

DIAGNÓSTICO DA REDE LIDERAGOV

Carolina Resende

Contrato No 000236/2024-0
Produto 01
23/11/2024



2024



Diagnóstico da Rede LideraGOV

Um primeiro passo para o fortalecimento da rede colaborativa de egressos

Diagnóstico da Rede LideraGOV

Um primeiro passo para o fortalecimento da rede colaborativa de egressos

Descrição da entrega

Primeiro relatório do Contrato Nº 000236/2024-0 contendo o diagnóstico da situação encontrada na Rede LideraGOV e pesquisa sobre o funcionamento de redes colaborativas.

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).



Lattes: [ID - 8264600425128345](#)
Linkedin: [carolina-resende-psi](#)
Insta: [psi_carolinaresende](#)

Sumário

INTRODUÇÃO.....	5
1. O PROGRAMA LIDERAGOV: breve contextualização	9
2. REDE ALUMNI: tendências e desafios atuais	12
3. O TRABALHO EM REDE FIGITAL	15
4. METODOLOGIA	18
4.1 Coleta de dados.....	20
4.1.1 Coleta de dados secundários.....	20
4.1.2 Coleta de dados primários	23
4.2 Análise de dados	28
4.2.1 Análise de pesquisa NPS	31
4.2.2 Análise da escala Likert.....	32
4.2.3 Análise de conteúdo.....	35
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS: perfil dos egressos do LideraGov por turma.....	36
5.1 O programa LideraGOV na perspectiva dos seus egressos.....	44
5.1.1 Análise das perguntas NPS	47
5.1.2 Análise das perguntas em escala Likert	55
5.1.3 Rede LideraGOV: perfil de interesse dos egressos	65
5.1.4 Análise das perguntas discursivas	70
5.1.5 Análise qualitativa das sugestões adicionais dos egressos da Rede LideraGOV	72
5.2 Turma 1	79
5.2.1 Resultado da pesquisa de levantamento Turma 1	79
5.3 Turma 2	84
5.3.1 Resultado da pesquisa de levantamento da Turma.....	84
5.4 Turma 3	90
5.4.1 Resultado da pesquisa de levantamento da turma	90
5.5 Turma 4	97

5.5.1 Resultado da pesquisa de levantamento da turma	97
6. CRONOGRAMA	105
6.1 Semana 1 (07 a 14 de novembro)	105
6.2 Semana 2 (15 a 21 de novembro)	106
6.3 Semana 3 (22 de novembro a 2 de dezembro)	106
6.4 Semana 4 (3 a 10 de dezembro)	106
6.5 Semana 5 (11 a 14 de dezembro).....	106
6.6 Semana 6 (15 a 20 de dezembro).....	106
6.7 Entrega final	106
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS	107

INTRODUÇÃO

O primeiro produto, previsto no contrato de número 000236/2024-0 (MGI/ONU), corresponde ao diagnóstico da situação atual da Rede LideraGOV. Seu objetivo principal é a identificação de oportunidades para o maior engajamento, bem como para o fortalecimento do caráter colaborativo desta rede de *networking* e de desenvolvimento constante das competências de liderança no âmbito do serviço público federal.

Diante de tal demanda, foi empreendido, em comum acordo com a equipe gestora do presente contrato, um estudo de caso cujo ponto de partida diz respeito à história e aos princípios fundamentais do Programa LideraGOV. O referencial teórico utilizado foi dedicado à conceituação contextualizada do trabalho em redes do tipo *Alumni* e colaborativas de egressos.

A pesquisa de campo, por sua vez, foi realizada entre os dias 18 de novembro e 12 de dezembro de 2024, período em que foram realizados: o mapeamento das ações vinculadas à Rede LideraGOV até o presente momento; pesquisa documental em base de dados secundários; *survey online* direcionado aos egressos e, por fim, grupos focais com egressos de cada turma do LideraGOV.

Ao longo desse percurso foi possível identificar alguns padrões de interesse, os quais serviram de base para o desenho estratégico das diretrizes voltadas ao fortalecimento da Rede LideraGOV. Diante do exposto, considera-se que o diagnóstico apresentado neste documento se revelou útil ao cumprimento das próximas etapas do presente contrato na medida em que integrou, de forma sistematizada, aspectos conceituais, dados históricos e opiniões do público-alvo.

O texto foi organizado em subtítulos, obedecendo a lógica do pensamento ensaístico, o qual permite explorar determinado assunto, por meio da problematização baseada em evidências, a fim de se chegar a conclusões originais. Nessa perspectiva, o conceito de Rede *Alumni* foi colocado em relação dialógica com o atual contexto do Programa LideraGOV para inspirar novas oportunidades em termos de fortalecimento do engajamento e da articulação do trabalho em redes colaborativas e digitais¹ de egressos. Nota de rodapé: referência.

¹ “O conceito de Phygital, ou “físico + digital”, refere-se à integração do mundo físico e digital de forma harmoniosa.” <https://search.app/5pBsUwPnNA62GZVN8>

Este documento, intitulado “Diagnóstico da Rede LideraGOV: Um primeiro passo para o fortalecimento da rede colaborativa de egressos”, propõe-se, antes de tudo, a uma reflexão sistemática e analítica acerca da natureza, estrutura e potencialidades desta Rede *Alumni*. Ao tomá-la como objeto de estudo, a pesquisa estabelece um duplo movimento: de um lado, busca-se compreender o contexto histórico, teórico e metodológico que fundamenta a formação do LideraGOV; de outro, procura-se examinar criticamente os dados coletados, articulando-os a conceitos mais amplos sobre engajamento em redes, desenvolvimento de competências e processos de digitalização. Nesse sentido, a abordagem adotada não se limita a um mapeamento descritivo, mas avança para um exercício dialético, no qual a interpretação dos dados é confrontada com referenciais teóricos e práticos, resultando em um diálogo profícuo entre a análise empírica e as tendências contemporâneas na gestão de redes colaborativas (p. 1 e 4).

A metodologia, delineada como um estudo de caso de caráter quali-quantitativo, empenha-se em garantir robustez e confiabilidade por meio da triangulação de fontes e instrumentos (p. 13-14). O rigor metodológico se faz presente ao combinar revisão bibliográfica, mapeamento de ações, análise documental, *survey* online, grupos focais e entrevistas, criando uma teia complexa de evidências convergentes (p. 2, 4, 13-17). Tais estratégias oferecem uma visão mais integrada e multifacetada da Rede LideraGOV, ao mesmo tempo em que problematizam sua dinâmica interna, sugerindo áreas de aprimoramento e estratégias para alavancar seu potencial.

No que tange ao levantamento de informações, a pesquisa recorre tanto a dados secundários quanto a dados primários. Destacam-se *dashboards* e relatórios em *Power BI*, perfis no *LinkedIn*, *playlists* do *YouTube*, o *site* do LideraGOV, além de interações em grupos de *WhatsApp*, como fontes secundárias de relevante variedade (p. 18-19). Em paralelo, a coleta primária engloba quadros colaborativos no *Miro*, questionários online estruturados com escalas *Likert* e NPS, bem como entrevistas e reuniões com gestores e egressos (p. 16, 19-23). A análise subsequente combina técnicas estatísticas descritivas e inferenciais voltadas à dimensão quantitativa (p. 20-29), com métodos de análise de conteúdo aplicados aos dados textuais (p. 23, 29-30), assegurando um entendimento mais profundo e coeso de variáveis de natureza distinta. Essa integração metodológica não apenas confere densidade ao diagnóstico, como também auxilia na formulação de hipóteses e conclusões mais sólidas.

No plano conceitual e histórico, o documento situa o Programa LideraGOV em relação ao arcabouço legal e político-institucional que o legitima, remontando à Portaria Conjunta nº 59/2024

e à sua posterior incorporação à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (p. 4-6). Ao detalhar os objetivos, eixos formativos e impactos na esfera pública, o estudo reconstrói a trajetória do programa e mostra como a Rede LideraGOV se insere em um contexto mais amplo de modernização e profissionalização do serviço público brasileiro. Também se incluem referências às dinâmicas próprias de Redes *Alumni* (p. 7-9), ilustrando aspectos centrais como engajamento, digitalização e a relevância de experiências bem-sucedidas — a exemplo da *Harvard Alumni Association* ou do Centro de Liderança Pública (CLP).

Um aspecto particularmente instigante diz respeito à noção de “figital” (p. 9-12), que articula ambientes físico, digital e social, ampliando o debate sobre a natureza das interações no setor público contemporâneo. Ao incorporar esse conceito, o documento não apenas descreve tendências, mas também as problematiza, refletindo sobre as possibilidades e limites de uma atuação cada vez mais híbrida, integrando recursos tecnológicos, presença territorial e práticas colaborativas.

Em seguida, o diagnóstico mergulha na caracterização dos egressos do LideraGOV, classificando-os por turma e delineando um perfil abrangente (p. 30-38). Com base em dados geográficos, institucionais e demográficos, desenha-se um quadro plural: a predominância de egressos no Distrito Federal contrasta com a expansão gradual a outras regiões; a diversidade institucional reflete a amplitude do setor público brasileiro; a quase paridade de gênero e a concentração etária entre 31 e 50 anos indicam um segmento profissional em franca maturação; e o impacto na carreira, evidenciado pela ascensão funcional, reforça a pertinência e o valor estratégico do programa.

A percepção dos próprios egressos acerca da Rede LideraGOV (p. 39-66) emerge como ponto nodal, integrando avaliação do processo formativo (por meio do NPS – p. 42-50), expectativas em relação à rede (p. 40-42) e competências desenvolvidas em dimensões-chave (Resultados, Pessoas e Estratégia – p. 51-58). A partir dos questionários, grupos focais e entrevistas, identificam-se, de um lado, reconhecimento e satisfação; de outro, demandas por maior integração, continuidade da formação e sinergia entre participantes. As sugestões adicionais, oriundas de perguntas abertas (p. 66-70), aprofundam esse debate, trazendo à tona pontos de convergência e tensão, bem como oportunidades para o aperfeiçoamento da Rede.

Ao concluir a análise, o documento apresenta recomendações estratégicas orientadas ao fortalecimento da Rede LideraGOV (p. 89-92). A ênfase recai sobre o elo entre formação e

progressão de carreira, a importância da consolidação da memória institucional, o estímulo à diversidade e a integração com políticas públicas mais amplas. Ademais, um cronograma detalhado das atividades da pesquisa (p. 86-88) garante transparência quanto à natureza e ao ritmo do trabalho investigativo.

Em suma, este diagnóstico não se limita a descrever: ele argumenta, interpreta e projeta caminhos. Ao integrar métodos qualitativos e quantitativos, fundamentar-se em referenciais teóricos e práticos, e promover um diálogo entre o presente (diagnóstico) e o futuro (recomendações), o estudo oferece um olhar abrangente, crítico e prospectivo. Essa abordagem, ao mesmo tempo analítica e criativa, confere profundidade ao debate e abre espaço para conclusões originais, apoiadas na interação contínua entre o raciocínio baseado em evidências e a inventividade reflexiva. Trata-se, portanto, de um esforço intelectual que não apenas diagnostica a Rede LideraGOV, mas impulsiona a discussão sobre as potencialidades e desafios de um novo modelo de rede colaborativa em contexto público.

1. O PROGRAMA LIDERAGOV: breve contextualização

O Programa LideraGOV, instituído originalmente pela Portaria Conjunta nº 254, de 23 de junho de 2020, constitui um marco estratégico na busca por soluções inovadoras e eficazes para o desenvolvimento de lideranças na administração pública federal. Ao adotar um modelo piloto para testar abordagens formativas com servidores públicos, o Programa delineou uma estrutura metodológica baseada em critérios seletivos rigorosos e focada na qualificação teórica e prática de seus participantes (Brasil, 2020). A proposta inicial visava, de maneira dialética, conciliar os desafios contemporâneos da gestão pública com a necessidade de promover lideranças que encarnem valores éticos e orientações para resultados.

No plano conceitual, o LideraGOV foi concebido para alinhar competências técnicas, comportamentais e colaborativas, refletindo uma compreensão abrangente das demandas da liderança no setor público. A primeira fase do Programa, estruturada pela Portaria Conjunta nº 254, de 23 de junho de 2020, estabeleceu pilares como o desenvolvimento de capacidades estratégicas e a criação de uma rede de egressos capaz de promover o compartilhamento de experiências e conhecimentos (Brasil, 2020). Nesse contexto, a iniciativa não apenas ofereceu uma formação executiva robusta, mas também criou um sistema de acompanhamento e avaliação contínuos, visando assegurar a sustentabilidade dos resultados e a evolução dos participantes como agentes transformadores.

Com o avanço do Programa, a Portaria Conjunta SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 37, de 6 de maio de 2022, desempenhou um papel essencial ao consolidar o **LideraGOV** como uma política permanente no âmbito da administração pública federal. Essa portaria formalizou a criação da **Rede LideraGOV**, uma estrutura colaborativa que atua como um espaço de articulação entre egressos, possibilitando a troca de conhecimentos e a promoção de iniciativas orientadas por valores de interesse público (Brasil, 2022). A Rede, sustentada por um Grupo Gestor e uma equipe de moderação, foi projetada para fomentar práticas inovadoras e manter a governança alinhada às diretrizes estratégicas do Programa, reafirmando o compromisso com a promoção da ética e da diversidade no exercício da liderança.

A Portaria Conjunta MGI/ENAP nº 59, de 20 de setembro de 2024, ampliou ainda mais os horizontes do Programa ao integrá-lo às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e introduzir ações afirmativas voltadas à inclusão e à diversidade. Com um

enfoque particular na sustentabilidade a longo prazo, essa portaria aprimorou os mecanismos de seleção, formação e monitoramento, estabelecendo critérios mais robustos para a avaliação dos participantes e para a expansão do impacto do Programa em diferentes níveis da administração pública (Brasil, 2024). Nesse sentido, a inclusão de cotas específicas para funções e cargos comissionados reflete um compromisso estratégico com a equidade e a representatividade na gestão pública.

Os três eixos formativos do LideraGOV – técnico, comportamental e colaborativo – representam um esforço articulado para abordar as múltiplas dimensões da liderança. A formação técnica, por exemplo, oferece ferramentas para a gestão estratégica, o planejamento e a inovação, capacitando os participantes a enfrentar cenários complexos com soluções criativas e fundamentadas em evidências (Brasil, 2020; Brasil, 2024). Em paralelo, o desenvolvimento de competências comportamentais promove habilidades como comunicação assertiva, negociação e resolução de conflitos, fundamentais para a eficácia das lideranças em ambientes organizacionais desafiadores. Por fim, o Programa enfatiza a criação de redes colaborativas, um elemento essencial para a troca de boas práticas e o fortalecimento de comunidades de aprendizado entre os egressos (Brasil, 2022).

Ao analisar o impacto do LideraGOV, é importante reconhecer a interação dialética entre os desafios enfrentados pelos participantes e as oportunidades proporcionadas pela estrutura do Programa. A governança integrada, assegurada pelas portarias de 2022 e 2024, confere ao Programa uma base sólida para sua continuidade e expansão. Além disso, o modelo formativo, que equilibra rigor acadêmico e aplicabilidade prática, reforça o papel do LideraGOV como referência para iniciativas de liderança na administração pública (Brasil, 2022; Brasil, 2024).

Em síntese, o Programa LideraGOV combina inovação metodológica com um compromisso com os princípios do interesse público e da gestão eficiente. Por meio de suas bases regulatórias, governança estruturada e eixos formativos abrangentes, o Programa consolida-se como uma resposta integrada e sustentável aos desafios contemporâneos da liderança no setor público. Essa trajetória reflete não apenas a evolução do Programa, mas também sua contribuição contínua para a construção de uma administração pública mais inclusiva, ética e orientada para resultados.

Referências

BRASIL. Portaria Conjunta nº 254, de 23 de junho de 2020. Diário Oficial da União, 24 jun. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-254-de-23-de-junho-de-2020-263187095>. Acesso em: 17 nov. 2024.

BRASIL. Portaria Conjunta SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 37, de 6 de maio de 2022. Diário Oficial da União, 27 mai. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-sgp-enap/sedgg/me-n-37-de-6-de-maio-de-2022-403645443>. Acesso em: 21 nov. 2024.

BRASIL. Portaria Conjunta MGI/ENAP nº 59, de 20 de setembro de 2024. Diário Oficial da União, 23 set. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-mgi/enap-n-59-de-20-de-setembro-de-2024-585917313>. Acesso em: 23 nov. 2024.

2. REDE *ALUMNI*: tendências e desafios atuais

As redes *alumni*, ou redes de ex-alunos, são associações formadas por indivíduos que concluíram seus estudos em uma instituição educacional específica. Essas redes visam manter e fortalecer os vínculos entre os ex-alunos e sua *alma mater*, promovendo benefícios mútuos que abrangem desde oportunidades de *networking* até o desenvolvimento profissional contínuo.

O termo “*alumni*” deriva do latim, significando “alunos” ou “pupilos” (Só Escola, 2023). Historicamente, as primeiras redes de ex-alunos surgiram em universidades europeias e norte-americanas. A primeira associação formalmente estabelecida foi a *Harvard Alumni Association*, fundada em 1840, com John Quincy Adams, ex-presidente dos Estados Unidos e graduado de Harvard, servindo como seu primeiro presidente (Harvard Magazine, 2015). Essa associação foi criada para fortalecer os laços entre os ex-alunos e a Universidade de Harvard, promovendo a continuidade do relacionamento e o apoio mútuo entre a instituição e seus graduados. Desde então, a *Harvard Alumni Association* tem servido como modelo para outras instituições ao redor do mundo na formação de suas próprias redes de ex-alunos.

No entanto, as redes *alumni* não se restringem apenas a contextos acadêmicos tradicionais. Há aquelas que emergem a partir de programas de desenvolvimento de liderança, destacando-se por suas especificidades ao congregar egressos de iniciativas formativas voltadas à capacitação de gestores e tomadores de decisão. Nesse sentido, o fortalecimento desse tipo de rede consiste não apenas na manutenção de laços entre ex-alunos, mas também na consolidação de uma comunidade de liderança comprometida com o avanço da gestão pública e da eficiência estatal. No Brasil, algumas instituições podem inspirar o fortalecimento dessas redes, como é o caso do Centro de Liderança Pública (CLP). O CLP, fundado em 2008, é uma organização suprapartidária dedicada a engajar a sociedade e desenvolver líderes públicos capacitados para enfrentar os desafios do país. Ao longo de 15 anos de atuação, o CLP promoveu um Estado Democrático de Direito mais eficiente e comprometido com a gestão pública de qualidade, reunindo uma ampla rede de mais de 400 líderes públicos em 23 estados e 150 municípios, incluindo prefeitos, deputados federais, secretários estaduais e municipais, além de gestores diversos. Por meio de programas de formação, eventos e seminários, o CLP fomenta a troca de experiências entre esses líderes, estimula a implementação de soluções inovadoras na administração pública, e oferece ferramentas como o

Ranking de Competitividade dos Estados e dos Municípios. Dessa forma, o CLP demonstra como as redes de egressos de programas de formação em liderança podem se consolidar em comunidades engajadas, promovendo boas práticas e contribuindo para o aprimoramento da gestão pública nacional.

Diversas instituições têm implementado redes *alumni* com sucesso. A Universidade do Porto (Portugal), por exemplo, desenvolveu uma comunidade de carreira interconectada, envolvendo ex-alunos em programas de mentoria profissional e outras atividades que beneficiam tanto os graduados quanto os estudantes atuais. Essa rede facilita o acesso a oportunidades de carreira e promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros (EY, 2023). Outra iniciativa notável é a da PUC Rio Grande do Sul, que, em 2016, lançou a Rede PUCRS *Alumni*. Essa comunidade, composta por mais de 200 mil profissionais formados pela universidade, oferece benefícios exclusivos, serviços e experiências voltadas para o desenvolvimento contínuo dos ex-alunos. A rede também promove eventos e oportunidades de *networking*, fortalecendo os laços entre os membros e a instituição (PUCRS, 2023).

No contexto contemporâneo, as redes *alumni* enfrentam desafios e oportunidades decorrentes das transformações digitais e das mudanças no mercado de trabalho. A digitalização tem permitido a criação de plataformas *online* que facilitam a conexão entre ex-alunos, oferecendo espaços para compartilhamento de experiências, oportunidades de emprego e desenvolvimento profissional. Por exemplo, a plataforma “*Connecting*” da Universidade do Porto serve como um *hub* para *networking* e acesso a recursos de carreira (EY, 2023). Além disso, há uma crescente valorização do papel dos ex-alunos como embaixadores das instituições, contribuindo para a reputação e atração de novos estudantes. As redes *alumni* também têm sido fundamentais na promoção de programas de mentoria, onde ex-alunos experientes orientam recém-formados ou estudantes em transição para o mercado de trabalho.

Apesar das oportunidades, as redes *alumni* enfrentam desafios significativos. Manter o engajamento dos ex-alunos em um mundo cada vez mais digital e disperso é uma tarefa complexa. Além disso, a diversidade de interesses e necessidades dos membros exige que as redes ofereçam programas e serviços personalizados para atender a diferentes perfis. A sustentabilidade financeira dessas redes também é uma preocupação, especialmente em instituições com recursos limitados.

As redes *alumni* desempenham um papel importante na conexão entre ex-alunos e suas instituições de origem, oferecendo benefícios mútuos que abrangem desde o desenvolvimento

profissional até o fortalecimento da comunidade acadêmica. As tendências atuais indicam uma crescente digitalização e valorização do papel dos ex-alunos como embaixadores institucionais. No entanto, desafios como o engajamento contínuo e a sustentabilidade financeira precisam ser abordados para garantir o sucesso e a relevância dessas redes no futuro.

