderança	Os temas abordados no curso são relevantes e adequados às necessidades atuais do setor público?	Percentual de cursistas que avaliam os temas das disciplinas como altamente adequados	Survey	Cursistas
		Os temas abordados no curso contribuem para o desenvolvimento das competências necessárias para a liderança pública?	Percentual de cursistas que avaliam positivamente a qualidade instrucional e dos materiais do processo formativo	Survey	Cursistas

O curso oferece suporte adequado para

Dimensão da avaliação	Entregas e resultado da Teoria do Programa	Perguntas avaliativas	Indicadores	Procedimentos e técnicas para a coleta de dados	Fontes de coleta de dados
		garantir a participação plena de grupos historicamente excluídos?	Percepção das relações interpessoais entre as pessoas que compõem a edição do programa	Survey e grupo focal	Cursitas, professores, mentores
		A qualidade instrucional das disciplinas (objetivos, conteúdos e atividades) é adequada para o desenvolvimento profissional?	Dificuldades de acompanhamento do curso devido a questões relacionadas à acessibilidade, maternidade/paternidade, barreiras geográficas	Survey e entrevista	Cursistas
		Há diferenças na percepção da qualidade instrucional do curso entre diferentes grupos sociais?	Comparação da satisfação entre alunos/as de diferentes perfis (raça, gênero, região)	Survey e entrevista	Cursitas, professores, mentores
		As disciplinas do curso conseguem cumprir seus objetivos e desenvolver as competências almejadas?	Percepção de cursistas, coordenação e docentes quanto à relevância e suficiência do curso para o desenvolvimento de competências de liderança	Entrevista	Coordenação, professores e alunos
		Quais são as disciplinas mais significativas para a atuação profissional dos egressos?	Percepção de cursistas sobre a relevância das redes LideraGOV no processo formativo	Survey e entrevista	Cursistas
		A grade curricular proposta está respondendo aos objetivos centrais do programa? E às expectativas dos alunos?	Proporção de cursistas que entregaram todas atividades	Análise documental	Registros acadêmicos
	Como a integração entre os participantes impacta o aprendizado?	Percepção sobre adequação das entregas para a aprendizagem ao longo do processo formativo	Survey Alunos Entrevista	Cursistas Professores	
	Entregas do processo formativo	As avaliações finais de cada bloco são pertinentes e adequadas para avaliar o conhecimento elaborado ao longo do processo formativo?			

<b>Dimensão da avaliação</b>	<b>Entregas e resultado da Teoria do Programa</b>	<b>Perguntas avaliativas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Procedimentos e técnicas para a coleta de dados</b>	<b>Fontes de coleta de dados</b>
Resultados gerados	Desenvolvimento de competências para liderança para Serviço Público melhora autoimagem participante	Há evidências de mudança de comportamento no trabalho que possam ser atribuídas à participação no LideraGOV? Existem lacunas de competências de liderança que precisam ser desenvolvidas e que foram identificadas após a conclusão do programa? Como os egressos têm aplicado as competências adquiridas no programa em suas funções atuais? O programa tem contribuído para uma liderança efetiva mesmo fora de cargos formais de chefia?	Percepção sobre mudança de comportamento no trabalho atribuídas diretamente ao programa	Survey	Cursistas
		Quais são os ganhos de carreira observados entre os egressos, em termos de cargos e salários? Há diferenças entre pessoas brancas e não brancas? Há diferenças de gêneros? Há relatos de barreiras estruturais para a ascensão de mulheres negras e outros grupos sub-representados após o programa?	Condições e possibilidades para que os egressos apliquem competências construídas em seus órgãos e equipes	Survey com cursistas Entrevista	Cursistas Professores Mentores
	Maior reconhecimento e oportunidades	Quais são os ganhos de carreira observados entre os egressos, em termos de cargos e salários? Há diferenças entre pessoas brancas e não brancas? Há diferenças de gêneros? Há relatos de barreiras estruturais para a ascensão de mulheres negras e outros grupos sub-representados após o programa?	Percepção de egressos sobre progressão em suas carreiras relacionada diretamente à sua participação no programa	Survey Análise de dados secundários	Cursistas Base de dados, como GOV BR e SIAPE
		Que proporção de egressos do LideraGOV ocupa cargos de liderança após a conclusão do programa? Como se dá a ocupação de cargos de liderança, após o programa, considerando a dimensão de gênero e raça?	Percentual de egressos em cargos de liderança após a conclusão do curso, desagregado por gênero e raça.	Survey Análise de dados secundários	Cursistas Base de dados, como GOV BR e SIAPE

