

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA REDE LIDERAGOV COM PLANO DE AÇÃO

Carolina Resende

Contrato No 000236/2024-0

Produto 05

23/07/2025



2025



CAROLINA COSTA RESENDE

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA REDE LIDERAGOV COM PLANO DE AÇÃO

Relatório apresentado ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) como requisito para a conclusão do produto 04 do contrato nº 000236/2024-0.

Autoria: Carolina Costa Resende – doutora em psicologia (PUC Minas, 2014) com doutorado sanduíche na Universidade Paris Descartes (CAPES, 2012). Professora convidada do Programa LideraGOV (desde a primeira turma). Consultora Individual do Fundo dos Povos das Nações Unidas (desde 2020). Professora universitária (desde 2007). Pró-reitora de extensão da PUC Minas (desde 2022).

Gestor de Referência: Sílvia Maria Barros – Chefe da Divisão de Inovação em Desenvolvimento de Pessoas na Coordenação-Geral de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Inovação em Serviços Públicos

(DIDEP/CGDDP/DECAR/SGP/MGI).



Lattes: [ID - 8264600425128345](#)

Linkedin: [carolina-resende-psi](#)

Insta: [psi_carolinaresende](#)

BRASÍLIA

2025

INTRODUÇÃO.....	5
1. O MODELO DE GOVERNANÇA PROPOSTO.....	7
1.1. Princípios Norteadores da Governança.....	7
1.2. Estrutura Organizacional.....	8
1.2.1. Nível estratégico: grupo gestor.....	8
1.2.2. Nível Tático-Operacional: Grupos de Trabalho (GTs).....	9
1.2.3. Nível Consultivo: Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro:.....	9
2. DEFINIÇÃO DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	11
2.1. Atribuições do Grupo Gestor.....	11
2.2. Atribuições dos Grupos de Trabalho (GTs).....	12
2.3. Atribuições do Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro.....	12
2.4. Matriz de Responsabilidades (RACI) como Ferramenta de Clareza.....	13
2.5. Instrumentos de Referência para Atuação.....	13
3. PROCESSOS E RITUAIS DE GESTÃO.....	16
3.1. O Ciclo de Planejamento Estratégico.....	16
3.2. Rituais de Sincronização e Alinhamento.....	17
3.3. Plataforma de Gestão e Transparência.....	17
4. METAS E INDICADORES DE SUCESSO.....	19
4.1. A Metodologia OKR como Ferramenta de Gestão.....	19
4.2. O Mapa Estratégico como Painel de Bordo.....	20
4.3. Exemplos de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs).....	20
5. Plano de Implementação da Governança.....	23
5.1. Módulo 1: Inaugurar e Integrar (2º Semestre de 2025).....	23
5.2. Módulo 2: Executar e Monitorar (Contínuo, a partir de 2026).....	24
5.3. Módulo 3: Avaliar e Aprender (Ciclo Anual e Trienal).....	25
6. Glossário de Conceitos (Referencial Teórico).....	27
6.1. Governança.....	27
6.2. Planejamento Estratégico.....	27
6.3. Relação entre Governança e Planejamento Estratégico.....	28
6.4. Mapa Estratégico.....	28
6.5. OKRs (Objetivos e Resultados-Chave).....	28
6.6. KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho).....	29
6.7. Carteira de Iniciativas (ou de Projetos).....	29
6.8. Reuniões de Análise da Estratégia (RAE).....	29
6.9. Matriz RACI.....	29
6.10. Accountability (Prestação de Contas).....	30
6.11. Stakeholders (Partes Interessadas).....	30
6.12. Comunidade de Prática.....	30

6.13. Life Long Learning (Aprendizagem ao Longo da Vida).....31

6.14. NPS (Net Promoter Score)..... 31

Anexo A: Exercício de Plano Estratégico para a Rede LideraGOV (Triênio 2026-2029)...
32

.....35

INTRODUÇÃO

A Rede LideraGOV, desde sua concepção, tem se consolidado como um ecossistema dinâmico e um ativo estratégico para a administração pública federal. Após um ciclo de desenvolvimento que se iniciou com um aprofundado **Diagnóstico**, e progrediu com a estruturação de um **Plano de Comunicação**, de **Trilhas de Aprendizagem** e de um **Plano Trienal de Eventos**, a Rede atinge um estágio de maturidade que demanda, para sua perenidade e escalabilidade, um arcabouço de governança robusto e bem definido.