Referências

CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA. Quem somos e o que fazemos. Disponível em: <https://clp.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

EY. Como as redes de *alumni* ajudam a recrutar talentos e a crescer nas carreiras. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/alumni/how-alumni-networks-help-recruit-talent-and-grow-careers. Acesso em: 15 nov. 2024.

Harvard Magazine. 175 Candles. Disponível em: <https://www.harvardmagazine.com/2015/08/175-candles>. Acesso em: 17 nov. 2024.

PUCRS. Rede PUCRS *Alumni*: onde histórias e trajetórias se cruzam. Disponível em: <https://www.pucrs.br/alumni/rede-pucrs-alumni-onde-historias-e-trajetorias-se-cruzam/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

SÓ ESCOLA. *Alumni*. Disponível em: <https://www.soescola.com/glossario/alumni>. Acesso em: 22 nov. 2024.

3. O TRABALHO EM REDE FIGITAL

O trabalho em rede e o conceito de figital representam abordagens paradigmáticas que dialogam com as transformações contemporâneas, tanto no âmbito organizacional quanto na interação entre as esferas física, digital e social. Nesse sentido, ambos os conceitos destacam a importância da interdependência, da flexibilidade e da inovação para enfrentar os desafios da modernidade líquida e das crescentes demandas sociais.

O trabalho em rede, caracterizado pela horizontalidade, flexibilidade e interdependência, é amplamente reconhecido como um modelo organizacional capaz de superar as limitações das estruturas hierárquicas tradicionais. Franzese (2021) argumenta que as redes promovem um ambiente colaborativo propício à formulação de políticas públicas mais eficazes, ampliando a capilaridade e a eficiência das ações. No entanto, essas estruturas enfrentam desafios, como a sustentabilidade e a gestão de conflitos, especialmente em contextos de múltiplos interesses e engajamento variável (Mota; Bittencourt, 2019).

Paralelamente, o conceito de figital, proposto por Silvio Meira, aprofunda o debate sobre a integração das dimensões física, digital e social em um novo espaço de interação. Meira (2022) define o figital como a convergência desses elementos, criando oportunidades inéditas de inovação e conectividade. Assim como no trabalho em rede, o figital enfatiza a necessidade de uma governança híbrida, onde elementos horizontais e verticais se combinam para alcançar um equilíbrio entre flexibilidade e controle (Franzese, 2021). Nesse contexto, o digital funciona como um catalisador do físico, agregando valor e expandindo possibilidades, como exemplificado no Porto Digital, que revitalizou espaços físicos por meio da integração tecnológica (Meira, 2022).

As intersecções entre o trabalho em rede e o figital tornam-se ainda mais evidentes na forma como ambos abordam a interação e a colaboração em escala ampliada. Por exemplo, no setor público, as redes organizacionais promovem a troca contínua de recursos e conhecimentos, enquanto o figital potencializa essas dinâmicas ao integrar plataformas digitais que facilitam a comunicação e a interação (Mota; Bittencourt, 2019; Meira, 2023). A utilização de ferramentas digitais, como o *WhatsApp* em sites corporativos, ilustra essa convergência, mas também ressalta a necessidade de estratégias bem estruturadas para equilibrar expectativas digitais com capacidades humanas (Meira, 2022).

Ademais, as implicações econômicas e sociais do figital reforçam os desafios e as oportunidades presentes no trabalho em rede. A conectividade proporcionada pelo 5G, por exemplo, transforma produtos em serviços, alterando modelos de negócio e exigindo uma reavaliação das estruturas organizacionais para evitar a comoditização (Meira, 2022). De forma semelhante, as redes organizacionais enfrentam o desafio de manter relevância e sustentabilidade em um ambiente altamente interconectado e dinâmico (Franzese, 2021). Nesse sentido, ambas as abordagens demandam uma compreensão profunda das dinâmicas contemporâneas para construir ecossistemas resilientes e inovadores.

No campo educacional, o trabalho em rede e o figital convergem na necessidade de preparar indivíduos para atuar em contextos complexos e interdependentes. Meira (2022) propõe um modelo educacional baseado na prática e na resolução de problemas reais, como exemplificado pela CESAR School, que se alinha aos princípios de colaboração e inovação promovidos pelas redes organizacionais. A troca de experiências e a formação de lideranças, como observado na Rede LideraGOV, evidenciam a importância de alinhar sistemas de aprendizado às exigências de um mundo figital (Mota; Bittencourt, 2019).

Portanto, a interação entre o trabalho em rede e o figital configura um espaço de amplas possibilidades e desafios. Ambos os conceitos representam modelos disruptivos que reconfiguram práticas institucionais e criam novas oportunidades de inovação social. Contudo, seu sucesso depende de estratégias bem delineadas, governança eficiente e engajamento sustentável dos participantes. Nesse sentido, a integração entre evidências empíricas e análises teóricas é fundamental para explorar todo o potencial transformador dessas abordagens, construindo um futuro mais colaborativo, conectado e inclusivo.

Referências

FRANZESE, Cibele. **O potencial da gestão em rede na administração pública.** GV Executivo, v. 20, n. 2, p. 1-3, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/83960>. Acesso em: 12 nov. 2024.

GRANOVETTER, Mark. **The strength of weak ties.** American Journal of Sociology, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2776392> . Acesso em: 20 nov. 2024.

MEIRA, Silvio. **A transição da tecnologia digital: Do físico para o social.** Disponível em: https://www.youtube.com/live/V37r2emL_2M?si=CLwVqLD4QKrt9tv1. Acesso em: 13 nov. 2024.

MEIRA, Silvio. **Nem real, nem virtual. O mundo é figital.** Disponível em: <https://silvio.meira.com/nem-real-nem-virtual-o-mundo-e-figital>. Acesso em: 15 nov. 2024.

MEIRA, Silvio. Silvio Meira: **Os desafios para sermos figitais.** Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2022/11/15119617-silvio-meira-os-desafios-para-sermos-figitais.html>. Acesso em: 14 nov. 2024.

MEIRA, Silvio. **Se o mundo é figital, a cidade é uma rede.** Disponível em: <https://habitability.com.br/se-o-mundo-e-figital-a-cidade-e-uma-rede>. Acesso em: 13 nov. 2024.

MOTA, Luis F.; BITTENCOURT, Bernadete. **Governação pública em rede: contributos para sua compreensão e análise (em Portugal e no Brasil).** Tempo Social, v. 31, n. 2, p. 187-206, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/147567>. Acesso em: 18 nov. 2024.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de cunho quali-quantitativo e foi realizada por meio da ferramenta metodológica de Estudo de Caso, o qual tem sua origem no campo das ciências experimentais e foi pensado para permitir “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real” (YIN, 2005). Nessa perspectiva, o pesquisador vai “lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2005). De acordo com Yin (1994), deve ser dada preferência pelo uso do Estudo de Caso quando se analisam eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas sobre os quais é possível se fazerem observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Por outro lado, no campo das ciências humanas, Laville & Dionne (1999) postulam que a construção do saber, especialmente em ciências humanas, se dá na relação entre o pesquisador e seu campo, relação esta que tem como mediador o arcabouço teórico, através do qual é possível compreender os fenômenos observados na vida dos seres humanos. Motivo pelo qual a primeira etapa da pesquisa é a revisão de literatura, cuja investigação bibliográfica deve esclarecer conceitos-chave que permitam a construção de argumentos e categorias de análise, a fim de que a interpretação dos resultados seja baseada em evidências.

O caso em destaque nessa pesquisa é a Rede LideraGOV a qual foi analisada à luz do trabalho em rede colaborativa de egressos em tempos de engajamento digital. O objeto de estudo diz respeito ao perfil dos egressos de cada uma das quatro turmas já realizadas no âmbito do Programa LideraGOV. A problemática central consiste em compreender o perfil dos egressos com enfoque em competências de liderança e interesses e/ou expectativas quanto à participação na Rede LideraGOV.

De acordo com Thomas e Ely (1996), o sucesso de uma rede *Alumni* está relacionado ao nível de engajamento e protagonismo dos egressos no que se refere à gestão, planejamento e realização do trabalho em rede. Nessa perspectiva, torna-se necessário mapear o perfil dos egressos, tanto no que tange às competências desenvolvidas quanto aos interesses manifestados, de modo a subsidiar estratégias de fortalecimento da Rede LideraGOV.

Cabe ressaltar que a opção metodológica de coleta de dados seguiu os preceitos da pesquisa participante, a qual, segundo Demo (2004), busca produzir conhecimento politicamente engajado.

“Não despreza a metodologia científica em nenhum momento, no sentido dos rigores metodológicos, controle intersubjetivo, discutibilidade aberta e irrestrita, mas acrescenta o compromisso com mudanças concretas, em particular voltadas para os marginalizados” (Demo, 2004). No entanto, o autor chama a atenção para a complexidade dessa modalidade de pesquisa, quando dela se exige uma ‘produção completa’, ou seja, conhecimento e participação. Isto porque nem sempre o pesquisador dispõe dos meios para deflagrar uma prática alternativa que efetivamente funcione como dispositivo de transformação. Diante desse impasse, a pesquisa-ação pode significar uma saída possível, na medida em que produz conhecimento em favor da comunidade. Entretanto, não assume o destino desta (Demo, 2004).

Apesar de esse posicionamento exigir uma relação mais aproximada com o campo, é preciso, de acordo com Spink e Lima (2004), restituir certa condição de exterioridade em relação ao objeto de estudo. Caso contrário, chegaríamos a um ponto de ruptura, com o desaparecimento da figura do ‘intérprete’, agora fundido à realidade do campo, fazendo com que o caráter inesgotável da interpretação deslize para a conclusão precipitada de que não há nada a interpretar.

Portanto, é preciso, sim, aproximar-se do campo para que a interpretação tenha um caráter de elucidação e não de violência (onde o campo se oferece passivamente ou é submetido à verdade estabelecida pelo pesquisador). Porém, o equilíbrio entre a condição de não se opor e de não se mesclar ao campo é dinâmico e baseado na dialética aproximação x distanciamento; singularidade x universalidade; verdade x interpretação, o que não nos permite ignorar a dimensão de conflitos, ao longo de toda a produção de nosso trabalho de pesquisa.

A intenção, nesta pesquisa, é justamente dar visibilidade à Rede LideraGOV. Essa perspectiva, reforça a importância de elucidar o discurso dos entrevistados. Spink e Lima (2004) também problematizam essa questão, a partir da interpretação dos dados coletados em uma pesquisa qualitativa. Há um consenso de que as técnicas interpretativas em ciências humanas devem assumir um caráter qualitativo não linear, modificando a forma usual de interpretação científica fundamentada na semelhança de signos, em nome de uma dimensão de profundidade.

Para assegurar uma análise robusta e multifacetada, a pesquisa adota uma abordagem de triangulação, integrando dados provenientes de fontes diversas, a saber: site e redes sociais do Programa LideraGOV; banco de dados das turmas já realizadas; *survey online*; grupos focais com egressos. Além disso, foram realizadas entrevistas, bem como reuniões semanais com a equipe gestora do projeto, visando ao levantamento de informações e ao monitoramento da análise dos

resultados das pesquisas. Nesse contexto, houve também uma reunião presencial na data de 09 de dezembro de 2024, das 10h às 11h30, com a participação de Sílvia Maria Barros, chefe da Divisão de Inovação em Desenvolvimento de Pessoas, na Coordenação-Geral de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas, na Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (DIDEP/CGDDP/DECAR/SGP/MGI), e de Priscila de Figueiredo Aquino Cardoso, Coordenadora-Geral de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas na Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (CGDDP/DAECAR/SGP/MGI).

4.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada no período de 07 de novembro a 07 de dezembro de 2024 e contou com a exploração de fontes secundárias e primárias. Essa abordagem integrada visa fortalecer a validade e a confiabilidade das conclusões, ampliando a compreensão a respeito da Rede LideraGOV.

4.1.1 Coleta de dados secundários

A coleta de dados secundários se deu por meio do acesso às redes sociais do Programa LideraGOV e do estudo de bancos de dados e documentos eletrônicos disponibilizados pela equipe gestora tanto por parte da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), quanto do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). A seguir, são apresentadas as fontes de dados utilizadas ao longo da pesquisa de campo, a fim de facilitar a compreensão e o monitoramento das evidências analisadas.

Quadro 01: Distribuição Geográfica dos Egressos do Programa LideraGOV

Fonte de Dados	Origem	Detalhamento	Tipo de Informação
Dashboard_02	ENAP	Disponibilizado pela Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), esse conjunto de dados oferece informações quantitativas extraídas de bases governamentais a respeito do Programa LideraGOV.	<p>Estrutura do Programa, incluindo objetivos e etapas de implementação.</p> <p>Composição das turmas, considerando critérios como competitividade no processo seletivo, representatividade de gênero e distribuição institucional.</p>
PowerBI_01	MGI	<i>Dashboard</i> público com informações e dados relativos ao público e ao impacto do Programa.	<p>Permite análises detalhadas sobre a composição das turmas e a evolução do Programa.</p> <p>Impacto do Programa na ascensão profissional dos egressos, com comparações entre os cargos ocupados antes e após a participação no LideraGOV.</p> <p>Estudo comparativo das turmas.</p>
RedeLK_04	<i>LinkedIn</i>	Essa plataforma de redes profissionais fornece informações autodeclaradas pelos egressos, especialmente os da Turma de 2022.	<p>Mapear trajetórias profissionais, incluindo cargos, áreas de atuação e formação acadêmica.</p> <p>Identificar soluções inovadoras desenvolvidas pelos egressos na administração pública.</p> <p>Analizar o impacto do Programa na ampliação das redes de contato e na colaboração interinstitucional.</p>

Playlists_03	YouTube	Os vídeos disponibilizados pela equipe de comunicação do LideraGOV em parceria com a ENAP oferecem relatos qualitativos de participantes das quatro turmas.	Extração de percepções subjetivas sobre o impacto do Programa. Complementação da análise quantitativa com experiências vivenciadas pelos egressos. Enriquecimento da análise por meio de narrativas individuais sobre aprendizado e desenvolvimento.
MiniBio_05		Site do Plataforma de apresentação LideraGov e informações, contendo documentos, <i>dashboards</i> e mini bio dos egressos com selo do Programa.	Acesso aos marcos regulatórios do Programa LideraGOV. Notícias e agenda do Programa. Informativos e Eventos.
GrupoZap_06		Grupo de Grupo aberto à <i>WhatsApp</i> manifestação de todos os de egressos, membros e postagens de professores oportunidades, eventos e e gestores. interesses.	Dados relativos a interesses dos egressos. Percepções subjetivas sobre a Rede LideraGOV.
Miro_07	TP LideraGOV	Quadro colaborativo interativo e avaliação do Programa LideraGOV - Turmas 3 e 4	Facilitar a colaboração visual e estratégica, permitindo a criação de mapas mentais, planejamento de atividades, <i>brainstorming</i> e organização de ideias para desenvolvimento de soluções inovadoras e estratégias coletivas.
Questionário eletrônico_08	Pesquisa de campo	Questionário aplicado aos egressos.	Avaliação do nível de satisfação em relação ao Programa LideraGOV. Dados qualitativos e percepção subjetiva relativos à contribuição do Programa LideraGOV para a carreira dos egressos. Expectativas dos egressos em relação à rede LideraGOV.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2 Coleta de dados primários

Os dados primários foram coletados por meio de dois instrumentos de pesquisa de campo muito comuns em estudos do tipo quali-quantitativo, a saber: o *online survey* e o grupo focal.

Os *online surveys* são ferramentas digitais que permitem coletar dados e opiniões de um público-alvo através de questionários distribuídos e respondidos via *internet*. Essas pesquisas são amplamente utilizadas por empresas e organizações para entender melhor as necessidades e preferências de seus clientes, além de avaliar a satisfação com produtos e serviços. A facilidade de acesso e a rapidez na coleta de dados fazem das *online surveys* uma escolha popular para pesquisas de mercado e de avaliação da experiência de determinado público-alvo em relação a produtos ou serviços (Alfarth Digital, 2024²).

O questionário elaborado para o presente estudo foi destinado aos egressos do Programa LideraGOV e contou com adesão eletrônica do termo de livre consentimento, totalizando 11 perguntas, dentre questões objetivas e discursivas, conforme pode ser verificado no ANEXO 1.

O primeiro bloco do questionário foi dedicado à avaliação de satisfação em relação ao Programa LideraGOV, utilizando-se o método NPS. A pesquisa NPS (*Net Promoter Score*) é uma ferramenta de avaliação da satisfação muito utilizada para mensurar satisfação dos clientes de uma empresa em relação a produtos ou serviços (Salesforces, 2023³). A primeira pergunta foi objetiva, em uma escala de 0 a 10. A segunda pergunta, por sua vez, já era discursiva, para que os egressos pudessem se expressar livremente quanto à relação entre a experiência dentro do Programa e o desenvolvimento profissional.

Os dois últimos blocos do questionário seguiram a escala *Likert* para avaliar tanto o nível de desenvolvimento das competências de liderança quanto para levantar os principais interesses dos egressos em relação à Rede LideraGOV.

A escala *Likert* é uma ferramenta psicométrica amplamente utilizada para medir atitudes, opiniões e percepções em pesquisas sociais e comportamentais. Desenvolvida pelo psicólogo americano Rensis Likert em 1932, essa escala permite que os respondentes indiquem seu grau de

² Fonte: <https://alfarthdigital.com.br/glossario/online-surveys-guia-completo-pesquisas-online/>

³ Fonte: <https://www.salesforce.com/br/blog/net-promoter-score/>

concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações, facilitando a quantificação de variáveis subjetivas (Likert, 1932, *apud* Nunnally; Bernstein, 1994).

Uma escala *Likert* típica consiste em uma série de itens (afirmações) aos quais os participantes respondem selecionando uma opção em uma escala ordinal. As escalas mais comuns possuem cinco ou sete pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, incluindo uma opção neutra no centro. Essa estrutura permite capturar nuances nas respostas, oferecendo uma medida mais detalhada das atitudes dos indivíduos (QuestionPro, 2023).

Ao construir uma escala *Likert*, é crucial garantir a simetria e o equilíbrio dos itens. A simetria refere-se à presença de um número igual de opções positivas e negativas em torno de um ponto neutro, enquanto o equilíbrio assegura que as distâncias entre as opções sejam percebidas como iguais pelos respondentes. Esses aspectos são fundamentais para a validade e a confiabilidade das medidas obtidas (Normas ABNT, 2023).

Os dados coletados por meio de escalas *Likert* são, em essência, ordinais, pois indicam a ordem das preferências sem garantir que as distâncias entre as categorias sejam iguais. No entanto, é comum tratar esses dados como intervalares, especialmente quando se soma as respostas de múltiplos itens para formar uma pontuação composta. Essa prática baseia-se na suposição de que a soma de múltiplos itens pode aproximar uma distribuição normal, permitindo o uso de técnicas estatísticas paramétricas (Estatística Fácil, 2023).

A escala *Likert* é amplamente utilizada em pesquisas de satisfação do cliente, avaliações de produtos, estudos de clima organizacional e pesquisas acadêmicas. Sua capacidade de quantificar opiniões a torna uma ferramenta valiosa para empresas e pesquisadores que buscam entender melhor as percepções de seus públicos-alvo (QuestionPro, 2023).

Contudo, é importante estar ciente de possíveis vieses, como a tendência central (evitar extremos) e o viés de aquiescência (tendência a concordar com as afirmações), que podem afetar a precisão dos resultados. Além disso, a interpretação dos dados deve considerar a natureza ordinal das respostas, evitando inferências inadequadas sobre as diferenças entre as categorias (ESTATÍSTICA FÁCIL, 2023).

Em resumo, a escala *Likert* é uma ferramenta robusta para a mensuração de atitudes e opiniões, desde que seja cuidadosamente elaborada e interpretada, considerando suas características e limitações inerentes.

A última pergunta foi do tipo discursiva e estava focada na captação de expectativas quanto à Rede LideraGOV. Após o *survey* foi realizado um grupo focal com egressos de cada uma das turmas do LideraGOV. A inscrição para os grupos focais foi realizada via formulário eletrônico. O convite foi enviado a todos os egressos por *e-mail* e também divulgado nas redes sociais do Programa. Cada grupo foi limitado a 12 vagas, obedecendo à ordem de chegada das inscrições dos respectivos egressos. Foram disponibilizadas outras quatro vagas para ouvintes advindos da equipe gestora do Programa. Os grupos foram previamente agendados e realizados por meio digital síncrono, utilizando a plataforma *Teams*. Cada grupo teve duração de aproximadamente uma hora. Os encontros foram gravados, mediante o consentimento de todos. O tema central dos grupos focais foi: a Rede LideraGOV – desafios e vantagens de participar.

Para além do *survey* e dos grupos focais, parte das reuniões semanais com os gestores do presente contrato foi dedicada ao diálogo e à escuta ativa das expectativas da equipe gestora em relação à Rede LideraGOV. Foram realizadas sete reuniões com duração aproximada de uma hora e a participação média de três membros da equipe gestora, num total de cinco membros ouvidos.

Todos os dados foram coletados e ficarão sob a guarda da equipe do MGI que se comprometeu a obedecer os preceitos éticos de sigilo e uso dos dados.