Dimensão da avaliação	Entregas e resultado da Teoria do Programa	Perguntas avaliativas	Indicadores	Procedimentos e técnicas para a coleta de dados	Fontes de coleta de dados
	Fortalecimento do compromisso com o Serviço Público	Os participantes continuam buscando aprendizado e desenvolvimento profissional após o término do programa? Em que formatos?	Número de egressos que ingressaram em ao menos um curso de formação de lideranças após ou ao longo do processo formativo do LG	Survey	Cursistas
		Os egressos têm capacidade de disseminar os conhecimentos adquiridos no programa para desenvolver outras lideranças dentro de suas organizações?	Condições e possibilidades para que os egressos disseminem conhecimentos para desenvolver outras lideranças	Survey	Cursistas
		Os egressos passam a inserir ações de equidade e diversidade no seu trabalho de liderança? Servidores estão mais consciente sobre o papel no fortalecimento das instituições públicas e na promoção de mudanças positivas?	Percepção de cursistas sobre a implementação de ações de equidade e diversidade em suas práticas de liderança diretamente estimuladas pelo curso	Survey	Cursistas
Redes formadas	Inserção e expansão de redes	Os egressos mantêm conexões e colaboração após o encerramento do curso?	Número de pessoas nos espaços formais das redes LG durante e após o curso	Análise documental e entrevistas	Registros internos da Rede e egressos
		Pessoas egressas constroem relações profissionais e pessoais significativas, promovendo laços de confiança e apoio mútuo?	Percepção das/os cursistas sobre a relevância das redes após o curso	Survey	Egressos
		Os egressos de grupos sub-representados conseguem se engajar ativamente na Rede LideraGOV? Pessoas egressas estão inseridas em redes de colaboração que facilitam trocas de experiências, oportunidades e conhecimentos entre lideranças?	Barreiras para participação regular na Rede LideraGOV durante e após o curso	Survey	Egressos

## 2) Questionário e roteiros de entrevista

### A) Roteiro Alunos – Avaliação do processo formativo (ed. 5)

#### Abertura

- Apresentação, objetivo, duração (~45 min), sigilo/LGPD.
- Consentimento para gravação e uso anônimo de trechos.
- Confirmação de perfil: órgão, UF, cargo/função atual.

#### 1) Visão geral da experiência

1. Em linhas gerais, como você descreveria sua experiência no LideraGOV (Ed. 5)?
2. O que mais chamou atenção (positivo/negativo)?  
*Explorar: um momento marcante; algo que você recomendaria manter; algo que atrapalhou.*

#### 2) Conteúdo, docentes e materiais

3. Os temas foram adequados ao desenvolvimento de lideranças? Algum especialmente relevante? Algum faltante?
4. Como avalia a qualidade e a didática? (clareza, aderência à realidade do serviço público, abertura a dúvidas)
5. Materiais didáticos (quando houve): como foram usados? Serão úteis no futuro?

6. Na sua opinião, as entregas foram relevantes para avaliar conhecimentos e mudanças de práticas? Mudaria algo no conteúdo ou formato das entregas previstas atualmente?

### 3) Encontros com chefia

### 4) Dinâmica e ambiente de aprendizagem

7. Relações interpessoais (entre alunos; alunos–docentes; coordenação): o que funcionou bem? Algo não funcionou? Por quê?
8. Acessibilidade e inclusão: o ambiente foi seguro/inclusivo? Alguma adaptação necessária/realizada?  
*Explorar: participação de diferentes perfis; segurança psicológica; barreiras específicas (agenda, plataforma, recursos).*
9. Você teve dificuldades para acompanhar o curso? Quais?  
*Explorar: conciliação com o trabalho; tecnologia; prazos; deslocamentos; saúde. Como mitigou?*

### 5) Aprendizagem e mudanças de comportamento

10. O curso contribui para o desenvolvimento de competências de liderança? Por quê?
11. Desde o início do curso até hoje, você percebe mudanças no seu comportamento no trabalho? Quais?
12. Exemplo concreto: conte uma situação recente em que você aplicou algo aprendido (o que fez diferente, resultado).

### 6) DEI na prática de liderança

13. O curso te estimulou a implementar ações de diversidade, equidade e inclusão nas práticas de liderança? Algum exemplo?

### 7) Transferência de conhecimento e condições no trabalho

14. Seu contexto de trabalho oferece condições para aplicar o que aprendeu (apoio da chefia/equipe, tempo, autonomia)?

15. Você conseguiu disseminar conhecimentos com colegas? Como?

#### 8) Rede LideraGOV

16. Você participa da rede LideraGOV? De que forma?

17. Valor percebido: em que sentido a rede é (ou seria) relevante? O que a tornaria mais útil?

*Se não participa:* o que impede? O que motivaria a participar?