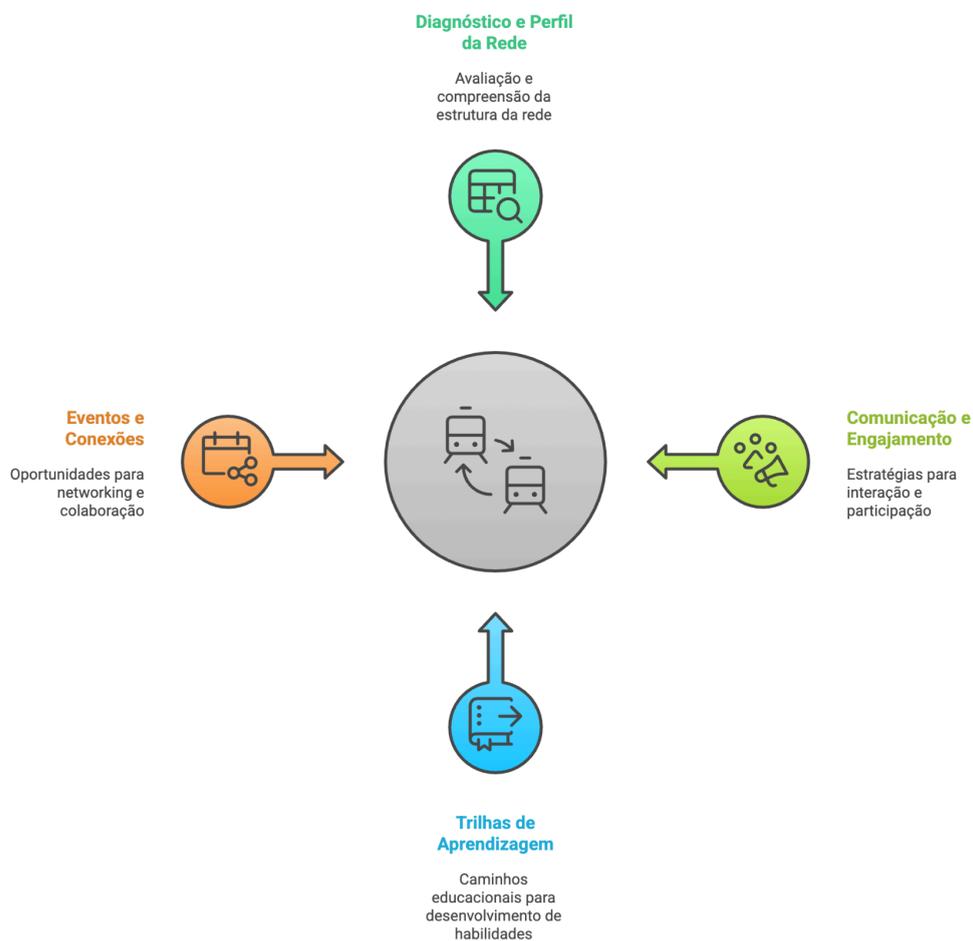
O crescimento orgânico e o sucesso das iniciativas trouxeram consigo uma maior complexidade, gerando a necessidade de um instrumento ordenador que garanta o alinhamento estratégico, a eficiência operacional e a coesão de toda a comunidade. Sem uma governança clara, a Rede corre o risco de fragmentação de esforços, diluição do impacto e perda de coesão. Este plano de governança, portanto, é a resposta estratégica a esses desafios, alinhando-se à filosofia de excelência na administração pública que preza pelo alinhamento metodológico, mensuração de impacto e modernização contínua.

Este relatório funciona como a "**locomotiva**" que integra e traciona todos os "vagões" — as propostas e os aprendizados dos relatórios anteriores — em uma direção única e com propósito definido. A estrutura aqui apresentada não é um fim em si mesma, mas um meio para potencializar o valor gerado pela Rede, assegurando que suas diversas frentes de atuação operem de forma harmoniosa e sinérgica.

Ressalta-se que este documento é uma **proposta técnica para subsidiar e instrumentalizar o Grupo Gestor da Rede LideraGOV**, instância de autoridade formalmente instituída por portaria. O modelo aqui detalhado, inspirado em guias práticos de planejamento, foi construído para respeitar e fortalecer o arcabouço normativo existente, oferecendo ao Grupo um guia de processos, estruturas e ferramentas para a tomada de decisão e a gestão eficaz da Rede.

Figura_01: A Governança como elemento integrador da Rede LideraGOV

Elementos Integradores da Rede LideraGOV



Fonte: Elaborado pelo autor

1. O MODELO DE GOVERNANÇA PROPOSTO

A transição da Rede LideraGOV para uma fase de consolidação e expansão de impacto exige a formalização de um modelo de governança que traduza a intenção estratégica em realidade operacional. Este modelo é concebido como um sistema de pesos e contrapesos, projetado para equilibrar a necessária direção central, exercida pelo Grupo Gestor, com a agilidade e o protagonismo da execução descentralizada, a cargo dos Grupos de Trabalho. O objetivo não é criar uma estrutura rígida, mas sim um arcabouço habilitador que organize a colaboração, promova a responsabilidade e garanta a perenidade da Rede.

1.1. Princípios Norteadores da Governança

As ações e decisões da Rede serão fundamentadas em um conjunto de princípios que refletem sua cultura e seus objetivos estratégicos. Estes princípios servem como um guia ético e operacional para todos os seus membros e instâncias de liderança.

- **Participação Orgânica e Protagonismo:** A Rede valoriza e depende do engajamento voluntário de seus membros. A governança deve, portanto, facilitar a participação em vez de burocratizá-la, criando canais para que os egressos possam, de forma fluida, propor, liderar e contribuir com iniciativas, sendo protagonistas na construção do futuro da Rede.
- **Orientação para Resultados e Impacto:** O sucesso da Rede será medido pelo valor que ela gera para seus membros e para a sociedade. A adoção da metodologia de OKRs (Objetivos e Resultados-Chave) garantirá que todas as ações estejam vinculadas a metas mensuráveis e que o foco permaneça na entrega de resultados concretos e de impacto positivo na administração pública.
- **Transparência e Accountability:** Sendo uma iniciativa de interesse público, a transparência é inegociável. Todas as decisões estratégicas, relatórios de resultados e planos de ação serão públicos e de fácil acesso. Este princípio fortalece a confiança da

comunidade e legitima a atuação da Rede perante a sociedade, aprimorando os mecanismos de participação e controle social.