Referências

DEMO, Pedro. **Educação e conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos**. São Paulo: Cortez, 2004. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Educa%C3%A7%C3%A3o-Conhecimento-Fundamentos-Epistemol%C3%B3gicos-Pol%C3%A7%C3%A3os/dp/8524912550>. Acesso em: 25 nov. 2024.

ESTATÍSTICA FÁCIL. **O que é: Escalas Likert - Entenda suas Aplicações**. Disponível em: <https://estatisticafacil.org/glossario/o-que-e-escalas-likert-entenda-suas-aplicacoes/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Constru%C3%A7%C3%A3o-Saber-Metodologia-Pesquisa-Ci%C3%A3oAncias/dp/8573074892>. Acesso em: 24 nov. 2024.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric Theory**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1994. Disponível em: <https://www.amazon.com/Psychometric-Theory-Jum-C-Nunnally/dp/007047849X>. Acesso em: 21 nov. 2024.

NORMAS ABNT. **Referências ABNT - como formatar as suas referências** (NBR 6023). Disponível em: <https://www.normasabnt.org/referencias-abnt/>. Acesso em: 19 nov. 2024.

QUESTIONPRO. **Escala de Likert, o que é e como utilizar?** Disponível em: <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/escala-de-likert-o-que-e-e-como-utilizar/>. Acesso em: 22 nov. 2024.

SPINK, Mary Jane Paris; LIMA, Marina Massimi. **A prática interpretativa na pesquisa social**. In: SPINK, Mary Jane Paris (Org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 2004. p. 105-126. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Pr%C3%A1ticas-Discursivas-Cotidiano-Aproxima%C3%A7%C3%A3oB5es-Metodol%C3%B3gicas/dp/8524907185>. Acesso em: 22 nov. 2024.

THOMAS, David A.; ELY, Robin J. **Making differences matter: a new paradigm for managing diversity**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 5, p. 79-90, set./out. 1996. Disponível em: https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Paradigms-for-Engaging-a-Diverse-Workforce_Thomas-Ely-1996.pdf. Acesso em: 22 nov. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2326834/mod_resource/content/1/2013/estudo_de_caso_planejamento_e_metodos.pdf. Acesso em: 28 nov. 2024.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. Disponível em: <https://archive.org/details/casestudyresearc0000yinr>. Acesso em: 28 nov. 2024.

4.2 Análise de dados

Por se tratar de uma pesquisa do tipo quali-quantitativo, o presente estudo precisou lançar mão de diferentes ferramentas de análise de dados.

A pesquisa quali-quantitativo representa uma abordagem metodológica híbrida que visa superar as limitações inerentes ao uso exclusivo de métodos qualitativos ou quantitativos, integrando-os de maneira complementar para alcançar uma compreensão mais rica e detalhada dos fenômenos investigados. Ao combinar a capacidade dos métodos quantitativos de identificar padrões generalizáveis com a profundidade interpretativa dos métodos qualitativos, essa estratégia se torna particularmente valiosa em estudos que exigem amplitude e profundidade analíticas (Creswell, 2014).

A base epistemológica da pesquisa quali-quantitativo repousa na noção de pragmatismo, que rejeita a rigidez dos paradigmas positivistas ou interpretativistas em favor de uma abordagem flexível orientada para a solução de problemas (Morgan, 2007). Essa flexibilidade metodológica permite que os pesquisadores adaptem suas estratégias à complexidade do objeto de estudo, maximizando a validade e a aplicabilidade dos resultados (Patton, 2002). Nesse contexto, o método quantitativo oferece medições objetivas e estatísticas robustas que permitem a análise de grandes amostras, enquanto o método qualitativo aprofunda a compreensão das narrativas e significados atribuídos pelos participantes, ampliando a relevância contextual (Denzin; Lincoln, 2018).

A integração entre os dois métodos pode ocorrer de diferentes formas. Um modelo amplamente utilizado é o **design exploratório sequencial**, no qual uma análise qualitativa inicial orienta a construção de instrumentos quantitativos, como questionários. Esse modelo é particularmente eficaz quando o fenômeno é pouco explorado e carece de ferramentas padronizadas de análise (Creswell; Clark, 2017). Outra possibilidade é o **design explicativo sequencial**, que inverte a ordem, começando com a coleta quantitativa e utilizando métodos qualitativos para interpretar e contextualizar os achados estatísticos. Além disso, o **design convergente** busca integrar simultaneamente dados qualitativos e quantitativos, promovendo uma triangulação que reduz vieses e aumenta a credibilidade dos resultados (Patton, 2002).

Embora suas vantagens sejam evidentes, a pesquisa quali-quantitativo também apresenta desafios. A articulação de métodos distintos demanda maior esforço na construção de um desenho de pesquisa coerente, no qual as questões investigativas e os objetivos norteiam claramente o papel de cada abordagem. Além disso, o domínio técnico necessário para executar análises complexas

em ambos os campos exige uma capacitação metodológica abrangente por parte dos pesquisadores (Morgan, 2007). No entanto, os benefícios superam os desafios, pois a integração de perspectivas amplia a capacidade de responder a perguntas de pesquisa de maneira mais completa e fundamentada.

Por exemplo, em estudos sobre satisfação de usuários em serviços de saúde, a combinação dos métodos permite uma análise mais robusta. Um questionário quantitativo pode medir níveis de satisfação em grande escala, enquanto entrevistas qualitativas podem revelar aspectos subjetivos que influenciam a percepção dos serviços, como empatia no atendimento ou barreiras culturais. Ao combinar essas informações, é possível identificar padrões estatísticos e compreender as razões subjacentes, gerando *insights* tanto operacionais quanto estratégicos (Bloomberg; Volpe, 2019).

Essa abordagem metodológica não apenas contribui para um entendimento mais profundo dos fenômenos estudados, mas também promove um diálogo contínuo entre métodos e paradigmas, enriquecendo a prática científica. Ao explorar as potencialidades da pesquisa quali-quant, o pesquisador assume o papel de mediador entre diferentes perspectivas, valorizando a complexidade e a dinamicidade da realidade social.

Em síntese, a pesquisa quali-quant transcende as limitações dos métodos isolados ao integrar a objetividade dos dados quantitativos com a subjetividade das análises qualitativas. Essa integração, fundamentada no pragmatismo e na triangulação, não apenas aumenta a validade dos resultados, mas também os torna mais relevantes e aplicáveis às realidades investigadas. Assim, ela se afirma como uma ferramenta indispensável para a análise de fenômenos complexos, sendo ao mesmo tempo rigorosa em sua base metodológica e criativa em sua aplicação prática.

Referências

- BLOOMBERG, L. D.; Volpe, M. *Completing Your Qualitative Dissertation: A Road Map From Beginning to End*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2019. Disponível em: <https://study.sagepub.com/bloomberg3e>. Acesso em: 27 nov. 2024.
- CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014. Disponível em: <https://archive.org/details/methodology-alobatnic-libraries-creswell>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- CRESWELL, J. W.; Clark, V. L. P. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2017. Disponível em: <https://study.sagepub.com/creswell3e>. Acesso em: 19 nov. 2024.
- DENZIN, N. K.; Lincoln, Y. S. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018. Disponível em: https://archive.org/details/sagehandbookofqu0000unse_i2i6. Acesso em: 22 nov. 2024.
- MORGAN, D. L. **Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods**. *Journal of Mixed Methods Research*, v. 1, n. 1, p. 48-76, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/907662/Paradigms_lost_and_pragmatism_regained. Acesso em: 25 nov. 2024.
- PATTON, M. Q. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002. Disponível em: <https://www.amazon.com/Qualitative-Research-Evaluation-Methods-Michael/dp/0761919716>. Acesso em: 17 nov. 2024.

4.2.1 Análise de pesquisa NPS

De acordo com a *Salesforce Brasil* (2024), o método NPS propõe categorizar as respostas em grupos de acordo com a nota recebida, conforme escala abaixo:

0 a 6 → Detratores

7 e 8 → Neutros

9 e 10 → Promotores

Depois de a categorização ser feita, é necessário aplicar a seguinte fórmula:

$$\text{NPS} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detratores}$$

Como exemplo deste cálculo, apresenta-se um caso ilustrativo em que um pesquisador aplicou a pesquisa e obteve 1.000 respostas, sendo que 700 (70%) foram avaliações com notas 9 ou 10; 150 (15%) com notas 7 ou 8; e 150 (15%) com notas entre 0 e 6.

Ou seja:

$$70\% - 15\% = 55\%$$

Em geral, utiliza-se a seguinte escala para mensurar o resultado obtido:

- Entre 75% e 100%: Excelente
- Entre 50% e 74%: Muito bom
- Entre 0% e 49%: Razoável
- Entre -100% e -1%: Ruim

4.2.2 Análise da escala *Likert*

A análise de dados baseada no método de escala *Likert* destaca-se como uma abordagem amplamente utilizada em pesquisas sociais, comportamentais e educacionais para medir atitudes e percepções. Apesar de sua popularidade, o tratamento estatístico das respostas geradas por escalas *Likert* suscita debates sobre sua natureza ordinal e o impacto dessa classificação nas escolhas metodológicas (Jamieson, 2004). Nesse contexto, a compreensão das nuances analíticas e a aplicação rigorosa de técnicas estatísticas tornam-se indispensáveis para uma interpretação robusta dos dados.

O ponto de partida na análise da escala *Likert* é a codificação dos dados, transformando respostas qualitativas em valores numéricos, frequentemente dispostos em escalas de cinco ou sete pontos. Esse processo, essencial para viabilizar análises estatísticas, organiza as respostas em uma estrutura hierárquica, onde, por exemplo, “Discordo totalmente” pode ser representado como 1 e “Concordo totalmente”, como 5. No entanto, a classificação ordinal intrínseca às escalas *Likert* impõe limites à sua análise, já que intervalos iguais entre os pontos da escala são presumidos, mas não garantidos empiricamente (Stevens, 1946).

Para validar e interpretar os dados, inicia-se com a análise descritiva, incluindo medidas de tendência central, como médias e medianas, e de dispersão, como desvio padrão. Embora o uso da média seja comum, sua aplicação em dados ordinais é alvo de críticas, pois presume continuidade e intervalos equidistantes, o que nem sempre reflete a realidade da escala (Field, 2018). Ainda assim, em muitas práticas de pesquisa, essas medidas são utilizadas para facilitar comparações e gerar *insights* iniciais.

A confiabilidade da escala é avaliada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, que verifica a consistência interna das respostas. Valores acima de 0,7 são geralmente considerados adequados, embora este limite varie de acordo com o contexto da pesquisa (Field, 2018). Quando múltiplos itens são usados para medir um único construto, é comum calcular a média ou a soma das pontuações para criar índices compostos, cuja validade é frequentemente explorada por meio de análises fatoriais exploratórias (AFE) ou confirmatórias (AFC). Essas análises investigam se os itens agrupam-se de forma coerente em dimensões subjacentes, contribuindo para a integridade psicométrica da escala (Little; Rubin, 2019).

Nas análises inferenciais, a escolha de testes estatísticos reflete a interpretação da escala como ordinal ou intervalar. Testes paramétricos, como o Teste T de Student e a ANOVA, são

amplamente empregados quando a escala é tratada como intervalar. Alternativamente, testes não paramétricos, como o de Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis, são recomendados quando se reconhece a natureza ordinal dos dados (Jamieson, 2004). Adicionalmente, a análise de correlação pode explorar relações entre variáveis, empregando coeficientes de Spearman para dados ordinais ou de Pearson para dados intervalares.

No âmbito prático, a interpretação dos resultados obtidos exige um equilíbrio entre rigor estatístico e aplicabilidade contextual. Gráficos de barras empilhadas, histogramas e *boxplots* são ferramentas úteis para apresentar os dados, permitindo identificar padrões de resposta e *outliers* de forma visual e acessível. Além disso, a modelagem estatística, como regressão linear ou logística, pode ser aplicada para explorar relações preditivas, dependendo da natureza da variável dependente e da escala em análise.

Ao final, a análise da escala *Likert* representa uma interação complexa entre fundamentos teóricos e aplicações práticas. Por um lado, as restrições impostas pela classificação ordinal desafiam a aplicabilidade de certos métodos estatísticos; por outro, o uso criterioso dessas técnicas, aliado à validação psicométrica, possibilita *insights* significativos sobre atitudes e comportamentos. Assim, pesquisadores devem abordar a escala *Likert* não apenas como um instrumento de coleta de dados, mas como um ponto de partida para reflexões metodológicas e avanços no campo da mensuração social.

Referências

- FIELD, A. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th ed. London: Sage, 2018. Disponível em: <https://www.amazon.com/Discovering-Statistics-Using-IBM-SPSS/dp/152644576X>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- JAMIESON, S. **Likert scales: How to (ab)use them.** *Medical Education*, v. 38, n. 12, p. 1217-1218, 2004. Disponível em: https://medicina.udd.cl/cde/files/2010/07/jamieson_ME_2486.pdf. Acesso em: 19 nov. 2024.
- LITTLE, R. J.; Rubin, D. B. *Statistical Analysis with Missing Data*. 3rd ed. New York: Wiley, 2019. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-gb/Statistical%20Analysis%20with%20Missing%20Data%2C%203rd%20Edition-p-9781118595695>. Acesso em: 20 nov. 2024.
- STEVENS, S. S. **On the Theory of Scales of Measurement.** *Science*, v. 103, n. 2684, p. 677-680, 1946. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1671815>. Acesso em: 21 nov. 2024.

4.2.3 Análise de conteúdo

As informações e dados qualitativos levantados ao longo da pesquisa de campo foram sistematizados e interpretados com base na teoria da análise de conteúdo qualitativa, definida por Bardin (2004) como ‘um conjunto de técnicas de análise das comunicações’ (Bardin, 2004, p.27) cuja principal finalidade é interpretar tais comunicações por meio da construção de categorias de análise. Para Bardin (2004), as categorias de análise são importantes porque facilitam a interpretação do que está por trás do discurso aparente.

As categorias de análise do presente estudo foram depreendidas de núcleos de sentidos categorizados com base nos analisadores encontrados em campo e em consonância com as referências teóricas previamente estudadas.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS: perfil dos egressos do LideraGov por turma

Desde a sua criação, o Programa LideraGOV se consolidou como referência na capacitação de lideranças estratégicas no serviço público brasileiro. Até o momento, o Programa foi ofertado para quatro turmas, capacitando 241 servidores públicos de 75 entidades e órgãos distintos. Essas instituições incluem uma variedade de ministérios, autarquias, fundações públicas, agências reguladoras e institutos federais, refletindo a abrangência e a relevância do Programa em diferentes setores do governo.

Os 75 entidades/órgãos representados são uma indicação da diversidade institucional que o Programa conseguiu alcançar. Entre os principais órgãos, destaca-se o então Ministério da Economia, que teve uma participação significativa nas primeiras turmas, devido à necessidade de fortalecer competências estratégicas em gestão econômica. Outros órgãos com alta participação incluem o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), a Fundação Nacional de Saúde (FUNASA) e diversas agências reguladoras como a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que reconhecem o Programa como um investimento essencial para aprimorar a capacidade de seus servidores em áreas críticas.

A análise da distribuição geográfica dos egressos revela uma predominância significativa de servidores sediados no Distrito Federal (Brasília), onde se concentram 154 dos 241 egressos, representando 63,9% do total. Este número é consistente com o fato de que a maioria dos órgãos e entidades públicos federais está localizada na capital, o que facilita a mobilização de servidores para participar do Programa. Brasília é o epicentro das decisões políticas e administrativas do País e, por isso, é natural que a maior parte dos egressos esteja concentrada nesta região.

Entretanto, o Programa também demonstrou um alcance expressivo em outras regiões do país. O Rio de Janeiro, por exemplo, é o segundo estado com o maior número de participantes, contabilizando 29 egressos (12%). Isso reflete a presença de importantes instituições federais e agências reguladoras sediadas no estado, que desempenham um papel estratégico em setores como energia e infraestrutura.

A seguir, encontramos São Paulo, com 12 egressos (5%), e Minas Gerais, com 13 participantes (5,4%). Estes estados têm um papel crucial na implementação de políticas públicas, dado o seu peso econômico e administrativo. A presença de egressos de São Paulo e Minas Gerais

indica que o Programa também está atingindo servidores que atuam em contextos estaduais com alta complexidade.

Outros estados, que incluem regiões do Nordeste, Norte, Sul e Centro-Oeste, somam 33 participantes (13,7%). Esses egressos trazem uma diversidade de experiências e desafios regionais, enriquecendo as discussões no Programa e permitindo uma troca mais abrangente de boas práticas em gestão pública.

Quadro 02: Distribuição Geográfica dos Egressos do Programa LideraGOV

Estado	Número de Egressos	Percentual (%)
Distrito Federal (Brasília)	154	63,9%
Rio de Janeiro	29	12,0%
São Paulo	12	5,0%
Minas Gerais	13	5,4%
Outros (Nordeste, Sul etc.)	33	13,7%

Fonte: *PowerBI_01*

O elevado número de egressos de Brasília reflete o foco inicial do Programa em órgãos centrais, como o então Ministério da Economia e outras autarquias e fundações públicas. No entanto, a participação de estados como Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais demonstra uma expansão estratégica para outras regiões com forte presença de servidores em posições-chave. Essa diversificação regional é vital para garantir que o impacto do Programa seja sentido em todo o território nacional, promovendo uma administração pública mais inclusiva.

Além disso, a categoria “Outros” revela que o Programa também conseguiu atrair servidores de estados menos centrais, como o Pará, Pernambuco, Rio Grande do Sul e Bahia. Estes participantes, muitas vezes, trazem para o Programa desafios locais específicos, como questões relacionadas ao desenvolvimento regional, gestão de recursos naturais e políticas de inclusão social. A diversidade de contextos e realidades enriquece o ambiente de aprendizado e fortalece o desenvolvimento de políticas públicas mais contextualizadas e eficazes.

A primeira edição, Turma 1.0, realizada em 2020/2021, foi projetada como uma edição piloto, contando com 60 alunos e com um foco inicial no então Ministério da Economia. Esta fase inaugural foi essencial para testar a metodologia do Programa e alinhar os conteúdos formativos às

necessidades específicas do setor público, garantindo que as próximas edições pudessem ampliar seu alcance e impacto.

Na sequência, a Turma 2, que ocorreu em 2022, expandiu significativamente o número de participantes, totalizando 80 alunos. Essa edição foi marcada pela inclusão de uma gama mais diversificada de entidades e órgãos, incluindo agências reguladoras e outros ministérios. O objetivo foi fortalecer competências em áreas cruciais, como gestão orçamentária, políticas públicas e regulação, ampliando o impacto do Programa em diversas frentes do governo federal.

A terceira edição, Turma 3, realizada em 2023, foi composta por 50 alunos e teve como principal enfoque a inovação e a transformação digital. Com a participação de servidores de entidades/órgãos como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e a Fundação Nacional de Saúde (FUNASA), esta turma trouxe desafios práticos relacionados à sustentabilidade e à aplicação de tecnologias inovadoras no setor público, visando modernizar a administração e promover práticas de gestão mais eficientes.

Por fim, a Turma 4.0, ocorrida em 2024, foi formada por 51 alunos e teve um caráter especial voltado para a inclusão racial, com foco na capacitação de servidores negros para posições de liderança. Esta edição reforça o compromisso do Programa com a diversidade e equidade, alinhando-se às políticas governamentais de promoção da inclusão social no serviço público.

A seguir, apresentamos um resumo detalhado da composição e do foco de cada turma:

Quadro 03: Distribuição de Alunos por Turma no Programa LideraGOV

Turma	Ano	Número de Alunos	Características Especiais
Turma 1	2020/2021	60	Edição piloto, com foco no então Ministério da Economia.
Turma 2	2022	80	Expansão para novos entidades/órgãos e áreas estratégicas.
Turma 3	2023	50	Enfoque em inovação e transformação digital, com participação do IBAMA e FUNASA.
Turma 4	2024	51	Edição especial dedicada à inclusão racial e promoção de servidores negros.

Fonte: PowerBI_01

O quadro acima ilustra a progressão do Programa em termos de abrangência e impacto, destacando como cada edição se adaptou às necessidades emergentes do setor público. A evolução

contínua do LideraGOV não só ampliou o número de participantes, como também diversificou os temas abordados, garantindo que o Programa continue a ser uma ferramenta fundamental no desenvolvimento de lideranças estratégicas para o serviço público brasileiro.

O Programa LideraGOV demonstrou um impacto significativo ao capacitar servidores de uma vasta gama de entidades/órgãos federais ao longo de suas edições. Até o momento o Programa atendeu a 75 entidades/órgãos diferentes, abrangendo ministérios, autarquias e fundações públicas.

A diversidade de entidades/órgãos representados entre os egressos reflete o reconhecimento do LideraGOV como um Programa essencial para o desenvolvimento de competências estratégicas em diversas áreas da administração pública. Desde a primeira edição, que se concentrou no então Ministério da Economia, o Programa foi expandindo seu alcance para incluir servidores de uma gama mais ampla de instituições, o que permitiu um impacto transversal em diferentes setores do governo.

A participação dessas 75 entidades/órgãos ilustra a relevância do Programa para a administração pública como um todo, englobando tanto instituições centrais, que desempenham papéis estratégicos no planejamento e execução de políticas nacionais, quanto órgãos especializados que enfrentam desafios setoriais específicos. Essa diversidade institucional contribui para a troca de experiências entre os participantes, permitindo um aprendizado colaborativo que fortalece as capacidades de liderança em diferentes contextos governamentais.