#### 9) Trajetória e continuidade da formação

18. Desde o início da formação, você mudou de cargo/função? Isso se relaciona ao curso?

19. Você pretende participar ou já está participando de outros cursos de formação de liderança? quais? com que foco?

#### 10) Fechamento

20. Uma coisa para manter e uma para mudar no curso.

21. Algo mais que gostaria de registrar (elogio, crítica, sugestão)?

Agradecimento e fechamento.

### **B) Roteiro Monitor de entrega – Avaliação do processo formativo (ed. 5)**

## Abertura

- Apresentação, objetivo, duração (~45 min), sigilo/LGPD.
- Consentimento para gravação e uso anônimo de trechos.
- Confirmação de perfil: órgão, UF, cargo/função atual.

### 1) Visão geral da experiência

1. Em linhas gerais, como você descreveria sua experiência no LideraGOV (Ed. 5)?
2. O que mais chamou atenção (positivo/negativo)?  
*Explorar: um momento marcante; algo que você recomendaria manter; algo que atrapalhou.*

### 2) Conteúdo, docentes e materiais

3. Os temas foram adequados ao desenvolvimento de lideranças? Algum especialmente relevante? Algum faltante?
4. Como avalia a qualidade e a didática? (clareza, aderência à realidade do serviço público, abertura a dúvidas)
5. Materiais didáticos (quando houve): como foram usados? Serão úteis no futuro?

6. Na sua opinião, as entregas foram relevantes para avaliar conhecimentos e mudanças de práticas? Mudaria algo no conteúdo ou formato das entregas previstas atualmente?

### 3) Dinâmica e ambiente de aprendizagem

7. Relações interpessoais (entre alunos; alunos–docentes; coordenação): o que funcionou bem? Algo não funcionou? Por quê?
8. Acessibilidade e inclusão: o ambiente foi seguro/inclusivo? Alguma adaptação necessária/realizada?  
*Explorar: participação de diferentes perfis; segurança psicológica; barreiras específicas (agenda, plataforma, recursos).*

### 6) DEI na prática de liderança

9. O curso estimulou a implementar ações de diversidade, equidade e inclusão nas práticas de liderança? Algum exemplo?

### 7) Fechamento

22. Uma coisa para manter e uma para mudar no curso.
23. Algo mais que gostaria de registrar (elogio, crítica, sugestão)?

Agradecimento e fechamento.

## **C) Roteiro docentes - (Edição 5) Avaliação do processo formativo**

## Abertura

- Apresentação, objetivo da conversa, duração (~45 min), sigilo/LGPD.
- Consentimento para gravação e uso anônimo de trechos.
- Confirmação de perfil: módulo/disciplina, carga horária, modalidade, papel (docência, mentoria, coordenação).

### 1) Perfil da turma

1. Essa foi sua primeira experiência como docente do LideraGOV?
  - Se sim, que público você encontrou (perfil, heterogeneidade, pré-requisitos)?
  - Se não, em que aspectos essa turma foi diferente de turmas anteriores? No que isso influenciou (positiva ou negativamente) o curso?

### 2) Conteúdo e alinhamento às competências

2. Em que medida os temas e objetivos do(s) seu(s) módulo(s) ficaram alinhados às competências de liderança do programa?
3. Você notou alguma lacuna ou excessos de conteúdo? O que manter/ajustar na próxima edição?

### 3) Desenho pedagógico e métodos

4. Como a proposta de inclusão de PcD foi comunicada e incorporada ao seu módulo?
5. Você recebeu orientações/formação prévia sobre práticas inclusivas e ajustes? Quais foram úteis/insuficientes?
6. Que adaptações didáticas realizou (ritmo, linguagem, recursos, tipos de atividade, tempo)?

7. Relate 1–2 situações concretas que ilustram acertos/desafios na inclusão PcD em sua aula.

#### 4) Materiais didáticos e recursos

8. Como avalia a acessibilidade dos materiais (formato, contraste, tipografia, *alt text*, descrição de imagens, compatibilidade com leitores de tela)?