- **Melhoria Contínua e Aprendizagem Organizacional:** A Rede LideraGOV deve aplicar a si mesma o conceito de *Life Long Learning*. Por meio de ciclos anuais de avaliação e planejamento, a governança promoverá a aprendizagem contínua, utilizando dados e feedbacks para aprimorar sistematicamente seus processos, estratégias e estruturas.
- **Alinhamento Estratégico e Sinergia:** Este princípio garante que a Rede funcione como um sistema coeso e integrado. A governança atuará como o mecanismo que alinha os Grupos de Trabalho sob um mesmo tema anual e objetivos estratégicos, evitando a dispersão de esforços e potencializando o impacto coletivo.

1.2. Estrutura Organizacional

A arquitetura de governança proposta é organizada em níveis funcionais que distinguem as responsabilidades de deliberação estratégica, execução tática e aconselhamento, conforme o modelo em três níveis (estratégico, tático e operacional) já visualizado no Plano de Comunicação.

1.2.1. Nível estratégico: grupo gestor

É a instância máxima de deliberação e direção da Rede, instituída por portaria, responsável por definir o "o quê" e o "porquê". Suas atribuições centrais incluem aprovar o planejamento estratégico plurianual, supervisionar o desempenho geral da Rede, deliberar sobre o orçamento e parcerias, e garantir o alinhamento das ações com a política de desenvolvimento de lideranças. Sua atuação deve refletir o compromisso direto e intransferível da alta direção com o projeto.

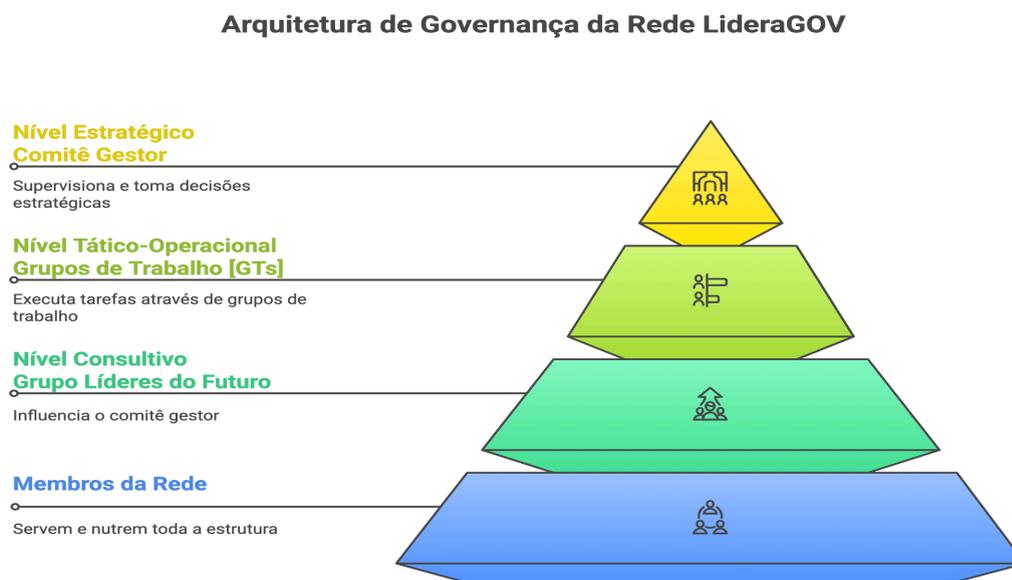
1.2.2. Nível Tático-Operacional: Grupos de Trabalho (GTs)

São os núcleos executores que traduzem a estratégia em ação, sendo responsáveis pelo "como". Conforme as frentes de trabalho já estabelecidas nos produtos anteriores, os grupos são: **GT de Comunicação**, **GT de Trilhas de Aprendizagem** e **GT de Eventos**. Eles serão responsáveis por desenvolver e executar a "Carteira de Iniciativas" (projetos e programas) de suas respectivas áreas. A participação dos egressos é voluntária e flexível, sem mandatos fixos, para evitar burocratização e manter o dinamismo, sendo sua articulação coordenada pelo Grupo Gestor.

1.2.3. Nível Consultivo: Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro:

Para enriquecer a visão estratégica e qualificar a tomada de decisão, a governança da Rede LideraGOV contará com o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro como sua principal instância de aconselhamento. Este grupo, formalmente constituído, atuará como um conselho sênior para o Grupo Gestor, sem poder deliberativo direto, mas com a função crucial de prover uma análise externa e crítica, conectar a Rede a oportunidades estratégicas, validar a relevância das estratégias propostas e assegurar o alinhamento das iniciativas com as melhores práticas de gestão e o interesse público. Sua composição, definida em portaria, garante a pluralidade e a expertise necessárias para orientar os rumos da Rede.

Figura_02: Arquitetura de governança da Rede LideraGOV



Fonte: Elaborado pelo autor

2. DEFINIÇÃO DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

A operacionalização do modelo de governança depende da clareza com que os papéis e as responsabilidades de cada ator são definidos. A ausência dessa clareza é um dos principais riscos em redes colaborativas, podendo levar a sobreposições, lacunas de atuação e desengajamento. Esta seção detalha as atribuições essenciais de cada instância da estrutura, propondo um perfil de competências e um mecanismo formal para o mapeamento de responsabilidades.

2.1. Atribuições do Grupo Gestor

O Grupo Gestor atua como a alta direção da Rede, fornecendo o patrocínio e a validação formal para todo o processo estratégico. Suas responsabilidades são primariamente de natureza estratégica e de supervisão.