Os dados disponíveis no *Dashboard 1* indicam que o LideraGOV tem sido eficaz em atrair servidores de entidades/órgãos variados, promovendo uma capacitação ampla que abrange múltiplas áreas da administração pública federal. No entanto, os dados não detalham a distribuição exata por tipo de órgão/entidade, destacando apenas o total de instituições envolvidas.

Portanto, o impacto do Programa pode ser observado na diversidade dos egressos que agora estão melhor preparados para assumir posições de liderança e enfrentar desafios complexos em suas respectivas áreas de atuação. O sucesso do Programa em mobilizar servidores de diferentes entidades/órgãos é uma prova de seu papel como uma ferramenta vital para a modernização e o fortalecimento da gestão pública no Brasil.

O Programa LideraGOV tem se destacado pela promoção da igualdade e inclusão de servidores públicos em suas turmas, com uma distribuição equilibrada de gênero e uma abrangência diversificada em termos de faixa etária. Até o momento, o Programa formou 241 servidores, mantendo uma média de idade de 41 anos entre os participantes. Este dado reflete um perfil focado

em servidores que já possuem experiência significativa no serviço público, mas que buscam aprimorar suas habilidades para assumir posições de liderança.

No que diz respeito à distribuição por gênero, o Programa conseguiu atingir uma paridade quase perfeita:

- **Homens:** 121 servidores (50,2%)
- **Mulheres:** 120 servidoras (49,8%)

Este equilíbrio de gênero demonstra o compromisso do Programa em garantir oportunidades iguais para homens e mulheres no desenvolvimento de competências de liderança.

Em relação à faixa etária, o Programa tem alcançado servidores em diferentes fases de suas carreiras, conforme detalhado na tabela abaixo:

Quadro 04 - Distribuição por gênero

Faixa Etária	Número de Homens	Número de Mulheres	Total de Egressos	Percentual (%)
Até 30 anos	6	4	10	4,1%
31 a 40 anos	56	51	107	44,4%
41 a 50 anos	49	61	110	45,6%
51 a 60 anos	10	4	14	5,8%
Total	121	120	241	100%

Fonte: *PowerBI_01*

A maior concentração de participantes se encontra na faixa etária de 41 a 50 anos, que representa 45,6% dos egressos. Esta faixa é composta majoritariamente por servidores em posições intermediárias, que estão buscando desenvolver habilidades de liderança para ascender a cargos estratégicos. A segunda maior faixa é a de 31 a 40 anos, com 44,4%, evidenciando o interesse de servidores em estágios iniciais a intermediários de suas carreiras em se capacitarem para desafios futuros. Por outro lado, a menor participação se dá entre os servidores com menos de 30 anos (4,1%), o que sugere que o Programa pode buscar estratégias para atrair talentos mais jovens.

Além de promover a paridade de gênero e a diversidade etária, o Programa LideraGOV tem dado ênfase à inclusão étnico-racial, especialmente com a Turma 4, realizada em 2024. Esta última edição foi especificamente voltada para ampliar a participação de servidores negros em posições de liderança, como parte de um esforço deliberado para promover a equidade no serviço público.

Essa abordagem reflete o compromisso do Programa em promover uma administração pública mais diversa e inclusiva, garantindo que grupos historicamente sub-representados tenham acesso a oportunidades de desenvolvimento e ascensão em cargos estratégicos. A seguir apresentamos uma análise detalhada da evolução da participação de servidores de diferentes grupos étnico-raciais ao longo das edições do Programa.

O quadro evolutivo abaixo demonstra como a inclusão de servidores negros (pretos e pardos) aumentou ao longo das edições do Programa:

Quadro 05: Distribuição étnico-racial por turma

Edição (Ano)	Total de Alunos	Brancos	Pretos e Pardos (%)	Amarelos (%)	Não Declarados (%)
Turma 1 (2020/21)	60	--	--	--	60 (100%)
Turma 2 (2022)	80	49 (61,3%)	21 (26,3%)	1 (1,3%)	9 (11,3%)
Turma 3 (2023)	50	34 (68%)	15 (30%)	1 (2%)	0 (0%)
Turma 4 (2024)	51	--	51 (100%)	--	0 (0%)
Total	241	83 (34,4%)	87 (36,1%)	2 (0,8%)	69 (28,6%)

Fonte: *PowerBI_01*

A análise demonstra um progresso significativo na inclusão de servidores negros ao longo das edições do Programa, culminando com 100% de participação desses grupos na Turma 4. Esse aumento expressivo reflete o compromisso contínuo do LideraGOV com a promoção da diversidade racial, alinhando-se com políticas públicas voltadas para a inclusão e a equidade no serviço público.

Ao ampliar a representatividade nos níveis de liderança, o Programa não apenas enriquece a diversidade de experiências dentro da administração pública, como também fortalece o compromisso com um ambiente mais justo e inclusivo. Com essa abordagem, o LideraGOV demonstra que a promoção da diversidade não é apenas uma meta, mas um caminho essencial para transformar a gestão pública em um reflexo mais fiel da sociedade brasileira.

A avaliação do impacto do Programa LideraGOV na trajetória profissional dos seus egressos é um aspecto fundamental para medir o sucesso da iniciativa. Os dados demonstram um efeito direto do Programa na mobilidade funcional dos participantes, especialmente em termos de

ascensão a Cargos Comissionados Executivos (CCEs) e Funções Comissionadas Executivas (FCEs), níveis críticos para a gestão pública estratégica.

Antes de ingressarem no Programa, 68% dos participantes da Turma 1 já ocupavam funções ou cargos comissionados. No entanto, 32% dos egressos desta turma estavam em posições sem cargo ou função comissionado. Após a conclusão do LideraGOV, foi observado que 7% dos participantes ascenderam imediatamente a funções ou cargos comissionados, mostrando um impacto direto e imediato do Programa na progressão de carreira. Além disso, nos meses seguintes, houve um aumento de 25% nas ascensões até março de 2023, seguido por 14% em julho e 11% em janeiro de 2024, indicando uma sustentabilidade do impacto ao longo do tempo.

Na Turma 2, que foi realizada em 2022, o impacto foi ainda mais significativo. Antes do Programa, apenas 43% dos participantes ocupavam funções ou cargos comissionados, enquanto 57% não tinham cargo/função comissionados. Logo após a conclusão do curso, 28% dos egressos obtiveram promoções para cargos estratégicos. Esse crescimento continuou, com um aumento de 11% até março de 2023, e um impressionante salto de 28% em julho, antes de estabilizar em 16% em janeiro de 2024. Esses dados sugerem que o LideraGOV foi capaz de fornecer um impulso significativo na carreira dos participantes, particularmente em funções de liderança.

Por outro lado, a Turma 3, focada em inovação e transformação digital, apresentou uma dinâmica um pouco diferente. Dos participantes desta turma, 58% já estavam em cargos comissionados antes do Programa, enquanto 42% não tinham função. Logo após o término do curso, 20% dos participantes ascenderam a posições de liderança. Em termos de progressão ao longo do tempo, essa turma teve um impacto sustentado, com um aumento de 20% em janeiro de 2024, mostrando que o desenvolvimento de competências em áreas críticas, como a transformação digital, tem um efeito duradouro na ascensão profissional.

Quadro 06: Percentual de Movimentação dos Egressos por Turma

Edição (Turma)	Função Antes do Programa	Sem Função Antes (%)	Ascenderam Imediatamente Após (%)	Ascensão até Mar/23 (%)	Ascensão até Jan/23 (%)
Turma 1	68%	32%	7%	25%	
Turma 2	43%	57%	28%	11%	
Turma 3	58%	42%	20%	-	

Fonte: *Dashboard_02*

Os dados indicam que o Programa LideraGOV tem um impacto substancial na ascensão funcional dos seus egressos. Para a Turma 1, embora muitos já ocupassem cargos de função antes do curso, o Programa demonstrou um efeito positivo ao capacitar aqueles que não possuíam essas funções, permitindo que eles rapidamente ascendessem após a conclusão do curso. A Turma 2 destacou-se por um aumento expressivo na mobilidade, especialmente em julho de 2023, onde a taxa de promoções atingiu 28%. A Turma 3, por sua vez, refletiu um impacto mais gradual, mas duradouro, especialmente em áreas relacionadas à inovação.

No caso da Turma 4, ainda não há dados disponíveis sobre a progressão funcional dos egressos, pois esta edição foi concluída recentemente, em 2024. O tempo necessário para observar a ascensão dos participantes a cargos de maior responsabilidade está relacionado ao período de maturação necessário para que esses servidores sejam promovidos por meio de processos seletivos, avaliações internas ou indicações.

A quinta turma do Programa LideraGOV, prevista para ocorrer entre março e novembro de 2025, surge como uma iniciativa estratégica que alinha as conquistas consolidadas às exigências de um cenário público em constante transformação. Com o processo seletivo programado para iniciar em 10 de janeiro de 2025, disponibilizando 40 vagas, a nova edição insere-se em um continuum de aprimoramento baseado no aprendizado institucional acumulado ao longo das edições anteriores. Nesse contexto, a proposta de incorporar avaliações do tipo *Net Promoter Score* (NPS) às disciplinas e ao curso como um todo destaca-se como uma inovação metodológica relevante.

Essa escolha reflete a busca por um modelo de avaliação que transcendia as métricas convencionais, permitindo não apenas mensurar a eficácia do programa, mas também mapear, com maior precisão, as interseções entre as percepções subjetivas dos participantes e os objetivos pedagógicos estabelecidos. A adoção do NPS possibilita uma retroalimentação contínua do planejamento estratégico, evidenciando as áreas de maior impacto e aquelas que demandam ajustes finos para maximizar os resultados. Trata-se, portanto, de uma abordagem que combina rigor analítico e criatividade aplicada, reforçando o compromisso do LideraGOV com a excelência na formação de lideranças.

Além disso, essa perspectiva permite problematizar o impacto esperado em um público heterogêneo que, como demonstram as edições anteriores, abrange diversas trajetórias

profissionais e níveis de experiência. Ao integrar o NPS como parte do arcabouço avaliativo, a quinta turma projeta-se como uma experiência pedagógica que não apenas responde às demandas atuais, mas também antecipa os desafios de um futuro marcado por complexidade e inovação. Assim, o LideraGOV reafirma seu papel como catalisador de transformações na gestão pública, fortalecendo competências estratégicas e promovendo uma administração pública mais ágil, inclusiva e preparada para lidar com as demandas da sociedade contemporânea.

A progressão para cargos comissionados ou funções de liderança geralmente requer um tempo maior, à medida que os egressos aplicam as competências adquiridas, demonstram resultados em suas funções e aguardam oportunidades institucionais para promoções. Com base nas experiências anteriores, espera-se que os impactos mais significativos em termos de ascensão funcional se tornem visíveis ao longo dos próximos meses, à medida que esses servidores consolidam suas novas habilidades e ganham reconhecimento em suas respectivas carreiras.

Essa análise demonstra que o LideraGOV não apenas proporciona um impacto imediato, mas também sustenta a progressão de carreira dos egressos ao longo do tempo. A capacitação focada em habilidades de liderança e gestão tem sido um fator determinante para que os servidores públicos possam assumir cargos estratégicos e contribuir de forma mais efetiva para a administração pública.

5.1 O programa LideraGOV na perspectiva dos seus egressos

Ao longo da pesquisa de campo foi possível analisar dados secundários e primários que dizem respeito à avaliação e expectativas que os egressos do Programa LideraGOV têm em relação ao processo formativo, bem como à participação na Rede LideraGOV. As análises apresentadas a seguir foram embasadas nos registros eletrônicos compilados a partir de fontes distintas, a saber: a realização de oficinas de avaliação relativas às turmas 2 e 3 (Miro 07) e o questionário eletrônico aplicado na pesquisa de campo (Questionário eletrônico 08).

A Rede LideraGOV surge em um contexto caracterizado pela necessidade premente de transformar a cultura de liderança no setor público brasileiro, promovendo competências contemporâneas, inclusão e inovação. Essa iniciativa reflete um esforço deliberado para superar barreiras estruturais históricas e enfrentar os desafios impostos pela complexidade crescente da administração pública federal. O exame das expectativas associadas à Rede LideraGOV permite

compreender suas implicações em três dimensões interconectadas: o desenvolvimento de lideranças individuais, o fortalecimento de estruturas institucionais e o impacto ampliado no ecossistema público (Bardin, 2004; Morgan, 2007).

A necessidade de ruptura com modelos tradicionais de liderança na administração pública federal é um ponto central nas expectativas para a Rede LideraGOV. O cenário inicial, marcado pela baixa representatividade de gênero e raça e pela concentração geográfica em Brasília/DF, evidencia a urgência de uma mudança paradigmática (Jamieson, 2004). A proposta do LideraGOV não apenas reconhece essa realidade, mas a desafia ao integrar ações afirmativas, como as edições 4.0 e uma possível 5.0, com o foco na inclusão de pessoas negras, pessoas com deficiência, pessoas trans, quilombolas e indígenas. Essa abordagem busca alinhar a liderança pública à diversidade sociocultural brasileira, fortalecendo a equidade como pilar da governança pública (Field, 2018). Além disso, a expectativa de promover lideranças inovadoras e inclusivas se ancora no desenvolvimento de *soft skills* como eixo central do Programa. A ênfase nas competências comportamentais, em detrimento de uma visão puramente técnica, reflete a transição para uma liderança humanizada e sistêmica, capaz de lidar com os desafios de uma sociedade plural e dinâmica (Creswell, 2014).

Outra dimensão essencial é a construção de mecanismos que promovam a mobilidade e valorização na carreira pública. A baixa clareza sobre possibilidades de progressão funcional e a ausência de políticas de sucessão estruturadas são obstáculos frequentemente mencionados no contexto da liderança pública brasileira (Patton, 2002). A Rede LideraGOV propõe um contraponto a esses desafios ao criar um banco de talentos e ao incentivar a mobilidade entre órgãos por meio de redes colaborativas e processos seletivos transparentes. Essa estratégia fomenta a quebra da “cultura de propriedade” sobre a força de trabalho, substituindo-a por uma lógica de interconectividade e compartilhamento de talentos entre instituições públicas (Morgan, 2007). A ideia de formar líderes não apenas para cargos específicos, mas para o fortalecimento de um ecossistema público interdependente, ressoa com a abordagem pragmática defendida por Creswell e Clark (2017), segundo a qual o desenvolvimento de competências transversais é essencial para solucionar problemas sistêmicos. (Miro 07).

A expectativa de que a Rede LideraGOV se torne um espaço de colaboração intersetorial é fundamentada na percepção de que os problemas enfrentados pela administração pública são intrinsecamente complexos e exigem soluções integradas (Denzin; Lincoln, 2018). Ao promover

encontros anuais, disseminar boas práticas e consolidar redes de apoio entre lideranças, a Rede busca ampliar sua influência para além dos participantes diretos. Essa proposta dialoga com o conceito de inovação aberta, no qual o intercâmbio de ideias entre diferentes setores e contextos enriquece a capacidade de adaptação e transformação institucional (Bloomberg; Volpe, 2019). Adicionalmente, a produção e difusão de conhecimento gerado pelos egressos, aliada à integração com instituições acadêmicas e outras organizações governamentais, reforçam o papel da Rede como um catalisador de inovações aplicadas ao setor público. Essa abordagem é coerente com a necessidade de alinhar a formação de lideranças aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), promovendo soluções que sejam tanto eficazes quanto sustentáveis (Stevens, 1946).

Foi possível observar que as expectativas dos egressos relacionadas à Rede LideraGOV transcendem a esfera individual, impactando diretamente o desempenho das instituições públicas. As aspirações para a Rede LideraGOV refletem uma ambição de transformar profundamente a liderança pública no Brasil, respondendo aos desafios do presente com uma visão estratégica de futuro. Ao integrar inclusão, inovação e governança sistêmica, a Rede propõe uma abordagem multifacetada para capacitar líderes e fortalecer a administração pública. Com base em princípios de equidade, colaboração e impacto, o LideraGOV se posiciona como um modelo pioneiro, cujas ações podem redefinir o papel do servidor público como protagonista na construção de um Estado mais eficiente, representativo e ético. (Miro 07).

A proposta de formar lideranças orientadas ao cidadão e preparadas para solucionar problemas públicos complexos reflete um compromisso com a modernização e a melhoria contínua da gestão pública (Nunnally; Bernstein, 1994). A partir da capacitação em visão sistêmica e competências estratégicas, espera-se que os egressos se tornem agentes de transformação, capazes de implementar mudanças estruturais em suas organizações. O selo LideraGOV, por sua vez, foi concebido como um reconhecimento público das competências desenvolvidas, reforçando essa expectativa ao atribuir valor social e institucional à formação, incentivando uma mudança na percepção do papel do servidor público (Jamieson, 2004).

A Rede também é projetada como um espaço para resgatar o senso de propósito e valorização dos servidores. A ideia de “devolver o horizonte” sintetiza a expectativa de reverter o desengajamento e a desmotivação prevalentes em muitos contextos da administração pública federal (Patton, 2002). Ao oferecer uma plataforma para mostrar talentos e habilidades, a Rede se

propõe a combater a invisibilidade dos servidores, promovendo um ambiente de reconhecimento e construção coletiva. (Miro 07).

As intenções relacionadas à expansão estratégica da Rede indicam uma visão de longo prazo. A institucionalização do Programa, o fortalecimento de parcerias e a captação de recursos externos são passos essenciais para garantir a sustentabilidade da iniciativa. Além disso, a proposta de multiplicar o modelo para outras organizações públicas reforça o potencial do LideraGOV de transcender fronteiras institucionais, consolidando-se como uma referência em liderança pública (Creswell, 2014).

No que se refere ao processo formativo, foi possível observar que a avaliação é positiva, especialmente no que se refere à qualidade das aulas e do conteúdo ministrado.

5.1.1 Análise das perguntas NPS

Embora a literatura científica ressalte que análises quantitativas robustas, como cálculo de médias, medianas e desvios padrão demandem amostras superiores a 100 respondentes para garantir generalização estatística e validade inferencial (Cohen, 1988; Kirk, 2013), amostras menores têm um papel significativo em contextos exploratórios. Estudos de menor escala, ainda que limitados em termos de precisão estatística, podem revelar padrões e tendências úteis para reflexões preliminares, oferecendo subsídios para ajustes estratégicos e planejamento de investigações futuras (Raudenbush e Bryk, 2002). Essa abordagem dialética entre limitações metodológicas e utilidade prática possibilita a interpretação crítica dos resultados, promovendo *insights* que transcendam a ausência de inferências generalizáveis.

No presente estudo, reconhece-se que o universo amostral disponível não atende aos critérios estatísticos para análises fatoriais ou generalizações rigorosas. No entanto, a aplicação de métricas descritivas oferece um panorama valioso sobre a percepção dos respondentes, contribuindo para uma compreensão mais ampla do impacto relatado. A literatura defende que mesmo dados coletados em amostras reduzidas, quando analisados com cuidado metodológico, podem fornecer evidências iniciais que fundamentam futuras intervenções e debates estratégicos (Kirk, 2013).

Dessa forma, os resultados apresentados não devem ser vistos como conclusões definitivas, mas como pontos de partida para investigações subsequentes, cuja profundidade poderá ser

ampliada por meio de amostras mais robustas. Essa interação entre o rigor metodológico e a aplicabilidade prática reflete a capacidade de integrar a análise estatística a um contexto maior de tomada de decisão informada e alinhada às necessidades do público-alvo.

Essa metodologia não apenas permite identificar níveis de satisfação, mas também gera *insights* estratégicos sobre a percepção do valor entregue pelo programa.

A pesquisa realizada com os egressos do Programa LideraGov incluiu a avaliação de impacto das competências de liderança desenvolvidas, expressa pela pergunta: “*Na sua opinião, o quanto o LideraGOV contribui ou contribuiu para o seu desenvolvimento em relação às competências de liderança?*” Este questionamento reflete não apenas o interesse em compreender a eficácia do programa, mas também em alinhar percepções subjetivas às métricas padronizadas de mensuração, como o *Net Promoter Score* (NPS), um método amplamente validado para medir níveis de satisfação e lealdade (Reichheld, 2003).