9. Houve legendas/transcrições/Libras quando necessário? Como foi operacionalizado?

10. O que funcionou e o que faltou para que os materiais fossem plenamente acessíveis?

#### 5) Dinâmica de turma e clima de aprendizagem

11. Como foi a participação dos alunos (engajamento, respeito ao tempo de fala)?

12. O clima foi seguro/inclusivo? O que favoreceu/dificultou?

13. Houve tensões/conflitos? Como foram mediados?

#### 8) Coordenação

14. Como avalia a comunicação com a coordenação (briefing, calendário, alterações)?

#### 9) Fechamento

15. Algo mais que gostaria de registrar (elogio, crítica, sugestão)?

Agradecimento e fechamento.

## **D) Roteiro Coordenação - (Edição 5) Avaliação do processo formativo**

### **Abertura**

- Apresentação, objetivo da conversa, duração (~45 min), sigilo/LGPD.
- Consentimento para gravação e uso anônimo de trechos.

#### 1) Perfil da turma

1. Em que aspectos essa turma foi diferente de turmas anteriores? No que isso influenciou (positiva ou negativamente) o curso?

#### 2) Desenho pedagógico e métodos

2. Como a proposta de inclusão de PcD foi comunicada e incorporada para docentes, mentores etc?
3. Na sua avaliação, profissionais conseguiram se adaptar? De que forma?
4. Relate 1–2 situações concretas que ilustram acertos/desafios na inclusão PcD em sua aula.

#### 3) Materiais didáticos e recursos

5. Como avalia a acessibilidade dos materiais (formato, contraste, tipografia, alt text, descrição de imagens, compatibilidade com leitores de tela)?
6. O que funcionou e o que faltou para que os materiais fossem plenamente acessíveis?

#### 4) Entregas e chefia

10. Na sua opinião, as entregas foram relevantes para avaliar conhecimentos e mudanças de práticas? Mudaria algo no conteúdo ou formato das entregas previstas atualmente?

5) Dinâmica de turma e clima de aprendizagem

7. Como foi a participação dos alunos (engajamento, respeito ao tempo de fala)?
8. O clima foi seguro/inclusivo? O que favoreceu/dificultou?
9. Houve tensões/conflitos? Como foram mediados?

6) Futuro do LideraGOV

10. Como você tem visto hoje o futuro do LideraGOV? (explorar: sustentabilidade financeira, expansão de turmas / equipe etc)

7) Fechamento

11. Algo mais que gostaria de registrar (elogio, crítica, sugestão)?

Agradecimento e fechamento.

## **e) Roteiro entrevista para chefias**

### **Abertura**

- Apresentação, objetivo, duração (~45 min), sigilo/LGPD.
- Consentimento para gravação e uso anônimo de trechos.
- Confirmação de perfil: órgão, UF, cargo/função atual

### **Contexto**

1. Você foi/é chefia direta do(a) participante do LideraGOV? Há quanto tempo trabalham juntos(as)?
  
2. Qual é a área/equipe e o tipo de função do(a) servidor(a) hoje? (se coordena pessoas, projetos, entregas etc.)

### Mudanças observadas no(a) participante

3. Desde a participação no LideraGOV, você percebeu alguma mudança no comportamento profissional do(a) servidor(a)?

Se sim, quais mudanças chamaram mais atenção?

*Prompts:*

- comunicação (clareza, objetividade, escuta, devolutivas)
- colaboração e articulação (com a equipe e com outras áreas)
- gestão de conflitos/crises/pressão
- capacidade de planejamento e foco em resultados
- iniciativa/autonomia/organização
- postura inclusiva/DEI (atenção a acessibilidade, linguagem, tomada de decisão mais equitativa)

4. Você consegue dar 1–2 exemplos concretos de situações em que isso ficou evidente?

5. Na sua percepção, essas mudanças são mais de atitude/forma de conduzir ou também se traduziram em entregas/resultados? Quais?

### Condições e barreiras para aplicar o que aprendeu

6. O ambiente de trabalho favorece ou dificulta que ele(a) aplique o que desenvolveu no programa? Por quê?

*Prompts:* tempo/carga, apoio institucional, cultura da unidade, autonomia, recursos, prioridade da chefia/gestão.

### Como engajar mais as chefias

7. Você participou do workshop de escutatória/feedback? E chegaram a realizar encontros de acompanhamento com o(a) participante após o workshop?

8. O que facilitou sua participação? E o que dificultou (tempo, formato, falta de orientação, prioridades, comunicação etc.)?

Sugestões para próximas edições

10. Se você pudesse sugerir uma melhoria prioritária para o LideraGOV (pensando no papel das chefias e no impacto no trabalho), qual seria?

Encerramento

- Algo mais que queira acrescentar?
- Autoriza uso de citação anônima no relatório?
- Agradecimento e próximos passos.