- **Definição da Direção Estratégica:** Conduzir o processo de construção do Plano Estratégico Plurianual, definindo a Missão, a Visão, os Valores e os Objetivos de longo prazo da Rede.
- **Aprovação do Plano Anual:** Validar o plano de ação anual e os OKRs propostos pelos Grupos de Trabalho, garantindo seu alinhamento com a estratégia geral.
- **Supervisão de Desempenho:** Realizar o monitoramento do progresso estratégico por meio de **Reuniões de Análise da Estratégia (RAE)**, onde são avaliados os indicadores e tomadas as decisões de correção de rumo.
- **Gestão de Recursos e Parcerias:** Deliberar sobre o orçamento, aprovar a captação de recursos e formalizar parcerias estratégicas que agreguem valor à Rede.
- **Representação Institucional:** Atuar como porta-voz e principal representante da Rede LideraGOV perante outras instituições e a sociedade.

2.2. Atribuições dos Grupos de Trabalho (GTs)

Os Grupos de Trabalho são o motor tático e operacional da Rede, responsáveis por transformar a estratégia em realidade.

- **Coordenação dos GTs:** Cada grupo terá um ou mais coordenadores responsáveis por liderar a equipe de voluntários, traduzir os OKRs anuais em um plano de trabalho (a "Carteira de Iniciativas"), monitorar a execução dos projetos e reportar o progresso ao Grupo Gestor.
- **Membros dos GTs:** Os membros voluntários são responsáveis pela execução das atividades, pela colaboração na geração de ideias e por trazerem seus conhecimentos técnicos para os projetos. Espera-se que atuem com proatividade e espírito colaborativo.

2.3. Atribuições do Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro

O Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro é uma instância de aconselhamento, sem poder executivo, cujo valor reside em sua capacidade de oferecer uma perspectiva externa e experiente.

- **Aconselhamento Estratégico:** Atuar como uma "caixa de ressonância" para o Grupo Gestor, analisando criticamente as propostas estratégicas e oferecendo recomendações.
- **Análise de Cenários:** Contribuir com a análise do macroambiente, identificando tendências, riscos e oportunidades que possam impactar a Rede.
- **Conexão e Prospecção:** Utilizar sua rede de contatos para conectar a LideraGOV a parceiros, especialistas e oportunidades relevantes, ampliando a influência e a sustentabilidade da Rede.

2.4. Matriz de Responsabilidades (RACI) como Ferramenta de Clareza

Para evitar ambiguidades na execução de projetos estratégicos complexos, que envolvem múltiplas instâncias, recomenda-se que o Grupo Gestor utilize a **Matriz RACI**. Esta ferramenta ajuda a mapear quem é o **Responsável** (quem executa a tarefa), quem é o **Aprovador** (quem tem a palavra final), quem deve ser **Consultado** (quem deve dar sua opinião) e quem precisa ser **Informado** (quem deve saber da decisão ou ação). Sua aplicação a cada grande iniciativa da "Carteira de Projetos" trará clareza e eficiência à governança.

2.5. Instrumentos de Referência para Atuação

Para orientar a atuação de cada instância e garantir a continuidade e o alinhamento com o trabalho desenvolvido na presente consultoria, cada grupo da estrutura de governança terá como referência um ou mais produtos específicos. Estes documentos servem como um guia técnico e estratégico para o planejamento e a execução de suas respectivas atribuições.

Tabela 01: Matriz de Referência dos Produtos da Consultoria por Instância de Governança

Instância de Governança	Produtos de Referência da Consultoria	Foco Principal do Documento
Grupo Gestor e Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro	Produto 1: Diagnóstico da Rede - Produto 5: Plano de Governança	Baseia a visão estratégica, o perfil dos membros e o modelo de gestão geral da Rede.

GT de Comunicação	Produto 2: Plano de Comunicação	Orienta toda a estratégia de comunicação, canais, mensagens e engajamento.
GT de Trilhas de Aprendizagem	Produto 3: Parcerias e Trilhas de Aprendizagem	Estrutura o modelo de formação continuada, parcerias e o programa de mentoria.
GT de Eventos	Produto 4: Plano Trienal de Eventos	Define o ciclo de eventos, a metodologia de organização e a estratégia de conexões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 03: Mapa de referência da governança do Programa LideraGOV



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 04: Exemplo de uma Matriz de Responsabilidades para um Iniciativa Estratégica

Exemplo de Matriz RACI: Realização do Evento Nacional Anual

Atividade / Tarefa	Comitê Gestor	GT de Eventos	GT de Comunicação	GT de Trilhas	Grupo Líderes do Futuro
1. Definir o tema e os objetivos estratégicos do evento	A	R	C	C	C
2. Garantir o orçamento e captar patrocínios	A	R	C		C
3. Planejar a logística (local, data, fornecedores)	I	R			
4. Desenvolver o plano de comunicação do evento	A	C	R		I
5. Convidar e confirmar palestrantes-chave	A	R	C	C	C
6. Executar e gerenciar o evento no dia	I	R	R		
7. Elaborar o relatório de resultados pós-evento	A	R	C	I	I

Legenda da Matriz RACI

- R **Responsável (Responsible):** A(s) pessoa(s) que executa(m) a tarefa. É o "fazedor".
- A **Aprovador (Accountable):** A pessoa que tem a responsabilidade final e a autoridade para aprovar a tarefa. Deve haver apenas um "A" por atividade.
- C **Consultado (Consulted):** Pessoas ou grupos que devem ser consultados antes da ação, fornecendo insumos e opiniões.
- I **Informado (Informed):** Pessoas ou grupos que são mantidos informados sobre o progresso ou a conclusão da tarefa.