O cálculo do NPS foi realizado conforme a categorização clássica proposta por Reichheld (2003), segmentando os respondentes em três grupos:

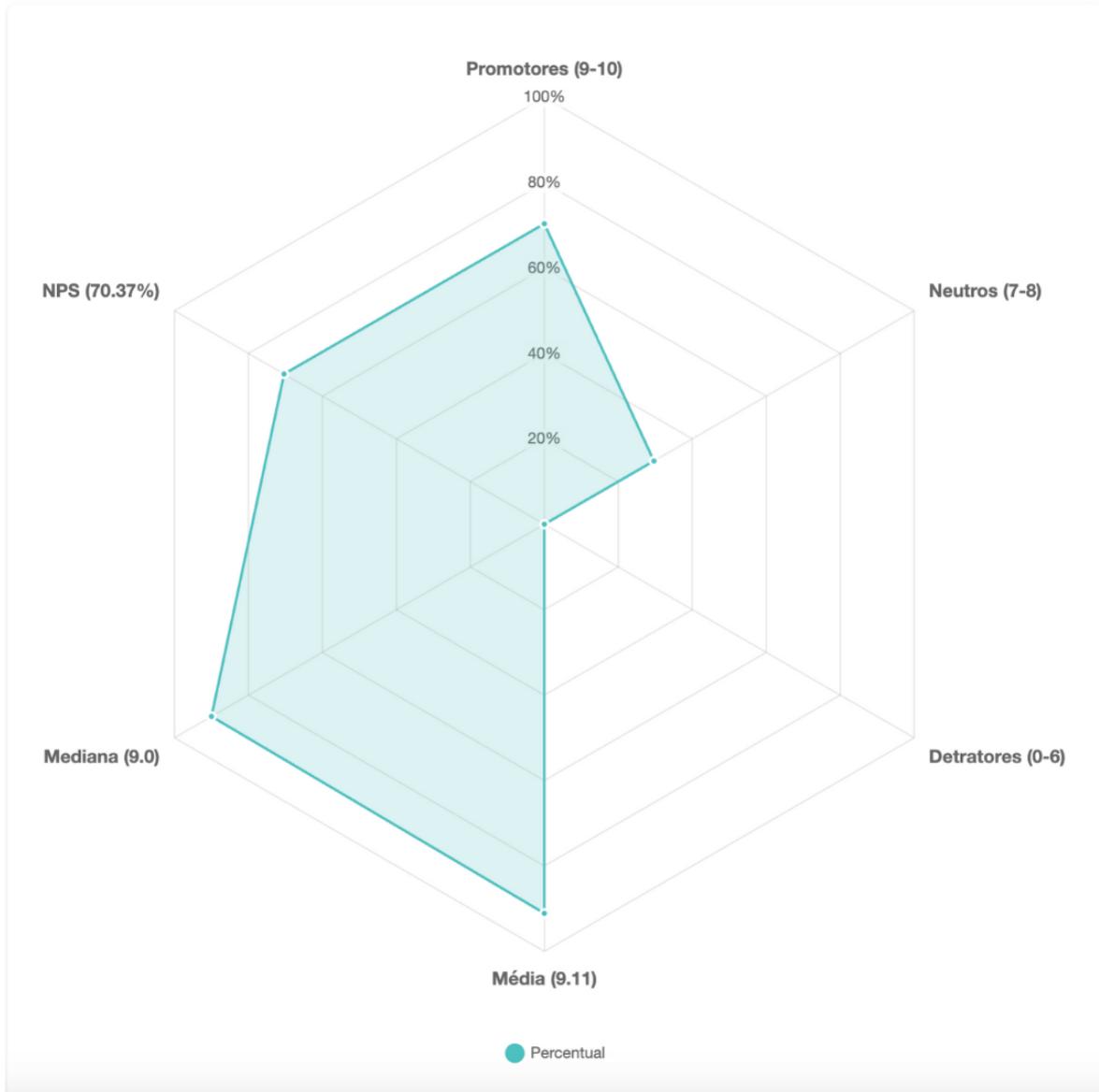
- **Promotores:** Participantes que atribuíram notas entre 9 e 10.
- **Neutros:** Participantes que atribuíram notas entre 7 e 8.
- **Detratores:** Participantes que atribuíram notas entre 0 e 6.

A fórmula utilizada para o cálculo foi:

$$\text{NPS} = \% \text{Promotores} - \% \text{Detratores}$$

O gráfico 01 apresenta o resultado encontrado:

Gráfico 01 – pergunta NPS 1



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao considerar apenas respostas válidas ($n = 54$), obteve-se a seguinte distribuição:

- **Promotores (Notas 9-10):** 38 participantes, representando 70,37% do total.
- **Neutros (Notas 7-8):** 16 participantes, ou 29,63%.

- **Detratores (Notas 0-6):** Nenhum participante, correspondendo a 0,00%.

Esses dados foram analisados para derivar o NPS, que resultou em **70,37%**. Este valor situa-se na categoria “**Muito bom**” (entre 50% e 74%), indicando um impacto positivo significativo do LideraGov no desenvolvimento de competências de liderança.

Os resultados foram submetidos a uma análise descritiva para explorar a centralidade e dispersão das respostas:

- **Média:** 9,11, sugerindo uma percepção elevada e homogênea do impacto do programa.
- **Mediana:** 9,0, reforçando a consistência entre os respondentes.
- **Moda:** 10,0, evidenciando que a maioria classificou o impacto como máximo.
- **Desvio Padrão:** 0,88, indicando uma baixa variabilidade nas avaliações.

A análise descritiva corrobora a ideia de que o programa não apenas atendeu às expectativas dos participantes, mas também gerou consenso quanto à sua relevância e eficácia (Jamieson, 2004).

O gráfico de distribuição das respostas mostra um predomínio claro de notas na faixa de promotores (9-10), com menor concentração de neutros e ausência de detratores. Esse padrão sugere um alinhamento substancial entre os objetivos do programa e as expectativas dos egressos, o que se alinha aos princípios de programas de desenvolvimento de liderança descritos por Kouzes e Posner (2017).

No entanto, a ausência de detratores não deve ser vista como uma garantia de infalibilidade. Estudos sobre *feedback* indicam que respostas extremas são frequentemente omitidas por questões de neutralidade social, o que pode mascarar críticas latentes (Dillman et al., 2014). Assim, é essencial aprofundar a análise qualitativa das respostas discursivas para identificar potenciais áreas de aprimoramento.

Interpretação do NPS: Com um índice de **70,37%**, o LideraGOV posiciona-se como um programa de alto impacto, superando a média de *benchmarks* globais para programas de liderança em ambientes públicos (Reichheld, 2003). Isso reflete tanto a qualidade do conteúdo oferecido quanto a capacidade de atender às expectativas diversificadas dos participantes.

Reforçar a experiência dos Promotores: Ampliar o engajamento de promotores por meio de iniciativas como mentorias entre egressos ou participação em eventos exclusivos, consolidando o papel deles como embaixadores do programa.

Converter Neutros em Promotores: Realizar grupos focais com neutros para compreender barreiras específicas e promover ajustes que atendam suas expectativas de forma mais assertiva.

Aprimorar a análise qualitativa: Explorar as respostas abertas para obter *insights* detalhados que possam complementar as métricas quantitativas.

Ao integrar rigor metodológico com reflexões práticas, esta análise oferece uma visão abrangente do impacto do LideraGOV, destacando tanto seus sucessos quanto áreas potenciais de melhoria. A continuidade deste tipo de avaliação será essencial para sustentar a relevância do programa em um contexto de liderança pública cada vez mais exigente.

A segunda pergunta avaliada no contexto da pesquisa com os egressos do Programa LideraGov buscou medir o grau de recomendação do programa por meio da questão: “**O quanto você indicaria o LideraGOV a um(a) colega servidor(a)?**”. Este questionamento reflete uma dimensão crucial do impacto percebido: a disposição dos participantes em atestar publicamente o valor do programa, o que, segundo Reichheld (2003), é um dos indicadores mais sólidos de lealdade e satisfação.

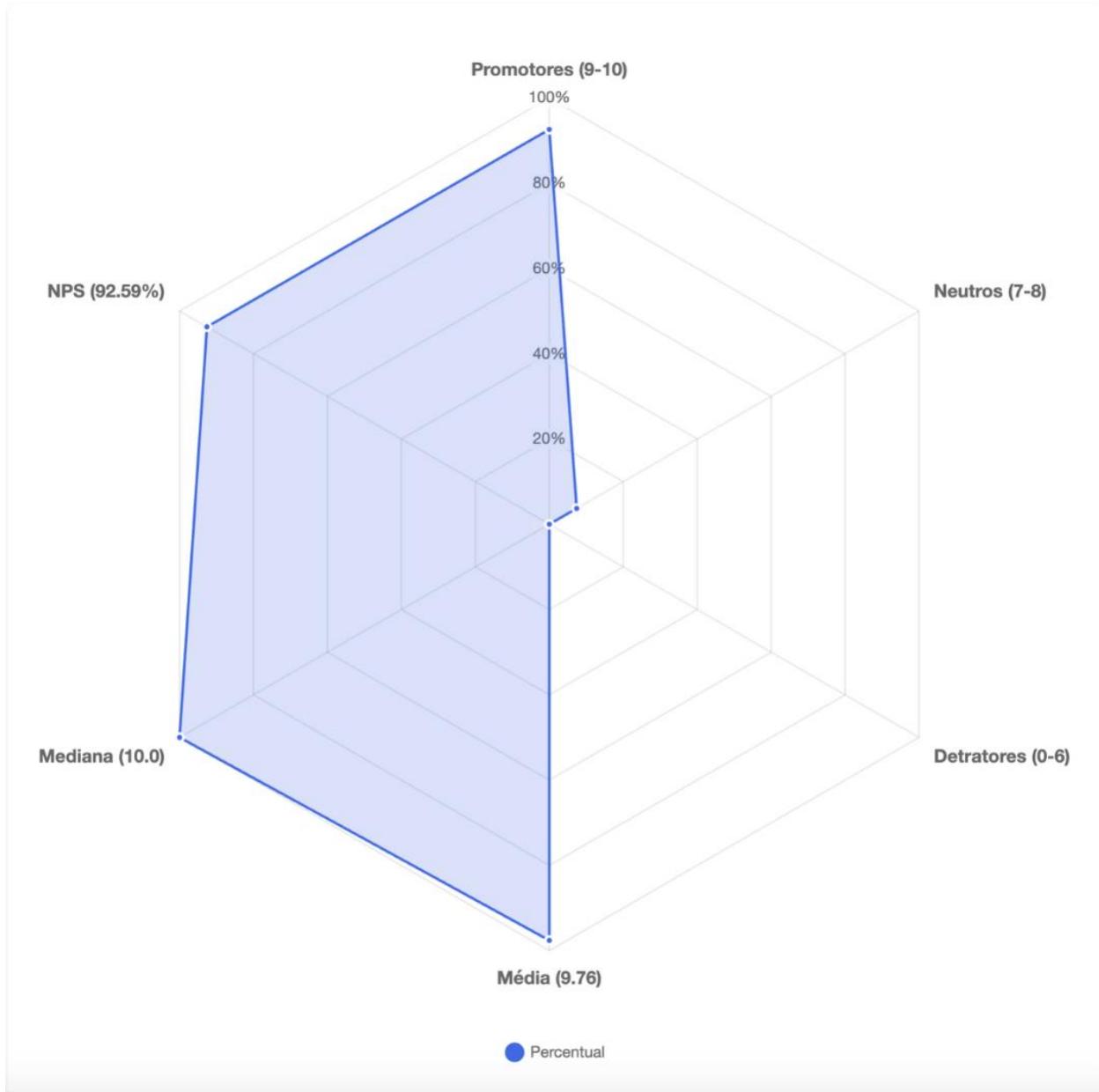
A avaliação foi conduzida com base na metodologia *Net Promoter Score* (NPS), que categoriza as respostas em três grupos:

- **Promotores:** Avaliações entre 9 e 10, representando participantes altamente satisfeitos e dispostos a recomendar o programa.
- **Neutros:** Avaliações entre 7 e 8, que indicam uma experiência moderada, mas sem entusiasmo suficiente para a recomendação ativa.
- **Detratores:** Avaliações entre 0 e 6, sinalizando insatisfação ou indiferença em relação ao programa.

O cálculo do NPS seguiu a mesma fórmula apresentada na análise da pergunta 1.

O gráfico 02 apresenta o resultado encontrado:

Gráfico 02 - pergunta NPS 2



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse índice não apenas fornece um retrato da percepção geral, mas também permite identificar grupos específicos de usuários para estratégias de aprimoramento e fidelização (Reichheld, 2003).

Para esta análise, consideraram-se apenas respostas válidas (n = 54). A distribuição foi a seguinte:

- **Promotores (9-10):** 50 respondentes, correspondendo a 92,59% do total.
- **Neutros (7-8):** 4 respondentes, representando 7,41%.
- **Detratores (0-6):** Não houve respostas nesta categoria, o que equivale a 0,00%.

Com base nessas proporções, o NPS alcançou **92,59%**, uma pontuação que se enquadra na classificação “**Excelente**”, conforme a escala descrita por Reichheld (2003).

Os dados também foram submetidos a uma análise descritiva para compreender melhor sua centralidade e dispersão:

- **Média:** 9,76, indicando uma avaliação extremamente positiva em média.
- **Mediana:** 10,0, o que reforça o consenso entre os participantes em classificar o programa com a pontuação máxima.
- **Moda:** 10,0, refletindo a frequência dominante de avaliações máximas.
- **Desvio Padrão:** 0,64, sugerindo baixa dispersão e um alto nível de uniformidade nas respostas.

Essas métricas apontam para uma percepção de valor consolidada e consistente entre os egressos, alinhada às melhores práticas de programas de liderança pública, que buscam impacto uniforme e mensurável (Kouzes e Posner, 2017).

A análise da distribuição das respostas reforça o papel do LideraGOV como um programa exemplar no desenvolvimento de lideranças no setor público. O predomínio de avaliações na faixa dos promotores (9-10) destaca a força da experiência relatada, enquanto a ausência de detratores sugere que o programa atendeu às expectativas gerais. Contudo, a presença de 7,41% de neutros indica a importância de investigar percepções que, embora não negativas, podem revelar oportunidades de melhoria.

Na prática, a recomendação ativa reflete não apenas satisfação pessoal, mas também a confiança em sua replicabilidade e impacto potencial. Em analogia a estudos de *benchmarking* organizacional, este nível de recomendação posiciona o LideraGov como um “produto estrela” em termos de valor percebido (Bain & Company, 2020).

5.1.1.1 Conclusões e recomendações estratégicas

Interpretação do NPS: Com um índice de **92,59%**, o LideraGov demonstra excelência na experiência proporcionada aos seus egressos, consolidando-se como referência em programas de desenvolvimento de lideranças. Este resultado é um testemunho da eficácia do programa em alinhar objetivos pedagógicos e institucionais com as expectativas dos participantes (Reichheld, 2003).

- **Capitalizar a Experiência dos Promotores:** Incentivar promotores a participarem de campanhas de visibilidade, como depoimentos públicos e mentorias, ampliando o alcance do programa.
- **Converter Neutros em Promotores:** Analisar qualitativamente as percepções dos neutros para identificar lacunas na experiência e promover ajustes específicos.
- **Reforçar Estratégias de Comunicação Externa:** Utilizar as altas taxas de recomendação como argumento em materiais de divulgação, fortalecendo a marca do programa em novos ciclos de seleção.

Ao integrar rigor metodológico com análises reflexivas, esta avaliação não apenas confirma o impacto positivo do LideraGov, mas também sugere caminhos para amplificar sua relevância e engajamento. A continuidade desse diálogo analítico será essencial para sustentar e expandir o alcance do programa em um cenário público desafiador e dinâmico.

Referências

- DILLMAN, Don A.; SMYTH, Jolene D.; CHRISTIAN, Leah Melani. *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method.* 4th ed. Hoboken: Wiley, 2014.
- JAMIESON, Susan. Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education*, v. 38, n. 12, p. 1217-1218, 2004.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations.* 6th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.
- BAIN & COMPANY. *Net Promoter Score Benchmarks.* Disponível em: <https://www.netpromoter.com>. Acesso em: 4 dez. 2024.
- REICHHELD, Frederick F. *The ultimate question: Driving good profits and true growth.* Boston: Harvard Business Review Press, 2003.

5.1.2 Análise das perguntas em escala *Likert*

Do universo de 57 egressos que compõem a população-alvo desta pesquisa, 54 participaram ativamente do estudo, respondendo ao instrumento de coleta de dados, o que corresponde a uma expressiva taxa de adesão de 94,7%. Este índice ressalta não apenas o elevado nível de engajamento dos participantes, mas também a relevância atribuída ao Programa LideraGov e à investigação proposta. Essa participação robusta é fundamental para a validade e confiabilidade dos achados, conforme argumentado por Creswell (2014), que destaca a importância de uma amostra representativa para análises de natureza quali-quant.

Embora a ausência de três participantes represente uma pequena parcela do universo, é relevante problematizar os possíveis fatores que podem ter contribuído para essa lacuna, como limitações de tempo, indisponibilidade ou desinteresse pontual. Nesse sentido, Yin (2005) reforça que a análise de não-respostas em estudos empíricos pode oferecer *insights* valiosos para aprimoramento metodológico em pesquisas futuras.

Ainda assim, o número de respondentes assegura a solidez das interpretações e permite a formulação de conclusões confiáveis e aplicáveis. Esse elevado índice de adesão confere legitimidade ao estudo, permitindo que os resultados sejam analisados em diálogo com a literatura sobre engajamento em programas de desenvolvimento profissional no setor público (Bardin, 2004; Demo, 2004). Dessa forma, a base de dados coletada possibilita não apenas um retrato fiel da percepção dos egressos, mas também o embasamento necessário para reflexões críticas e formulação de recomendações estratégicas.

5.1.2.1 Dimensão Resultados

A dimensão “**Resultado**” destacou-se como a mais bem avaliada nesta dimensão (Resultados). Nesse contexto, “**Geração de Valor para o Usuário**”, “**Gestão de Crises**” e “**Gestão para Resultados**” correspondem ao conjunto de competências mais bem desenvolvidas pelo Programa LideraGov na perspectiva dos egressos entrevistados.

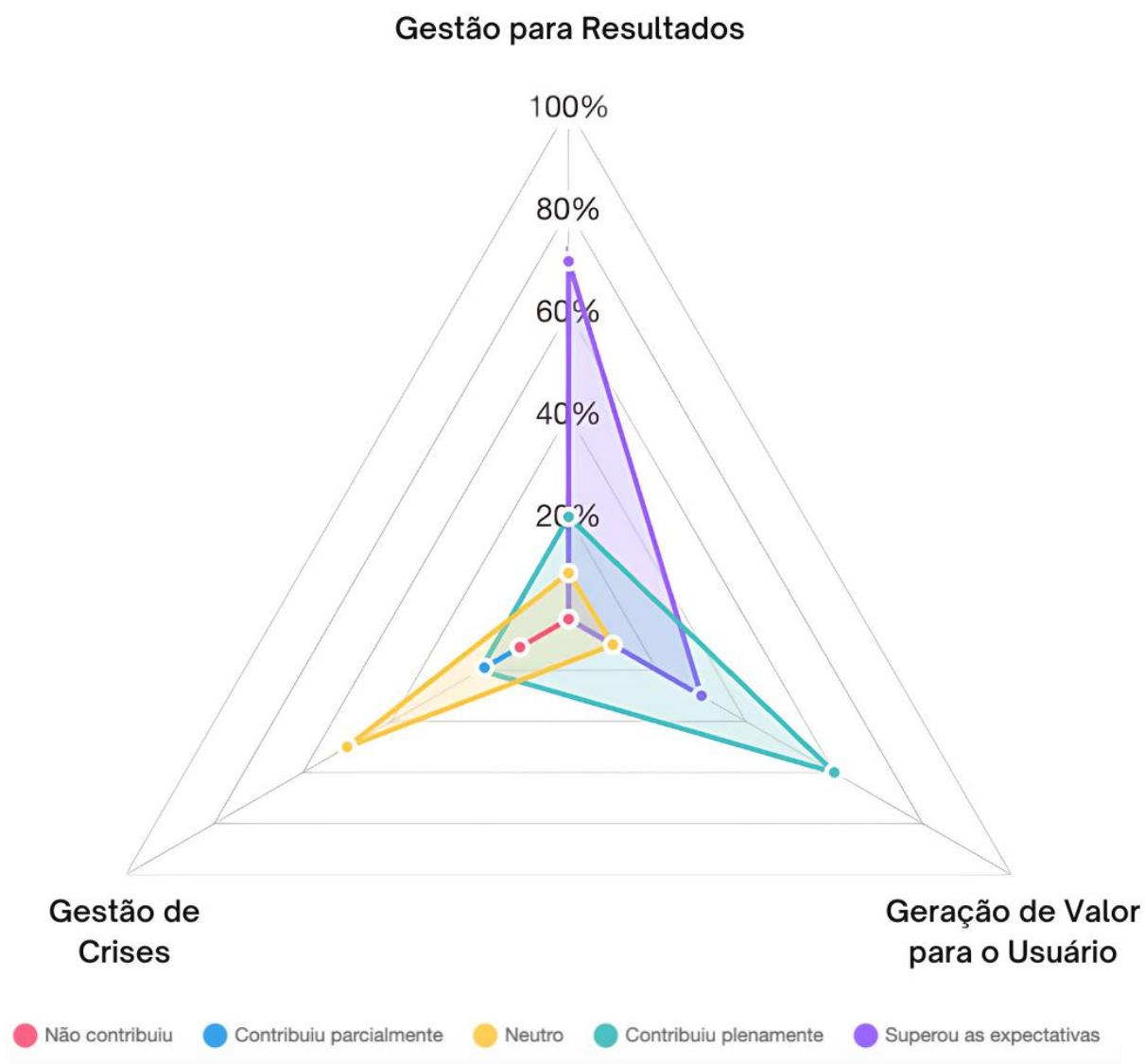
Do total de 54 respostas coletadas, 70% (38 respostas) indicaram “**5 - Superou as minhas expectativas**”, enquanto 20% (11 respostas) classificaram a competência como “**4 - Contribuiu plenamente**”. Esses números ressaltam a conexão efetiva entre as expectativas dos egressos e a

abordagem programática, refletindo a relevância de práticas orientadas para eficiência organizacional e mensuração de resultados, conforme sustentado por Creswell (2014).

A competência “**Geração de Valor para o Usuário**” apresentou um desempenho moderado. Das 54 respostas analisadas, 60% (32 respostas) situaram-se em “**4 - Contribuiu plenamente**”, enquanto 30% (16 respostas) indicaram “**5 - Superou as minhas expectativas**”. Esses resultados sugerem que, embora valorizada, esta competência ainda carece de maior alinhamento entre os conteúdos programáticos e as práticas percebidas como essenciais pelos participantes. Bardin (2004) observa que competências relacionadas à experiência do usuário exigem uma conexão direta com cenários práticos para atingir impacto significativo.