Fonte: Elaborado pelo autor

3. PROCESSOS E RITUAIS DE GESTÃO

Uma estrutura de governança, por mais bem desenhada que seja, só ganha vida através de processos e rituais que criem um ritmo de trabalho, promovam disciplina na execução e garantam a comunicação fluida entre as partes. Esta seção estabelece o "sistema nervoso" da governança da Rede LideraGOV, detalhando os ciclos de planejamento, as rotinas de sincronização e as plataformas que darão suporte à gestão.

3.1. O Ciclo de Planejamento Estratégico

A gestão da Rede operará em um ciclo duplo: um de longo prazo (estratégico) e um de curto prazo (operacional), garantindo que as ações do dia a dia estejam sempre conectadas a uma visão de futuro.

- **Plano Estratégico Plurianual (PEP):** A cada três anos, o Grupo Gestor conduzirá um processo de planejamento para definir ou revisar a visão de longo prazo e os grandes objetivos da Rede. Este ciclo trienal deve estar em harmonia com as iniciativas de maior fôlego, como o Plano Trienal de Eventos (2026-2028).
- **Plano de Ação Anual (OKRs):** No início de cada ano, os objetivos do PEP serão desdobrados em Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) para o ciclo de 12 meses. Este plano anual conterà a "**Carteira de Iniciativas**", que é o conjunto de projetos e programas prioritários a serem executados pelos **Grupos de Trabalho** para atingir os OKRs definidos.
- **Reuniões de Análise da Estratégia (RAE):** Propõe-se a criação de reuniões formais de balanço, a serem realizadas trimestralmente ou, no mínimo, semestralmente. Nestas RAEs, o Grupo Gestor se reunirá para analisar o desempenho dos indicadores em relação às metas, discutir desvios e desafios, e tomar decisões formais sobre ajustes na estratégia ou na carteira de projetos. Este é o principal mecanismo de supervisão e aprendizado contínuo.

3.2. Rituais de Sincronização e Alinhamento

Para garantir a fluidez da comunicação e a integração entre as instâncias, propõe-se uma cadência fixa de encontros:

- **Reuniões Mensais de Acompanhamento:** Cada **Grupo de Trabalho**, assim como o Grupo Gestor, realizará reuniões mensais de trabalho. O objetivo é o acompanhamento operacional das tarefas, a resolução de impedimentos e a garantia de que os projetos estão avançando conforme o planejado.
- **Reunião Semestral de Integração:** Uma vez por semestre, ocorrerá uma reunião geral com a presença do Grupo Gestor e de representantes de todos os **Grupos de Trabalho**. Este ritual é fundamental para promover a sinergia, compartilhar aprendizados entre as diferentes frentes de trabalho, apresentar os resultados consolidados do semestre e alinhar as prioridades para o ciclo seguinte.

3.3. Plataforma de Gestão e Transparência

A governança será instrumentalizada por ferramentas tecnológicas que garantam eficiência, centralização da informação e transparência.

- **Ferramenta de Gestão de Projetos:** Recomenda-se a adoção de uma plataforma visual como **Trello** ou **Asana** para que todas as instâncias possam registrar e acompanhar o progresso de suas iniciativas e OKRs de forma clara e acessível.
- **Repositório Central de Conhecimento:** Toda a documentação da governança (atas das RAEs, relatórios de resultados, planos estratégicos) será armazenada em um repositório digital centralizado, que pode ser hospedado pela estrutura do MGI.
- **Portal da Rede LideraGOV:** O portal institucional será o principal canal de transparência da governança. Nele, serão publicados resumos das decisões, os painéis de indicadores (KPIs) e os relatórios de progresso, garantindo que todos os membros da Rede e a sociedade possam acompanhar sua gestão.

Figura 05: Ciclo Anual de Gestão Estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor

4. METAS E INDICADORES DE SUCESSO

Para traduzir a visão estratégica em um sistema de gestão concreto, é imperativo estabelecer um framework claro de metas e indicadores. Este sistema não apenas permite aferir o sucesso das iniciativas, mas também fomenta uma cultura de responsabilidade, aprendizado e tomada de decisão baseada em evidências. A metodologia proposta combina a agilidade dos OKRs com a visão sistêmica de um Mapa Estratégico, garantindo que as ações táticas estejam sempre conectadas aos objetivos de longo prazo.

4.1. A Metodologia OKR como Ferramenta de Gestão

A Rede adotará a metodologia de **Objetivos e Resultados-Chave (OKRs)** para seu planejamento anual. Esta abordagem se desdobra da seguinte forma:

- **Objetivos (O):** São declarações qualitativas, inspiradoras e de alto nível que definem "aonde queremos chegar" em um determinado período (geralmente um ano). Devem ser ambiciosos e alinhados à visão da Rede.
- **Resultados-Chave (KR - Key Results):** Para cada Objetivo, são definidos de 2 a 5 Resultados-Chave. Estes são quantitativos, mensuráveis e com prazo definido, descrevendo "como saberemos se chegamos lá". Eles representam as alavancas que, se movidas, levarão ao atingimento do Objetivo.

4.2. O Mapa Estratégico como Painel de Bordo

Para comunicar a estratégia de forma clara e integrada, propõe-se a construção de um **Mapa Estratégico**. Esta é uma ferramenta visual de uma página que organiza os principais Objetivos da Rede em perspectivas interligadas, mostrando as relações de causa e efeito entre eles. As perspectivas sugeridas para a Rede LideraGOV são:

1. **Perspectiva de Impacto e Valor Público:** No topo do mapa, representa o objetivo final da Rede. Responde à pergunta: "Se tivermos sucesso, como a sociedade e a administração pública serão beneficiadas?".
2. **Perspectiva dos Membros:** Descreve o que a Rede deve oferecer para engajar e agregar valor aos seus egressos. Responde à pergunta: "Para atingir nosso impacto, que valor precisamos entregar aos nossos membros?".
3. **Perspectiva dos Processos Internos:** Define os processos críticos nos quais a Rede deve alcançar a excelência. Responde à pergunta: "Para satisfazer nossos membros, em quais processos (comunicação, eventos, formação) devemos ser excelentes?".
4. **Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:** Na base do mapa, representa os alicerces e as capacidades que devem ser desenvolvidas para sustentar a estratégia. Responde à pergunta: "Para sermos excelentes em nossos processos, que capacidades (parcerias, governança, competências) precisamos construir?".

4.3. Exemplos de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs)

Os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) são as métricas que irão popular o Mapa Estratégico e medir o progresso dos Resultados-Chave (KRs). Abaixo, uma lista de exemplos de KPIs, extraídos das propostas e diagnósticos dos relatórios anteriores, organizados pelas perspectivas do Mapa Estratégico:

- **KPIs de Impacto e Valor Público:**

- Reconhecimento da Rede como referência em liderança (menções em publicações, convites para fóruns).
- Número de projetos de egressos com impacto comprovado em políticas públicas.
- Crescimento da percepção positiva da marca LideraGOV junto a stakeholders externos.

- **KPIs de Valor para os Membros:**

- Net Promoter Score (NPS) de satisfação e recomendação da Rede.
- Taxa de participação e engajamento dos egressos em eventos e trilhas de aprendizagem.
- Percentual de egressos que relatam aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.
- Percentual de egressos que reportam ascensão funcional após participação nas atividades da Rede.

- **KPIs de Processos Internos:**

- Taxa de cumprimento do cronograma de eventos e lançamento de trilhas.
- Aderência ao orçamento planejado para as iniciativas.
- Alcance e engajamento dos canais de comunicação (acessos ao portal, interações no LinkedIn, etc.).
- Eficiência do ciclo de planejamento (tempo entre a RAE e a implementação de ajustes).

- **KPIs de Aprendizagem e Crescimento:**

- Número de novas parcerias estratégicas firmadas por ano.
- Número de voluntários ativos nos Grupos de Trabalho.
- Crescimento do programa de mentores "LideraGOV Mentor" (número de duplas formadas).
- Nível de maturidade da governança (avaliado anualmente pelo Grupo Gestor).

A aplicação prática destes indicadores, inseridos na estrutura de OKRs e visualizados no Mapa Estratégico, será detalhada no **Anexo A** deste relatório.

Figura 06: Exemplo de Mapa Estratégico para a Rede LideraGOV



Fonte: Elaborado pelo autor

5. Plano de Implementação da Governança

Este plano de implementação constitui um roteiro acionável para o Grupo Gestor, desenhado para traduzir o modelo de governança abstrato em uma sequência de ações concretas e gerenciáveis. A implementação será estruturada em três grandes módulos, inspirados nas melhores práticas de planejamento estratégico, assegurando uma transição gradual e sólida desde a preparação inicial até a avaliação de resultados e o aprendizado contínuo.

5.1. Módulo 1: Inaugurar e Integrar (2º Semestre de 2025)

Esta fase inicial é crucial para estabelecer o engajamento da liderança, preparar o terreno e construir as fundações do planejamento estratégico.

- **Passo 1: Validação Formal e Engajamento da Liderança.** O Grupo Gestor deve se reunir para discutir, ajustar e validar formalmente este Plano de Governança, assegurando seu compromisso "direto, pessoal e intransferível" com a implementação.
- **Passo 2: Formação das Equipes de Governança.** O Grupo formaliza a criação dos Grupos de Trabalho (GT de Comunicação, GT de Trilhas de Aprendizagem, GT de Eventos) e do Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro, convidando os egressos e especialistas para compor as equipes.
- **Passo 3: "Planejar o Planejamento".** Antes de construir o plano em si, o Grupo Gestor e os coordenadores dos GTs devem definir e validar as "regras do jogo": a metodologia (OKR, Mapa Estratégico), o cronograma mestre para o planejamento, os recursos necessários e o nível de participação esperado de cada ator.
- **Passo 4: Mapeamento de Interfaces Estratégicas.** Realizar um mapeamento formal das partes interessadas (stakeholders) e das integrações necessárias com planos governamentais mais amplos (como o PPA) e agendas internacionais (Agenda 2030), garantindo alinhamento e relevância.

- **Passo 5: Workshop de Planejamento Estratégico.** Conduzir um workshop com a participação das instâncias de governança para, de forma colaborativa, construir o Plano Estratégico Plurianual (2026-2028), incluindo a definição da Missão, Visão, Valores e o Mapa Estratégico. O **Anexo A** deste relatório servirá como insumo para esta atividade.

5.2. Módulo 2: Executar e Monitorar (Contínuo, a partir de 2026)

- **Passo 1: Gestão da Carteira de Iniciativas.** Os Grupos de Trabalho iniciam a execução dos projetos e programas estratégicos que compõem a sua "Carteira de Iniciativas" anual, desdobrando os OKRs em planos de ação específicos.
- **Passo 2: Acompanhamento Tático e Operacional.** As rotinas de gestão entram em vigor: os GTs realizam suas reuniões mensais para monitorar o avanço das tarefas, e o Grupo Gestor realiza seus encontros mensais para acompanhamento tático. As ferramentas de gestão (Trello, Asana) são utilizadas para dar visibilidade ao progresso.
- **Passo 3: Realização das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE).** Trimestral ou semestralmente, o Grupo Gestor conduz as RAEs. Nesses encontros formais, a liderança revisa o desempenho dos indicadores do Mapa Estratégico, analisa desafios e desvios, e toma decisões formais sobre ajustes nos objetivos ou na carteira de projetos, garantindo a adaptação da estratégia.