Por outro lado, “**Gestão de Crises**” obteve os menores índices de impacto percebido. Das 54 respostas, 50% (27 respostas) classificaram essa competência como “**3 - Neutro**”, e apenas 20% (11 respostas) chegaram ao nível “**4 - Contribuiu plenamente**”, sem registros em “**5 - Superou as minhas expectativas**”. Essa distribuição destaca lacunas na abordagem dessa temática, corroborando Spink e Lima (2004), que enfatizam a necessidade de simulações imersivas para temas complexos como crises organizacionais.

O gráfico 03 apresenta o resultado encontrado:

Gráfico 03 - Dimensão Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.2.2 Dimensão Pessoas

A competência “**Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal**” destacou-se como a mais bem avaliada nesta dimensão (Pessoas). Nesse contexto, “**Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal**”, “**Coordenação e Colaboração em Rede**”, e “**Engajamento de Pessoas e Equipes**” correspondem ao conjunto de competências mais bem desenvolvidas pelo Programa LideraGov na perspectiva dos egressos entrevistados.

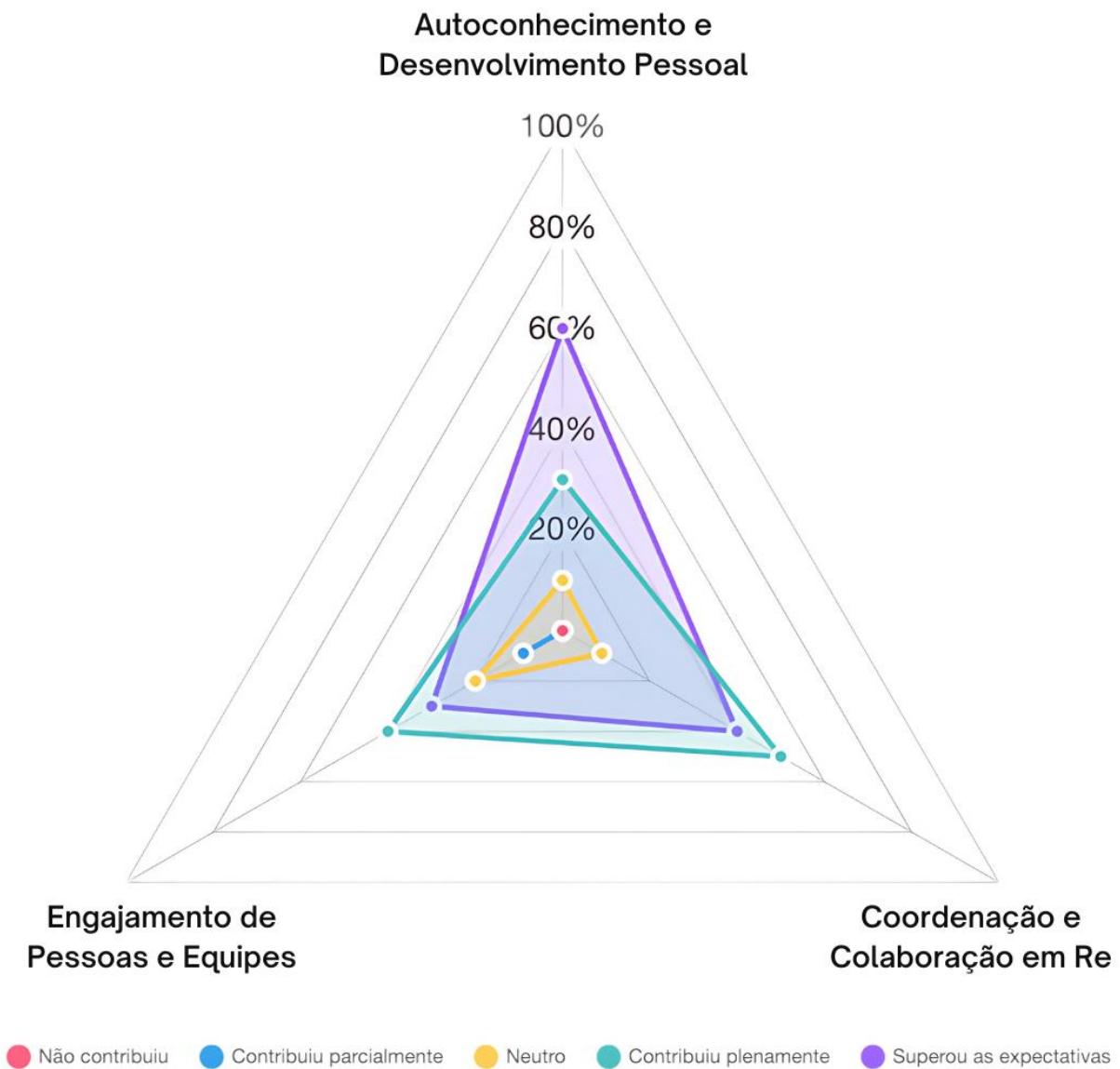
Do total de 54 respostas coletadas, 60% (32 respostas) indicaram “**5 - Superou as minhas expectativas**”, enquanto 30% (16 respostas) classificaram a competência como “**4 - Contribuiu plenamente**”. Este resultado reflete a percepção de que o programa promove, de forma consistente, o crescimento introspectivo e estratégico dos participantes, alinhando-se ao modelo teórico de Bardin (2004), que enfatiza o papel do autoconhecimento como base para lideranças reflexivas e eficazes.

A competência “**Coordenação e Colaboração em Rede**” apresentou um desempenho equilibrado. Das 54 respostas, 50% (27 respostas) situaram-se em “**4 - Contribuiu plenamente**”, enquanto 40% (22 respostas) indicaram “**5 - Superou as minhas expectativas**”. Embora amplamente reconhecida como importante, a percepção de impacto desta competência parece depender do contexto profissional dos egressos, sugerindo que, embora valorizada, carece de maior personalização e práticas que reforcem sua aplicabilidade.

A competência “**Engajamento de Pessoas e Equipes**” obteve uma avaliação mais dispersa. Das 54 respostas, 40% (22 respostas) classificaram a competência como “**4 - Contribuiu plenamente**”, 30% (16 respostas) em “**5 - Superou as minhas expectativas**”, e 20% (11 respostas) em “**3 - Neutro**”. Este padrão evidencia a relevância da competência, mas destaca a necessidade de abordagens metodológicas mais práticas e dinâmicas para maximizar seu impacto, alinhando-se às recomendações de Demo (2004) sobre a inclusão de dimensões participativas no aprendizado.

O gráfico 04 apresenta o resultado encontrado:

Gráfico 04 - Dimensão Pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor.

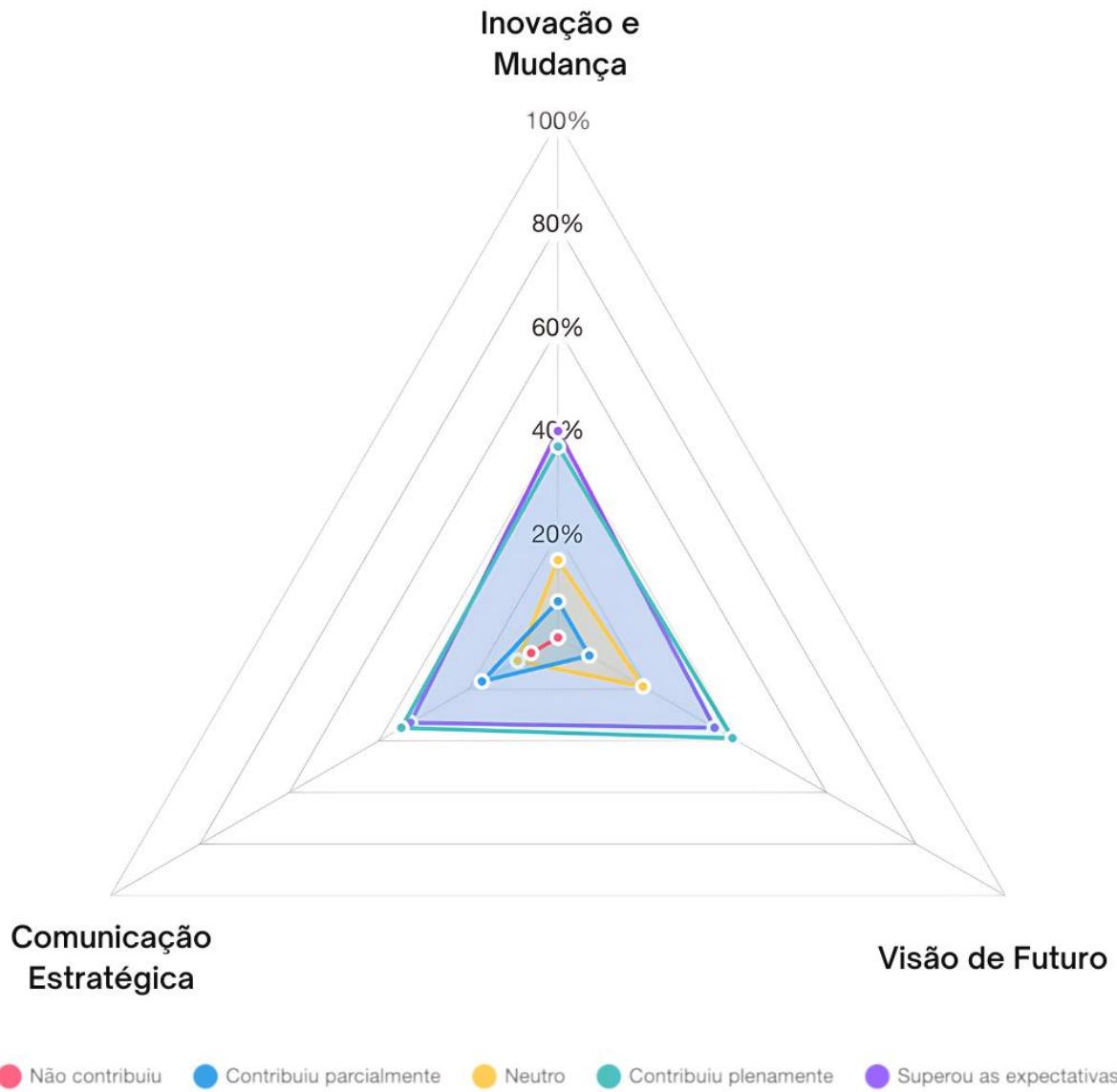
5.1.2.3 Dimensão estratégica

A competência “**Inovação e Mudança**” destacou-se como a mais bem avaliada nesta dimensão (**Estratégia**), evidenciando a capacidade do Programa LideraGov de preparar lideranças para cenários desafiadores e em constante transformação. Das 54 respostas coletadas, 40% (22 respostas) indicaram “**5 - Superou as minhas expectativas**”, enquanto 37% (20 respostas) classificaram a competência como “**4 - Contribuiu plenamente**”. Estes números sugerem que os conteúdos e metodologias relacionados à inovação foram amplamente reconhecidos por seu impacto prático, alinhando-se às recomendações de Creswell (2014) sobre a importância de preparar líderes para adaptabilidade e criatividade.

A competência “**Visão de Futuro**” também apresentou um desempenho consistente. Das 54 respostas, 39% (21 respostas) situaram-se em “**4 - Contribuiu plenamente**”, enquanto 35% (19 respostas) indicaram “**5 - Superou as minhas expectativas**”. Esses resultados refletem a percepção de que o programa oferece ferramentas relevantes para o planejamento estratégico de longo prazo, embora haja espaço para aprofundar a conexão entre os conteúdos abordados e as demandas específicas da administração pública.

Por outro lado, “**Comunicação Estratégica**” apresentou maior dispersão nas respostas. Das 54 respostas coletadas, 33% (18 respostas) indicaram “**5 - Superou as minhas expectativas**”, 35% (19 respostas) situaram-se em “**4 - Contribuiu plenamente**”, e 9% (5 respostas) classificaram a competência como “**3 - Neutro**”. Este padrão sugere que, embora reconhecida como importante, esta competência não alcançou o mesmo nível de impacto percebido das demais, possivelmente devido à menor aplicabilidade prática ou abordagem teórica insuficiente.

O gráfico 05 apresenta o resultado encontrado:

Gráfico 05 - Dimensão Estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.2.4 Conclusões e recomendações estratégicas

A análise integrada das três dimensões — **Resultados, Pessoas e Estratégia** — evidencia tanto os avanços significativos quanto as oportunidades de aprimoramento do Programa LideraGOV. As competências avaliadas refletem um compromisso sólido com o desenvolvimento de lideranças públicas, mas também apontam lacunas que, se abordadas estrategicamente, podem alçar o impacto do programa a um patamar ainda mais elevado.

A competência **Resultados** reafirma a centralidade de competências técnicas para a entrega de valor público. Já a competência **Gestão para Resultados** foi amplamente reconhecida como uma das mais bem desenvolvidas, com 70% (38 respostas) avaliando-a como tendo “**Superado as minhas expectativas**”. Esses números destacam o alinhamento eficaz entre as expectativas dos participantes e os objetivos programáticos do LideraGOV, conforme argumentado por Creswell (2014). Entretanto, a análise também revela desafios, como na competência **Gestão de Crises**, essencial para a tomada de decisões em cenários de alta complexidade, necessitando de abordagens mais práticas e imersivas, que registrou 50% (27 respostas) em “**Neutro**”. A competência **Geração de Valor para o Usuário**, embora bem avaliada, com 60% (32 respostas) indicando “**Contribuiu plenamente**”, ainda requer maior integração entre teoria e prática para maximizar sua relevância, conforme apontado por Bardin (2004).

Na dimensão **Pessoas**, o programa demonstrou força em promover o crescimento introspectivo e estratégico de seus participantes. A competência **Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal**, com 60% (32 respostas) classificando-a como “**Superou as minhas expectativas**”, reflete a eficácia do LideraGOV em abordar aspectos fundamentais para a construção de lideranças reflexivas e autônomas. Contudo, a competência **Coordenação e Colaboração em Rede**, com 50% (27 respostas) em “**Contribuiu plenamente**”, sugere que práticas colaborativas poderiam ser aprimoradas por meio de iniciativas mais personalizadas e interinstitucionais. Já a competência **Engajamento de Pessoas e Equipes**, com 20% (11 respostas) em “**Neutro**”, aponta para a necessidade de metodologias mais inovadoras, como dinâmicas de grupo e storytelling, que possam inspirar maior mobilização coletiva e senso de pertencimento (Demo, 2004).

A dimensão **Estratégia** destacou a competência **Inovação e Mudança** como a mais proeminente, com 40% (22 respostas) avaliando-a como “**Superou as minhas expectativas**”. Essa

percepção reflete a capacidade do LideraGOV de preparar líderes para enfrentar desafios complexos com criatividade e adaptabilidade, alinhando-se às proposições de Creswell (2014). No entanto, competências como **Visão de Futuro**, com 39% (21 respostas) em “**Contribuiu plenamente**”, e **Comunicação Estratégica**, com maior dispersão nas respostas e apenas 33% (18 respostas) indicando “**Superou as minhas expectativas**”, apontam para oportunidades de refinamento. Em especial, **Comunicação Estratégica** poderia ser fortalecida com *workshops* e treinamentos direcionados, explorando técnicas persuasivas e narrativas estratégicas (Spink e Lima, 2004).

Como recomendações gerais, propõe-se ampliar o foco em **Gestão para Resultados** com módulos que integrem estratégias avançadas de planejamento e execução, enquanto a **Gestão de Crises** poderia ser reforçada por simulações e exercícios práticos que reproduzam cenários reais (Yin, 2005). A **Geração de Valor para o Usuário** seria mais eficaz com o uso de estudos de caso que demonstrem impactos concretos na sociedade, promovendo uma conexão mais tangível entre os conteúdos programáticos e os resultados esperados.

Para a dimensão **Pessoas**, é essencial consolidar as iniciativas de **Autoconhecimento** e **Desenvolvimento Pessoal** por meio de mentorias personalizadas e avaliações de perfil que reforcem os pontos fortes dos participantes. Além disso, práticas colaborativas poderiam ser expandidas para incluir atividades interinstitucionais robustas, promovendo uma experiência prática mais rica em **Coordenação e Colaboração em Rede**. O **Engajamento de Pessoas e Equipes** poderia ser maximizado com a adoção de metodologias inovadoras que inspirem lideranças mais conectadas e engajadas no contexto organizacional.

No âmbito estratégico, o fortalecimento de **Inovação e Mudança** é essencial para manter a capacidade do LideraGOV de fomentar soluções criativas e resilientes. A criação de laboratórios de cenários prospectivos pode ampliar a competência de **Visão de Futuro**, conectando as estratégias de longo prazo às demandas emergentes do setor público. Por fim, a **Comunicação Estratégica** exige maior atenção, com o desenvolvimento de técnicas práticas que elevem a capacidade dos líderes de influenciar e persuadir em contextos de alta complexidade.

O Programa LideraGOV demonstra, por meio desses resultados, seu papel crucial na transformação da administração pública brasileira. Ao abordar as lacunas identificadas com metodologias inovadoras e práticas aplicáveis, ele pode consolidar-se como modelo de excelência

na formação de lideranças públicas capazes de enfrentar as complexidades do cenário contemporâneo, promovendo resultados significativos e duradouros.

Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.
- CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.** 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- DEMO, Pedro. **Educação e Qualidade: Direito à Pesquisa e à Aprendizagem.** 1^a ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.
- SPINK, Mary Jane Paris; LIMA, Luiz Roberto. **A construção do saber na pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2004.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

5.1.3 Rede LideraGOV: perfil de interesse dos egressos

A Rede de Egressos do LideraGOV, formalizada pela Portaria Conjunta MGI/ENAP nº 37/2022, foi instituída com o objetivo de promover o desenvolvimento contínuo e a integração entre os servidores formados pelo programa. Esse espaço colaborativo fomenta a troca de experiências e a consolidação de competências, buscando ampliar o impacto positivo das ações dos egressos no serviço público. Desde 2020, o LideraGOV tem se destacado como uma iniciativa de formação de lideranças públicas, e a Rede consolida-se como um instrumento estratégico para a manutenção desse impacto. A análise da dimensão **Interesses**, com base em uma escala *Likert*, buscou identificar as principais expectativas dos egressos em relação a esse espaço, avaliando cinco categorias centrais que refletem os eixos de atuação e desenvolvimento propostos pela Rede.

A categoria **Fortalecimento da articulação e comunicação interna** emergiu como a mais bem avaliada, destacando-se pela priorização de ações que promovam a conectividade e o engajamento entre os membros da Rede. Dos 54 egressos participantes, 60% (32 respostas) classificaram essa categoria como “**5 - Muito Interessado(a)**”, enquanto 30% (16 respostas) optaram por “**4 - Interesse Moderado**”. Apenas 10% distribuíram-se entre os níveis inferiores da escala, com 9% (5 respostas) em “**3 - Neutro**” e 1% (1 resposta) em “**2 - Pouco Interesse**”. Esse padrão reflete a percepção da articulação interna como um elemento essencial para a consolidação da Rede LideraGOV, alinhando-se às proposições de Thomas e Ely (1996), que destacam a comunicação como base para redes colaborativas eficazes e de longo alcance.

Os **Programas de capacitação e desenvolvimento** foram a segunda categoria mais bem avaliada, com 50% (27 respostas) indicando “**5 - Muito Interessado(a)**” e 35% (19 respostas) classificando-a como “**4 - Interesse Moderado**”. Apesar desse alto nível de engajamento, 11% (6 respostas) situaram-se em “**3 - Neutro**”, e 4% (2 respostas) indicaram “**2 - Pouco Interesse**”. Esses números destacam a relevância da capacitação contínua para os egressos, sugerindo que iniciativas como mentorias, semanas de desafios e consultorias técnicas possuem forte apelo. Entretanto, também apontam para a necessidade de maior detalhamento das propostas e de estratégias que evidenciem sua aplicabilidade direta no contexto organizacional (Bardin, 2004).