5.3. Módulo 3: Avaliar e Aprender (Ciclo Anual e Trienal)

Esta fase fecha o ciclo, garantindo que os resultados sejam avaliados e que o aprendizado seja incorporado para o futuro da Rede.

- **Passo 1: Avaliação de Desempenho Anual.** Em setembro de cada ano, realiza-se um processo formal de avaliação para consolidar os resultados do ciclo, analisar o grau de atingimento dos OKRs e identificar os aprendizados, sucessos e desafios do período.
- **Passo 2: Retroalimentação para o Novo Ciclo.** Os insights gerados na avaliação anual são o principal insumo para a RAE de planejamento do ano seguinte, na qual os OKRs são calibrados e a nova Carteira de Iniciativas é definida, em um ciclo de melhoria contínua.
- **Passo 3: Avaliação do Plano Plurianual.** Ao final do triênio (em 2028), uma avaliação mais profunda do Plano Estratégico é conduzida para medir o impacto de longo prazo e informar a construção do próximo PEP, garantindo a evolução e a sustentabilidade da Rede.

Figura 07: Roadmap de Implementação da Governança da Rede LideraGOV.



Fonte: Elaborado pelo autor

6. Glossário de Conceitos (Referencial Teórico)

Para garantir um entendimento comum e aprofundado dos termos de gestão utilizados neste plano, esta seção apresenta as definições dos conceitos-chave que fundamentam a proposta de governança e planejamento para a Rede LideraGOV.

6.1. Governança

É o sistema de regras, práticas e estruturas através do qual a Rede LideraGOV é dirigida, controlada e se responsabiliza por suas ações. A governança define quem tem autoridade para tomar decisões (o Grupo Gestor, os GTs), quais são os processos para isso (as reuniões, o ciclo de planejamento) e como a prestação de contas é realizada. Seu objetivo é garantir que a Rede atinja seus objetivos de forma eficaz, transparente e sustentável.

6.2. Planejamento Estratégico

É o processo gerencial sistemático que o Grupo Gestor e os GTs utilizarão para definir a direção futura da Rede. Envolve a formulação da Missão, Visão e Valores, a análise dos ambientes interno e externo (SWOT), a definição de objetivos de longo prazo e a criação de planos de ação para alcançá-los. Para a Rede, é a ferramenta que traduz sua visão em um roteiro claro e executável.

6.3. Relação entre Governança e Planejamento Estratégico

Governança e Planejamento Estratégico são interdependentes. A Governança é a estrutura que define *como* a Rede é gerenciada (o "tabuleiro e as regras do jogo"). O Planejamento Estratégico é o processo que define *o que* a Rede fará para ter sucesso (a "estratégia para vencer"). Uma boa governança garante que o planejamento seja robusto e monitorado, enquanto um bom plano estratégico dá propósito e direção à estrutura de governança.

6.4. Mapa Estratégico

É uma ferramenta visual, geralmente de uma página, que comunica toda a estratégia da Rede de forma clara e integrada. Ele organiza os objetivos estratégicos em diferentes perspectivas (ex: Impacto na Sociedade, Valor para os Membros, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento) e mostra as relações de causa e efeito entre eles, garantindo que todos compreendam como as diferentes frentes de trabalho se conectam para gerar valor.

6.5. OKRs (Objetivos e Resultados-Chave)

É a metodologia de gestão de metas que a Rede utilizará para seu planejamento anual.

- **Objetivos (O):** Declarações qualitativas e inspiradoras do que se deseja alcançar (ex: "Consolidar a Rede em nível regional").
- **Resultados-Chave (KR):** Métricas quantitativas que medem o progresso em direção ao Objetivo (ex: "Realizar 2 eventos regionais").

6.6. KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho)

São métricas de monitoramento contínuo que medem a saúde e o desempenho geral de uma área ou processo. Diferente dos KRs (que medem o progresso de um objetivo específico), os KPIs monitoram a performance de forma recorrente (ex: a "taxa de engajamento mensal no LinkedIn" é um KPI do GT de Comunicação).

6.7. Carteira de Iniciativas (ou de Projetos)

É o conjunto de projetos e programas estratégicos que serão executados pelos Grupos de Trabalho para alcançar os OKRs anuais. Por exemplo, a "criação de uma nova trilha de aprendizagem" ou a "organização do evento nacional" são iniciativas que compõem a carteira.

6.8. Reuniões de Análise da Estratégia (RAE)

São os rituais formais e periódicos (trimestrais ou semestrais) nos quais o Grupo Gestor se reúne para revisar o desempenho dos KPIs e KRs em relação ao Mapa Estratégico, analisar desafios e tomar decisões formais sobre ajustes na estratégia. É o principal mecanismo de supervisão e aprendizado contínuo da governança.

6.9. Matriz RACI

É uma ferramenta de gestão para esclarecer papéis e responsabilidades em projetos. Ela define quem é o **R**esponsável (executa), quem **A**prova (tem a palavra final), quem é **C**onsultado (opina) e quem é **I**nterpretado. Será usada para dar clareza às atribuições em iniciativas complexas da Rede.