A categoria **Inclusão, diversidade e acessibilidade** apresentou uma avaliação balanceada, com 40% (22 respostas) em “**5 - Muito Interessado(a)**” e 37% (20 respostas) situando-se em “**4 - Interesse Moderado**”. Contudo, 15% (8 respostas) indicaram “**3 - Neutro**”, enquanto 6% (3 respostas) e 2% (1 resposta) optaram por “**2 - Pouco Interesse**” e “**1 - Nenhum Interesse**”,

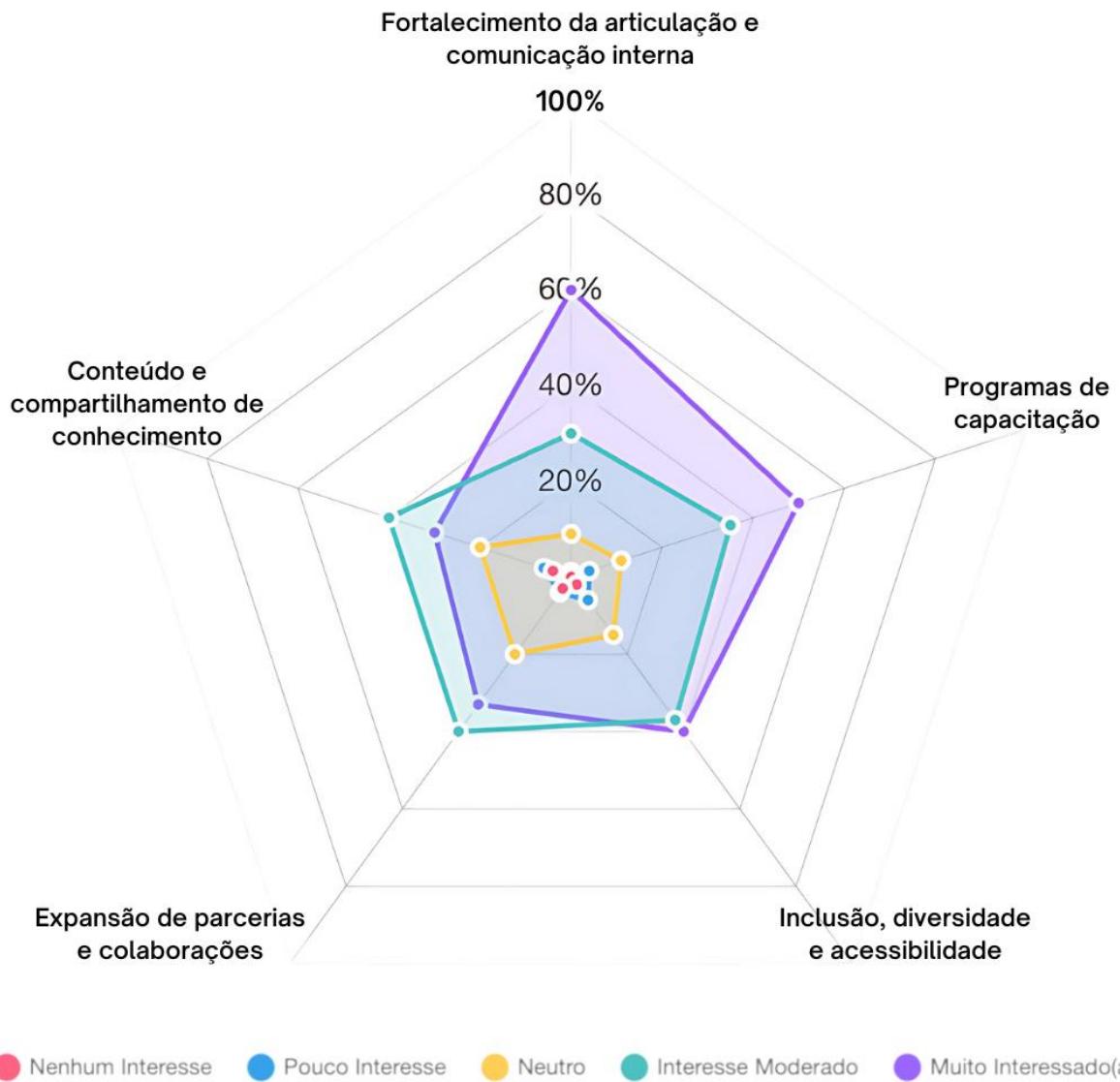
respectivamente. Apesar do reconhecimento da relevância dessa categoria, a dispersão de respostas sugere que a percepção de impacto ainda depende de iniciativas práticas mais robustas. Como argumenta Demo (2004), estratégias de inclusão exigem ações transformadoras que integrem efetivamente diversidade e equidade às estruturas existentes.

A **Expansão de parcerias e colaborações** revelou uma distribuição heterogênea nas respostas. Com 33% (18 respostas) em “**5 - Muito Interessado(a)**” e 40% (22 respostas) em “**4 - Interesse Moderado**”, a categoria demonstra potencial estratégico, mas 20% (11 respostas) em “**3 - Neutro**”, 4% (2 respostas) em “**2 - Pouco Interesse**” e 3% (1 resposta) em “**1 - Nenhum Interesse**” indicam que a percepção de relevância das parcerias depende de uma comunicação mais eficaz e da demonstração de impactos concretos, conforme recomendado por Yin (2005).

Por fim, a categoria **Produção de conteúdo e compartilhamento de conhecimento** apresentou a maior dispersão. Apenas 30% (16 respostas) optaram por “**5 - Muito Interessado(a)**”, enquanto 40% (22 respostas) indicaram “**4 - Interesse Moderado**” e 20% (11 respostas) classificaram-na como “**3 - Neutro**”. Outros 6% (3 respostas) e 4% (2 respostas) distribuíram-se entre os níveis “**2 - Pouco Interesse**” e “**1 - Nenhum Interesse**”, respectivamente. Essa variabilidade sugere que, embora reconhecida como importante, a produção de conteúdo requer maior especificidade nas propostas e clareza em sua aplicabilidade prática, alinhando-se ao argumento de Bardin (2004) de que impacto e relevância dependem de uma conexão tangível com o contexto dos participantes.

O gráfico 06 apresenta o resultado encontrado:

Gráfico 06 - Perfil de interesse dos egressos



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.3.1 Conclusão e recomendações estratégicas

Os dados analisados revelam que as categorias **Fortalecimento da articulação e comunicação interna** e **Programas de capacitação e desenvolvimento** são as mais valorizadas pelos egressos, destacando-se como prioridades estratégicas para o fortalecimento da Rede LideraGOV. Por outro lado, as categorias **Inclusão, diversidade e acessibilidade**, **Expansão de parcerias e colaborações**, e **Produção de conteúdo e compartilhamento de conhecimento** apresentam maior dispersão nas respostas, sugerindo que a percepção de valor dessas iniciativas pode ser aprimorada com ajustes estratégicos, tais como:

- **Fortalecimento da comunicação interna:** Expandir os canais de diálogo e as oportunidades de interação entre os membros, como encontros regionais e eventos virtuais, reforçando a coesão e o senso de pertencimento.
- **Capacitação e desenvolvimento:** Implementar mentorias personalizadas e programas de aceleração que conectem diretamente os participantes a demandas práticas do setor público.
- **Inclusão e diversidade:** Desenvolver ações concretas, como edições específicas do programa para grupos sub-representados e a diversificação do grupo gestor da Rede LideraGOV.
- **Parcerias e colaborações:** Estabelecer projetos piloto que demonstrem o impacto prático de parcerias internacionais e intersetoriais, ampliando o apelo dessa categoria.
- **Produção de conteúdo:** Esclarecer o impacto de iniciativas como *podcasts*, *wikis* e estudos de caso, promovendo engajamento por meio de conteúdos que conectem aprendizado e prática.

Ao alinhar as expectativas dos egressos com ações práticas e estratégicas, a Rede LideraGOV consolida seu papel como um espaço de desenvolvimento contínuo, impacto colaborativo e transformação do setor público brasileiro.

Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.
- CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.** 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- DEMO, Pedro. **Educação e Qualidade: Direito à Pesquisa e à Aprendizagem.** 1^a ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.
- THOMAS, David A.; ELY, Robin J. **Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity.** Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

5.1.4 Análise das perguntas discursivas

A investigação das percepções dos egressos do Programa LideraGOV revelou um mosaico de experiências que transcendem os limites individuais, inscrevendo-se em um movimento mais amplo de transformação na administração pública. A análise dos depoimentos sobre as conquistas profissionais alcançadas, conforme relatadas na pergunta aberta do questionário, oferece uma oportunidade singular de compreender o impacto do Programa em termos de desenvolvimento de competências, fortalecimento de conexões profissionais e mobilização de lideranças. Ao abordar os depoimentos de 45 egressos, emergem padrões que refletem uma interação dialética entre conquistas tangíveis e aspirações em processo. A predominância de expressões como “responsabilidades”, “autoconfiança” e “networking” sugere que o Programa atua como um catalisador para o crescimento profissional e o fortalecimento de redes de colaboração. No entanto, certas lacunas percebidas revelam uma discrepância entre o potencial do Programa e as expectativas individuais, especialmente no que diz respeito à progressão funcional.

Os aspectos positivos destacaram três eixos centrais que definem o impacto positivo do LideraGOV. O primeiro deles é a expansão das responsabilidades, exemplificada em relatos como “Adquiri mais responsabilidades” e “Assumi maiores responsabilidades em políticas públicas, com atenção aos dados apresentados pela sociedade civil e pelos cidadãos”. (Questionário eletrônico 08). Esses relatos evidenciam o fortalecimento das capacidades de liderança em contextos institucionais, posicionando o Programa como um espaço de preparação para desafios que requerem habilidades estratégicas e operacionais. O segundo eixo identificado foi o fortalecimento do *networking* profissional, onde as menções recorrentes a “networking” indicam a construção de uma rede de apoio e troca contínua de conhecimentos. Depoimentos como “Networking com outros ministérios” e “As principais conquistas foram networking e conhecimento; isso ninguém nos rouba e é a maior riqueza” (Questionário eletrônico_08) ilustram a relevância das conexões interpessoais no fortalecimento das capacidades colaborativas. Por fim, o desenvolvimento de autoconfiança e inovação também se destacou nos relatos. Em tom reflexivo, um dos egressos relatou: “Desenvolvi autoconfiança para falar em público, apresentar ações e atividades do governo em eventos da minha secretaria”. (Questionário eletrônico_08). Esse depoimento evidencia como o Programa promove competências técnicas enquanto inspira segurança e iniciativa no exercício da liderança. Além disso, menções ao uso de ferramentas como o *Power BI* reafirmam a integração entre inovação e impacto organizacional.

Embora os depoimentos positivos predominem, é fundamental reconhecer os pontos de tensão e problematização que emergem do discurso de alguns egressos. Essas narrativas, longe de rejeitarem os méritos do Programa, expõem desafios que podem direcionar futuros aperfeiçoamentos. Uma das principais ressalvas refere-se à progressão funcional e reconhecimento, com relatos como “Gostaria muito de ocupar um cargo de liderança, mas ainda não aconteceu”. (Questionário eletrônico_08). Esse tipo de percepção levanta questões sobre a articulação entre as competências desenvolvidas no Programa e os mecanismos institucionais que possibilitam a ascensão. Além disso, algumas respostas sugerem oportunidades estruturais limitadas, como exemplificado no depoimento: “Não houve busca/oferecimento de qualquer oportunidade em relação à qualificação LideraGOV”. (Questionário eletrônico_08). Essas lacunas refletem a necessidade de estratégias mais robustas para alinhar o aprendizado ao avanço profissional.

O LideraGOV emerge como um espaço híbrido entre a formação técnica e a transformação pessoal, funcionando como um campo de experimentação em liderança pública. A predominância de palavras como “responsabilidades” sinaliza uma percepção de crescimento, enquanto a presença de termos como “grato” e “autoconfiança” reforça um vínculo emocional com a experiência do Programa. Contudo, as ressalvas indicam uma necessidade de aprofundar o diálogo entre o Programa e os contextos institucionais de seus participantes. A tensão entre a formação oferecida e a materialização de avanços funcionais sugere que o impacto do LideraGOV, embora significativo, poderia ser potencializado por uma maior conexão com políticas de gestão de pessoas.

A análise dos depoimentos revela que o LideraGOV é percebido como um marco transformador na vida profissional de seus egressos, promovendo competências e conexões que transcendem os objetivos imediatos. No entanto, para que o impacto seja plenamente realizado, é necessário fortalecer as articulações entre o aprendizado e as oportunidades institucionais. Essa reflexão inscreve-se em um diálogo contínuo sobre o papel das redes de formação na administração pública, convidando gestores e participantes a repensarem o potencial do LideraGOV não apenas como um Programa, mas como um vetor de mudança sistêmica.

5.1.5 Análise qualitativa das sugestões adicionais dos egressos da Rede LideraGOV

O questionário aplicado aos egressos da Rede LideraGOV contou com 57 respondentes, dos quais 25 ofereceram respostas à questão aberta “Você possui sugestões adicionais sobre seus interesses e expectativas em relação à Rede LideraGOV?”. Essa questão revelou uma divisão significativa: enquanto um grupo minoritário demonstrou elevado engajamento, apresentando reflexões substanciais, a maioria optou por não responder. Esse cenário aponta para a necessidade de estratégias que ampliem o engajamento qualitativo em futuras iniciativas, conforme defendem Putnam (2000) e Wenger et al. (2002), que destacam a importância do sentimento de pertencimento em redes colaborativas. As sugestões coletadas foram organizadas em seis categorias principais, exploradas de forma descritiva, a partir dos principais analisadores, conforme quadros a seguir:

Quadro 07: Plataformas e Ferramentas de Comunicação

Analizador 1: Plataformas e Ferramentas de Comunicação	
Descrição:	Os respondentes destacaram a necessidade de substituir plataformas dispersivas, como <i>WhatsApp</i> , por sistemas mais robustos, capazes de centralizar as interações e preservar o histórico de conversas para referência futura.
Exemplo Reflexivo:	“Algo que possamos consultar históricos de conversas, aprendendo sempre que possível. Pelo <i>WhatsApp</i> ou <i>Teams</i> as coisas se perdem. Sugiro algo do tipo <i>Basecamp</i> .”
Análise Interpretativa:	A sugestão reflete um desejo por maior organização e eficiência na comunicação interna da Rede. Conforme argumentam Wenger et al. (2002), a memória institucional é um pilar central para a longevidade e eficácia de comunidades de prática. A implementação de uma plataforma estruturada poderia não apenas otimizar o fluxo de informações, mas também fortalecer os laços entre os membros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 08: Mentoria e Capacitação

Analizador 2: Mentoria e Capacitação	
Descrição:	As propostas nesta categoria enfatizam a criação de programas de mentoria e capacitação contínua, com foco em áreas estratégicas como liderança, inovação e governança pública.
Exemplo Reflexivo:	“Gostaria de sugerir uma plataforma de mentoria e acompanhamento [...] promovendo a troca de conhecimentos e experiências práticas.”
Análise Interpretativa:	Mentorias são vistas como um canal essencial para o aprendizado intergeracional e a ampliação do impacto coletivo da Rede. Argyris e Schön (1978) destacam que essas iniciativas ajudam a alinhar competências individuais aos desafios da administração pública, promovendo o crescimento profissional e organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 09: Diversidade e Inclusão

Analizador 3: Diversidade e Inclusão	
Descrição:	Os respondentes sugeriram ações afirmativas como a implementação de cotas raciais e políticas de ocupação de cargos estratégicos, com foco em maior representatividade e equidade.
Exemplo Reflexivo:	“É necessário assertividade na ocupação de pessoas negras nos cargos de decisão do governo, principalmente em áreas temáticas correlatas aos problemas sociais deste recorte racial.”
Análise Interpretativa:	Essas propostas reforçam a necessidade de medidas estruturadas para garantir equidade na alta gestão pública, conforme defendem Bell e Nkomo (2001). Além disso, a diversidade é vista como um motor de inovação, alinhando-se às conclusões de Page (2007) sobre a importância de múltiplas perspectivas na tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 10: Analisador 4: Aperfeiçoamento de Políticas Públicas

Analisador 4: Aperfeiçoamento de Políticas Públicas	
Descrição:	Respondentes propuseram que a Rede se posicione como um espaço para o desenvolvimento de propostas inovadoras e soluções práticas voltadas ao aperfeiçoamento das políticas públicas.
Exemplo Reflexivo:	“Minha sugestão é que a Rede estude e proponha medidas para viabilizar que os egressos possam ocupar posições de decisão compatíveis com a capacitação recebida.”
Análise Interpretativa:	A Rede é percebida como um potencial “laboratório de políticas públicas” (Mulgan & Albury, 2003), onde ideias e estratégias poderiam ser testadas e refinadas antes de serem implementadas em larga escala. Essa função agregaria valor ao seu papel como promotora de inovação governamental.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11: Integração e Pertencimento

Analisador 5: Integração e Pertencimento	
Descrição:	Foram mencionadas iniciativas como encontros regulares, rodas de conversa e eventos intergeracionais para fomentar um senso de comunidade entre os egressos.
Exemplo Reflexivo:	“Que seja elaborado calendário de atividades e encontro da Rede a cada semestre.”
Análise Interpretativa:	Conforme Putnam (2000), o fortalecimento do capital social em redes colaborativas está diretamente relacionado à frequência e à qualidade das interações entre os membros. Encontros regulares promovem não apenas a integração, mas também um ambiente propício à troca de experiências e ao aprendizado coletivo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 12: Impacto e Visibilidade da Rede

Analisador 6: Impacto e Visibilidade da Rede	
Descrição	Os participantes sugeriram estratégias para ampliar a visibilidade da Rede, incluindo parcerias internacionais, eventos institucionais e maior divulgação das histórias de sucesso dos egressos.
Exemplo Reflexivo:	“Realização de encontros institucionais nos Ministérios para divulgar o programa e seus resultados nesses quatro anos de existência.”
Análise Interpretativa:	Conforme Keller (2008), a construção de uma imagem institucional sólida é fundamental para garantir a sustentabilidade e a legitimidade de iniciativas de grande porte. A visibilidade também reforça o reconhecimento dos egressos como agentes de transformação na administração pública.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.5.1 Conclusão

As sugestões fornecidas pelos egressos da Rede LideraGOV revelam uma visão estratégica e um desejo de contribuir ativamente para o fortalecimento da iniciativa. As categorias analisadas oferecem uma base sólida para a formulação de ações que promovam maior engajamento, inclusão e impacto. Ao mesmo tempo, o elevado número de não-respostas sugere a necessidade de investigar barreiras à participação qualitativa. Essa análise reforça o potencial da Rede como um espaço de inovação, pertencimento e colaboração, alinhado aos desafios contemporâneos da administração pública.

Referências

- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, 1978.
- BELL, Ella L. J.; NKOMO, Stella M. *Our separate ways: Black and white women and the struggle for professional identity*. Harvard Business Press, 2001.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education, 2008.
- MULGAN, Geoff; ALBURY, David. *Innovation in the public sector*. Cabinet Office Strategy Unit, 2003.
- PAGE, Scott E. *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press, 2007.
- PUTNAM, Robert D. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster, 2000.
- WENGER, Etienne; MCDERMOTT, Richard; SNYDER, William M. *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press, 2002.

5.2 Turma 1

5.2.1 Resultado da pesquisa de levantamento Turma 1

A Turma 1 do Programa LideraGOV, realizada entre 2020 e 2021, foi concebida como uma edição piloto com o objetivo de testar e validar a metodologia de capacitação em liderança para o setor público. Composta exclusivamente por servidores do então Ministério da Economia, todos localizados no Distrito Federal (Brasília), essa edição inaugural buscou fortalecer competências estratégicas em gestão pública e planejamento, preparando os participantes para assumirem posições de maior responsabilidade dentro da administração pública federal.

O caráter experimental desta primeira turma permitiu que o Programa ajustasse seus conteúdos e métodos de ensino, garantindo uma adaptação às demandas estratégicas de um órgão central do governo federal. Ao longo de sua realização, o Programa também buscou estabelecer as bases para expandir seu alcance para outros órgãos e regiões do país nas edições subsequentes.

Quadro 13: Distribuição Geográfica e Institucional dos Egressos da Turma 1

Localização	Número de Egressos	Percentual (%)
Distrito Federal (Brasília)	60	100%
Total	60	100%

Fonte: *PowerBI_01*

O quadro acima demonstra que todos os participantes da Turma 1 eram servidores do então Ministério da Economia e estavam sediados em Brasília/DF, o que reflete o caráter experimental da edição. Esta abordagem inicial garantiu maior controle sobre a implementação do Programa e permitiu que os resultados fossem avaliados em um contexto altamente estratégico para o governo federal.

5.2.1.1 Diversidade institucional

A totalidade dos participantes da Turma 1 era composta por servidores do então Ministério da Economia, reforçando o caráter piloto da edição inaugural. Esse enfoque estratégico foi fundamental para alinhar o conteúdo do Programa às demandas específicas de um órgão responsável pela formulação de políticas econômicas e administrativas, permitindo uma avaliação detalhada de sua eficácia antes da ampliação do público-alvo.

5.2.1.2 Perfil de gênero e faixa etária

Em termos de gênero, a Turma 1 apresentou uma composição predominantemente masculina, com 63,3% homens (38 participantes) e 36,7% mulheres (22 participantes). Embora esta distribuição reflita o perfil típico de servidores do então Ministério da Economia à época, ela também indicou a necessidade de um maior equilíbrio de gênero nas edições futuras do Programa, o que se tornou um ponto de atenção para os organizadores.

No que se refere à faixa etária, a maior parte dos participantes estava entre 31 e 40 anos (43,3%), seguida pela faixa de 41 a 50 anos (38,3%), evidenciando que o Programa atraiu servidores em um estágio intermediário de suas carreiras. Esses servidores buscaram aprimorar suas competências em liderança para progredir em posições estratégicas. A tabela abaixo detalha a distribuição etária por gênero:

Quadro 14: Distribuição por Faixa Etária e Gênero - Turma 1

Faixa Etária	Homens	Mulheres	Total de Egressos	Percentual (%)
Até 30 anos	5	4	9	15%
31 a 40 anos	19	7	26	43,3%
41 a 50 anos	13	10	23	38,3%
51 a 60 anos	1	1	2	3,3%
Total	38	22	60	100%

Fonte: PowerBI_01

A predominância de servidores nas faixas de 31 a 40 anos e 41 a 50 anos indica que o Programa foi particularmente eficaz em atrair profissionais com experiência consolidada e que buscavam desenvolvimento adicional para assumir cargos de liderança.

5.2.1.3 Ascensão funcional

A Turma 1 também foi significativa no que se refere à ascensão funcional de seus egressos. Antes do Programa, 68% dos participantes ocupavam funções ou cargos comissionados, enquanto 32% estavam em posições sem cargo ou função comissionada. Após a conclusão do curso, foi observado que 7% dos egressos ascenderam imediatamente para funções de maior responsabilidade, como Cargo Comissionado Executivo (CCE) ou Função Comissionada Executiva (FCE).