6.10. Accountability (Prestação de Contas)

Um princípio fundamental da governança. Refere-se à obrigação e à disposição das instâncias da Rede (Grupo Gestor, GTs) de assumir a responsabilidade por suas ações, decisões e resultados, prestando contas de forma transparente aos membros da Rede e à sociedade.

6.11. Stakeholders (Partes Interessadas)

São todos os indivíduos, grupos ou organizações que são impactados pelas atividades da Rede LideraGOV ou que podem impactá-la. Incluem os egressos (membros), o MGI, a ENAP, os palestrantes, os parceiros institucionais, os patrocinadores e a sociedade em geral.

6.12. Comunidade de Prática

É o modelo conceitual que descreve o funcionamento ideal da Rede LideraGOV. Trata-se de um grupo de pessoas que se reúnem em torno de uma paixão ou interesse comum (liderança no setor público) para aprofundar seu conhecimento e expertise na área, interagindo de forma contínua, compartilhando aprendizados e desenvolvendo um repertório de práticas e soluções.

6.13. Life Long Learning (Aprendizagem ao Longo da Vida)

É a filosofia educacional que fundamenta as Trilhas de Aprendizagem (Produto 3). Sustenta que o aprendizado não se restringe à educação formal, mas é um processo contínuo, voluntário e automotivado que ocorre ao longo de toda a vida pessoal e profissional de um indivíduo.

6.14. NPS (Net Promoter Score)

É uma métrica de satisfação utilizada no Diagnóstico (Produto 1) para medir o grau de lealdade e recomendação dos egressos em relação ao programa LideraGOV. Pode ser usada continuamente para avaliar a satisfação dos membros com as iniciativas da Rede.

Figura 08: A Sinergia entre Governança e Estratégia

A Sinergia entre Governança e Estratégia



.Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo A: Exercício de Plano Estratégico para a Rede LideraGOV (Triênio 2026-2029)

Nota Introdutória: Este anexo é um exercício de pensamento estratégico oferecido como subsídio para inspirar o trabalho do Grupo Gestor. Os elementos aqui contidos — Missão, Visão, Valores e OKRs — devem ser debatidos, ajustados e validados de forma participativa pela governança da Rede, e não adotados de forma prescritiva.

Missão

Conectar e desenvolver lideranças públicas para a transformação do Estado brasileiro, fortalecendo sua capacidade de gerar valor para a sociedade.

Visão 2028

Ser a mais influente e vibrante comunidade de prática em liderança e inovação no setor público brasileiro, posicionada como uma referência nacional e com projeção internacional, reconhecida por seu impacto positivo na melhoria dos serviços e políticas públicas.

Valores

- **Compromisso com o Interesse Público:** Atuar com foco no cidadão e na geração de valor público.
- **Colaboração e Confiança:** Fomentar um ambiente de troca, ajuda mútua e construção coletiva.
- **Inovação e Coragem:** Estimular a criatividade e a disposição para desafiar o status quo e implementar mudanças.

- **Aprendizagem Contínua:** Promover o desenvolvimento permanente de competências e a disseminação do conhecimento.
 - **Integridade e Transparência:** Pautar todas as ações pela ética e pela clareza na prestação de contas.
-

Exemplo de OKRs da Rede para 2026 (Ano 1 - Foco em Consolidação Regional)

Objetivo 1: Consolidar a Rede em nível regional, fortalecendo o engajamento e a identidade local.

- **KR 1:** Realizar 2 eventos regionais de alto impacto, um por semestre, conforme o Plano Trienal de Eventos.
- **KR 2:** Atingir 40% de participação dos egressos das regiões-sede nos respectivos eventos.
- **KR 3:** Estruturar e ativar 2 núcleos regionais de governança (Grupos Locais) até o final do ano.

Exemplo de OKRs das Comissões para 2026 (Alinhados ao Objetivo 1 da Rede)

Comissão de Comunicação

- **Objetivo:** Direcionar a comunicação para fortalecer as identidades regionais e promover os eventos do ano.
 - **KR 1:** Lançar 2 campanhas de comunicação segmentadas para os eventos regionais, atingindo 80% dos egressos das regiões-alvo.
 - **KR 2:** Produzir 4 conteúdos (posts de blog, episódios de podcast) destacando cases de sucesso e líderes das regiões-sede dos eventos.
 - **KR 3:** Aumentar em 30% o engajamento (curtidas, comentários, compartilhamentos) dos membros das regiões-sede nas publicações do LinkedIn.

- **Comissão de Trilhas de Aprendizagem**

Objetivo: Oferecer desenvolvimento contínuo que dialogue com os desafios e temas relevantes para as diferentes regiões do país.

- **KR 1:** Estabelecer 2 parcerias com instituições de ensino ou escolas de governo regionais para cocriação de conteúdo.
- **KR 2:** Lançar 1 trilha de aprendizagem piloto que incorpore estudos de caso e desafios específicos das regiões-sede dos eventos.
- **KR 3:** Atingir uma nota média de satisfação de 8.5/10 em relação à relevância regional do conteúdo ofertado.

- **Comissão de Eventos**

Objetivo: Planejar e executar com excelência os 2 eventos regionais planejados para 2026.

- **KR 1:** Atingir uma nota média de avaliação geral dos eventos de 9/10, conforme pesquisa de satisfação.
- **KR 2:** Garantir que 100% dos eventos sejam executados dentro do orçamento aprovado.
- **KR 3:** Assegurar ao menos 1 parceria institucional ou patrocínio para cada evento regional.

Figura 09: Diagrama de alinhamento de OKRs



Fonte: Elaborado pelo autor