A análise longitudinal também demonstrou um impacto duradouro: até março de 2023, houve um aumento de 25% nas promoções, seguido por 14% em julho de 2023 e 11% em janeiro de 2024. Esses dados refletem a efetividade do Programa não apenas em gerar resultados imediatos, mas também em sustentar o desenvolvimento dos servidores a médio prazo.

Quadro 15: Percentual de Movimentação Funcional - Turma 1

Período	Ascensão (%)
Imediatamente após o Programa	7%
Até março de 2023	25%
Até julho de 2023	14%
Até janeiro de 2024	11%

Fonte: *Dashboard_02*

5.2.1.4 Análise de conteúdo do grupo focal

A Rede LideraGOV constitui um espaço estratégico de interação e desenvolvimento, cujas expectativas e sugestões para fortalecimento foram amplamente discutidas no grupo focal da turma 1. A seguir, apresenta-se uma análise sistemática dos elementos destacados, articulando reflexões teóricas e práticas que delineiam caminhos para o aprimoramento dessa iniciativa.

O fortalecimento da comunicação interna emerge como um eixo central. Os participantes enfatizaram a necessidade de mecanismos mais robustos para troca de informações, mitigando barreiras que, segundo os relatos, têm limitado o potencial colaborativo. Um egresso observou: “*A gente fazia reuniões, mas percebia que a comunicação era limitada, o que às vezes nos impedia de avançar com algumas ideias de forma mais eficiente.*” Nesse sentido, a proposta de uma plataforma digital unificada surge como solução prática, viabilizando não apenas o compartilhamento de experiências e projetos, mas também a articulação de redes de apoio e diálogo contínuo.

Outro aspecto importante é a continuidade do apoio às lideranças. O modelo sugerido inclui a criação de mentorias interpares, conectando egressos experientes com novos membros para enfrentar desafios específicos da administração pública. Conforme destacou um participante: “*O LideraGOV me deu as ferramentas necessárias para liderar, mas seria incrível ter acesso contínuo a uma rede de mentoria para lidar com situações específicas.*” Essa recomendação reforça a função da rede como um espaço de aprendizado dinâmico e suporte mútuo.

No campo das conexões interinstitucionais, há um desejo claro de ampliação. Parcerias entre órgãos e a integração de múltiplas esferas governamentais são apontadas como fatores capazes de impulsionar projetos colaborativos. Um depoimento ilustra essa perspectiva: “*Mesmo informalmente, a rede me conectou com pessoas de outros órgãos que foram essenciais para resolver problemas no meu trabalho.*” Assim, o fortalecimento de interações interdisciplinares se apresenta como vetor estratégico para a geração de soluções integradas.

O reconhecimento dos participantes, por sua vez, foi reiterado como uma ferramenta de motivação. Eventos dedicados à celebração de conquistas e à disseminação de boas práticas foram amplamente sugeridos. Um egresso afirmou: “*Seria incrível se houvesse eventos para compartilhar nossos cases de sucesso e reconhecer o impacto que a rede teve em nossas carreiras.*” Essas iniciativas podem consolidar o sentimento de pertencimento e valorização dentro.

O fortalecimento da identidade e da cultura organizacional também foi salientado como indispensável. Valores compartilhados, narrativas inspiradoras e símbolos que representem a missão da Rede LideraGOV foram apontados como recursos importantes para promover coesão. Uma participante observou: “*Mesmo que a rede ainda não estivesse formalizada, a gente já se sentia parte de algo maior, algo que representava transformação.*”

Em termos de governança, a gestão ativa e colaborativa foi uma recomendação recorrente. A nomeação de facilitadores ou coordenadores por turma, juntamente com mecanismos de feedback contínuo, foi destacada como essencial para manter o alinhamento e a efetividade das ações. “*Ter alguém para coordenar as ações nos ajudaria a manter o foco e a avançar com mais clareza,*” afirmou um dos participantes.

Do ponto de vista estratégico, a definição de metas anuais e o monitoramento de indicadores-chave foram mencionados como elementos estruturantes. A elaboração de programas de capacitação e encontros temáticos aparece como uma prioridade para guiar ações com objetivos claros. “*Se tivermos objetivos bem definidos, podemos trabalhar de forma mais alinhada e medir nosso impacto ao longo do tempo,*” destacou um egresso.

A tecnologia foi outro ponto amplamente discutido. O uso de ferramentas como aplicativos móveis e inteligência artificial para mapear competências e interesses dos membros foi identificado como uma oportunidade transformadora. “*Uma plataforma onde pudéssemos encontrar pessoas*

com habilidades específicas seria um divisor de águas para projetos colaborativos," relatou um participante.

A diversidade e a inclusão também foram apontadas como princípios estruturantes. Subgrupos temáticos e iniciativas que atendam a diferentes perfis foram sugeridos como formas de aumentar a representatividade e a acessibilidade, conforme exemplificado por uma participante: "*É importante que todos se sintam incluídos, independentemente de sua área de atuação ou região.*"

Por fim, a manutenção de um engajamento constante foi reconhecida como um desafio crítico. *Workshops*, webinars e benefícios exclusivos foram apontados como estratégias para garantir a participação ativa e o senso de pertencimento. "*Esses encontros não só nos mantêm conectados, mas também fortalecem nosso senso de pertencimento,*" afirmou um egresso.

As reflexões finais do grupo destacam a utilidade prática da rede e sua relevância emocional, mesmo antes de sua formalização. "*Sentimos falta das interações mais frequentes; a rede tem um valor simbólico enorme,*" destacou um participante, reforçando a importância de ações que preservem a coesão emocional e ampliem o alcance da iniciativa.

Essa análise propõe um modelo robusto para atender às expectativas dos egressos e consolidar a Rede LideraGOV como referência em colaboração e inovação no setor público. Com ações estratégicas e sustentáveis, a rede poderá maximizar seu impacto, promovendo transformação e excelência na administração pública brasileira. destacou um egresso.

5.2.1.5 Análise de conteúdo do grupo focal

A Turma 1 do Programa LideraGOV representou um marco inicial no desenvolvimento de lideranças para o setor público brasileiro. Com um público exclusivamente formado por servidores do então Ministério da Economia e sediado em Brasília/DF, a edição piloto permitiu a validação de uma metodologia que seria aprimorada e expandida nas edições seguintes.

Embora tenha apresentado desafios relacionados ao equilíbrio de gênero e à diversidade de perfis, os resultados positivos em termos de desenvolvimento de competências e ascensão funcional demonstraram o sucesso do Programa em preparar servidores para assumir posições de

maior responsabilidade. Esses aprendizados serviram como base para a evolução do LideraGOV, que ampliou seu alcance para incluir servidores de diferentes entidades/órgãos e regiões, consolidando-se como referência na capacitação de lideranças no setor público.

5.3 Turma 2

5.3.1 Resultado da pesquisa de levantamento da Turma

A Turma 2 do Programa LideraGOV, realizada em 2022, representou um marco na expansão do Programa e na consolidação de sua metodologia voltada para a formação de lideranças estratégicas no serviço público federal. Com 80 participantes, oriundos de 37 entidades/órgãos distintos e 14 Unidades da Federação (UFs), essa edição destacou-se pela promoção da diversidade de gênero e pela expansão geográfica. A ênfase na inclusão feminina reflete o compromisso do LideraGOV em superar barreiras históricas e ampliar a representatividade de mulheres em cargos de liderança. A seguir, é apresentada uma análise detalhada das características e impactos dessa edição.

A Turma 2 teve como objetivo identificar e capacitar servidores públicos para assumirem posições de liderança estratégica no setor público. O Programa buscou alcançar um público diversificado, promovendo igualdade de oportunidades para mulheres e homens, além de incluir servidores de diferentes áreas e regiões do Brasil.

O Programa utilizou uma metodologia ativa, que prioriza atividades práticas, estudos de caso e simulações, garantindo que os conceitos aprendidos fossem aplicados diretamente na realidade administrativa dos participantes. Complementando essa abordagem, foram oferecidas mentorias personalizadas, fortalecendo o desenvolvimento de habilidades individuais e preparando os participantes para desafios específicos de suas áreas.

5.3.1.1 Distribuição geográfica

A Turma 2 expandiu a abrangência territorial do Programa, incluindo participantes de 14 Unidades da Federação. O Distrito Federal (42 participantes) manteve-se como o estado com maior representação, devido à concentração de entidades e órgãos federais na capital. No entanto, houve uma presença significativa de servidores de estados como Rio de Janeiro (9 egressos), Minas Gerais (sete egressos) e Paraná (quatro egressos).

Quadro 16: Distribuição Geográfica da Turma 2 por UF

Unidade da Federação (UF)	Número de Egressos
Distrito Federal (DF)	42
Rio de Janeiro (RJ)	9
Minas Gerais (MG)	7
Paraná (PR)	4
Ceará (CE)	3
São Paulo (SP)	3
Amazonas (AM)	2
Tocantins (TO)	2
Rio Grande do Sul (RS)	2
Alagoas (AL)	1
Bahia (BA)	1
Espírito Santo (ES)	1
Mato Grosso do Sul (MS)	1
Santa Catarina (SC)	1

Fonte: *Dashboard_02*

A distribuição geográfica diversificada permitiu a troca de experiências entre participantes de diferentes realidades administrativas, enriquecendo o aprendizado coletivo e promovendo soluções adaptadas aos contextos locais.

5.3.1.2 Diversidade institucional

Os 37 entidades/órgãos representados na Turma 2 incluem ministérios, autarquias e fundações públicas, evidenciando a abrangência do Programa. Destaques incluem:

- **Ministério da Saúde**
- **Agências Reguladoras**
- **Universidades e institutos federais.**

Essa diversidade reforça a capacidade do LideraGOV de atender às demandas de diferentes setores e promover soluções interinstitucionais para problemas complexos do serviço público.

5.3.1.3 Perfil de gênero e faixa etária

A Turma 2 destacou-se pelo equilíbrio de gênero, com 41 homens (51%) e 39 mulheres (49%), evidenciando o compromisso do LideraGOV com a igualdade de oportunidades. Esse resultado representa um avanço significativo em relação à edição anterior, consolidando o Programa como uma referência em práticas inclusivas de liderança.

Em termos de faixa etária, a média foi de 42 anos, com maior concentração de participantes nas faixas de 31 a 50 anos, que juntos representam 90% do total. Esses números refletem um público composto majoritariamente por servidores em estágios intermediários de suas carreiras, buscando qualificação para assumir posições de maior responsabilidade.

Quadro 17: Distribuição por Faixa Etária e Gênero - Turma 2

Faixa Etária	Homens	Mulheres	Total	Percentual (%)
Até 30 anos	1	0	1	1,25%
De 31 a 40	18	18	36	45%
De 41 a 50	18	18	36	45%
De 51 a 60	4	3	7	8,75%
Total	41	39	80	100%

Fonte: *PowerBI_01*

5.3.1.4 Inclusão étnico-racial

A composição étnico-racial da Turma 2 reforça o compromisso do LideraGOV com a inclusão. Embora os participantes brancos predominem, sendo 49 indivíduos (61,25%), o Programa incluiu 18 pardos (22,5%) e três pretos (3,75%), além de nove não declarados (11,25%).

Quadro 18: Composição Étnico-Racial - Turma 2

Raça ou Cor	Número de Egressos	Percentual (%)
Branca	49	61,25%
Parda	18	22,5%
Não Declarada	9	11,25%
Preta	3	3,75%
Amarela	1	1,25%

Fonte: *PowerBI_01*

5.3.1.4 Benefícios e impactos

A Turma 2 proporcionou uma série de benefícios que contribuíram para o desenvolvimento profissional e pessoal dos participantes:

- Desenvolvimento de Competências: Foco em gestão estratégica, inovação e tomada de decisões baseadas em evidências.
- *Networking* Estratégico: Oportunidades de troca de experiências e colaboração interinstitucional.
- Ascensão Funcional: Após o Programa, 28% dos participantes ascenderam a cargos estratégicos imediatamente. Antes do Programa, 57% dos participantes não ocupavam funções ou cargos, destacando o impacto significativo do LideraGOV na progressão de carreira.

Quadro 19: Percentual de Ascensão Funcional - Turma 2

Período	Percentual de Ascensão
Sem Função Antes do LideraGOV	57%
Imediatamente após	28%
Março de 2023	11%
Julho de 2023	28%
Janeiro de 2024	16%

Fonte: *Dashboard_02*

5.3.1.5 Análise de conteúdo do grupo focal

O fortalecimento e a eficácia da Rede LideraGov exigem a harmonização de expectativas estruturais com estratégias operacionais que transcendam a espontaneidade inicial. A partir da análise dos depoimentos do grupo focal da Turma 2, emerge uma visão articulada sobre os elementos que sustentam o funcionamento dessa rede colaborativa. Este texto articula essas expectativas e dicas em um modelo analítico e estruturado, buscando capturar tanto a complexidade dos desafios enfrentados quanto as oportunidades que se apresentam.

A ideia de fortalecer comunidades de práticas ocupa posição central no discurso dos egressos, sendo vista como o pilar para consolidar a Rede. Esta concepção transcende a mera organização de encontros, constituindo-se como espaço de troca contínua e aprendizado

colaborativo, coerente com os valores do programa. Conforme um dos participantes pontuou, “*Eu gosto dessa ideia de comunidade de prática, sabe? Acho que é a concepção do programa, aprimorar a liderança e a gestão no setor público, seguindo esses valores grandes que a gente acredita.*” Essa abordagem demanda também flexibilidade e dinamismo, características essenciais para permitir que os integrantes desempenhem múltiplos papéis, dependendo do contexto. Como destacou outro egresso, “*A gente sabe que, às vezes, estamos como líderes, às vezes como liderados, e até mesmo os dois ao mesmo tempo.*” O engajamento sustentado e inclusivo surge como uma necessidade premente, especialmente diante do contraste entre os participantes mais engajados e aqueles que, por razões diversas, não conseguem se envolver ativamente. Esse fenômeno foi observado em reflexões como: “*Nos encontros, as mesmas carinhas aparecem, né? São os mais engajados, que têm esse carinho com o programa. Mas acho que muitos egressos gostariam de participar mais, se tivessem oportunidade.*” Assim, a Rede enfrenta o desafio de equilibrar a manutenção do núcleo ativo com a inclusão de uma base mais ampla de participantes.

A necessidade de sistematização e planejamento estratégico marca uma transição crítica na trajetória da Rede. Embora o crescimento inicial tenha sido orgânico, há consenso sobre a importância de institucionalizar as ações para garantir sustentabilidade e impacto. Como afirmou uma participante, “*Chegamos até aqui de forma espontânea, mas para avançar, precisa sistematizar, ter um plano, uma organização sistemática.*” Essa reflexão aponta para a urgência de adotar uma abordagem estratégica que alinhe esforços e maximize resultados.

O reconhecimento de conquistas e resiliência desempenha um papel simbólico e motivacional na dinâmica da Rede. As histórias compartilhadas pelos egressos não apenas inspiram, mas também legitimam o propósito do programa. Uma participante enfatizou: “*Você só trouxe histórias de muita resiliência, e isso aquece o coração da gente. É bonito ver como cada um superou seus desafios e se fortaleceu.*” Esse reconhecimento é mais do que um gesto simbólico; é uma ferramenta para consolidar o sentido de pertencimento. Por fim, a valorização do capital humano da Rede foi reiteradamente mencionada como uma expectativa essencial. Os egressos manifestaram disposição para contribuir, desde que suas demandas e ideias sejam ouvidas e consideradas. Um exemplo dessa postura foi expresso por um dos participantes: “*A gente está aqui para ajudar, e pode surgir alguma dúvida ou necessidade. É só chamar que estamos dispostos.*”

A criação de um plano de comunicação eficiente emerge como um imperativo estratégico para consolidar a Rede. Esse plano deve articular objetivos claros, canais adequados e estratégias específicas para atender a diferentes públicos. A importância dessa iniciativa foi sublinhada em observações como: *“A Rede precisa de um plano de comunicação, algo sistemático, para engajar mais gente e organizar as iniciativas futuras.”*

A organização de eventos regulares e atraentes foi identificada como uma maneira eficaz de fortalecer os vínculos entre os participantes. Esses eventos devem combinar formatos presenciais e online para ampliar o alcance e facilitar a participação de membros de diferentes regiões. Conforme pontuou um egresso, *“Muitos adorariam participar dessas comunidades de práticas e outras iniciativas, se houvesse uma agenda mais acessível e bem estruturada.”*

A implementação de uma plataforma tecnológica integrada foi apresentada como solução prática para centralizar informações e facilitar a interação entre os egressos. Esta ferramenta deve incluir funcionalidades como fóruns de discussão, calendários de eventos e recursos para mapeamento de competências. Como sugeriu um participante, *“Seria incrível ter um lugar onde a gente pudesse encontrar tudo isso: informações, eventos, e até conectar com outros egressos.”*

As iniciativas de reconhecimento e mérito foram amplamente recomendadas como um meio de valorizar as contribuições individuais e coletivas dos participantes. A criação de prêmios e certificados, acompanhada de sua divulgação em boletins ou redes sociais, foi sugerida para fortalecer o sentimento de pertencimento. Um egresso destacou: *“Reconhecer essas contribuições é importante para motivar e mostrar como cada um pode impactar a Rede.”*

A promoção de inclusão e diversidade foi apontada como fundamental para superar barreiras à participação e garantir representatividade. Isso inclui ações específicas para apoiar aqueles com dificuldades de acesso ou disponibilidade. Um dos depoimentos reforçou: *“A gente precisa garantir que todos tenham chance de participar, independente das dificuldades pessoais ou profissionais.”*

O monitoramento contínuo e feedback estruturado foram identificados como práticas cruciais para a evolução da Rede. A coleta sistemática de feedback e sua utilização para ajustar as estratégias são essenciais para alinhar as iniciativas às expectativas dos membros. Como ressaltou um dos participantes deste grupo focal: *“A gente precisa de um retorno contínuo sobre como as coisas estão funcionando para poder ajustar e melhorar sempre”.*

Finalmente, o apoio à resiliência e desenvolvimento pessoal foi destacado como uma

necessidade constante. A criação de espaços acolhedores e de trocas significativas foi recomendada para ajudar os membros a superar desafios e evoluir. Como comentou um egresso, “*Esses espaços de apoio são muito importantes para compartilhar as dificuldades e ver como outros estão lidando com situações semelhantes.*” O funcionamento pleno da Rede LideraGov depende de uma combinação equilibrada entre planejamento estratégico e ações práticas. A construção de um ambiente colaborativo, que valorize a troca de experiências, a inclusão e o reconhecimento, não apenas garante sua sustentabilidade, mas também amplia seu impacto no serviço público brasileiro. Este conjunto de expectativas e dicas configura-se como um guia estratégico que orienta as futuras ações da Rede, promovendo seu fortalecimento e reafirmando seu papel como agente transformador no setor público.

5.3.1.6 Síntese do perfil da turma

A Turma 2 reafirmou o papel estratégico do LideraGOV como uma iniciativa essencial para o fortalecimento do serviço público brasileiro. A inclusão de mulheres em proporções quase iguais às de homens, a diversidade regional e institucional e os resultados de ascensão funcional demonstram o impacto transformador do Programa. Essa edição consolidou práticas inovadoras e inclusivas, preparando lideranças para os desafios contemporâneos do setor público e promovendo um serviço público mais eficiente, equitativo e representativo.

5.4 Turma 3

5.4.1 Resultado da pesquisa de levantamento da turma

A Turma 3 do Programa LideraGOV, realizada em 2023, marcou uma nova fase de consolidação do Programa como uma referência na formação de lideranças estratégicas para o serviço público brasileiro. Com 50 participantes, oriundos de 37 entidades/órgãos distintos e dez Unidades da Federação (UFs), essa edição teve como foco principal o desenvolvimento de **líderes transformadores**, alinhando competências de autoconhecimento, gestão de pessoas e inovação às demandas do setor público do século XXI. A seguir, apresenta-se uma análise detalhada das características e impactos dessa edição.

A Turma 3 foi projetada para capacitar servidores públicos em níveis estratégicos, focando na construção de competências essenciais para a liderança transformadora. Essa edição buscou

atender servidores comprometidos em impulsionar mudanças positivas em suas instituições, com uma abordagem inovadora e altamente prática.

O Programa utilizou metodologia ativa que incluiu exercícios de autoconhecimento, estudos de caso, dinâmicas de grupo e mentorias personalizadas, permitindo que os participantes aplicassem os conceitos aprendidos em desafios reais de gestão pública. Essa abordagem foi fundamental para promover mudanças imediatas em suas práticas profissionais e ampliar a visão estratégica dos participantes.

5.4.1.1 Distribuição geográfica

A Turma 3 apresentou uma concentração significativa no Distrito Federal, que contou com 30 participantes (60%), seguido do Rio de Janeiro, com sete participantes (14%), e São Paulo, com três participantes (6%). Outros estados, como Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Ceará, tiveram menor representatividade, contribuindo para uma visão regional complementar.

Quadro 20: Distribuição Geográfica da Turma 3 por UF

Unidade da Federação (UF)	Número de Egressos	Percentual (%)
Distrito Federal (DF)	30	60%
Rio de Janeiro (RJ)	7	14%
São Paulo (SP)	3	6%
Minas Gerais (MG)	3	6%
Rio Grande do Sul (RS)	2	4%
Ceará (CE)	1	2%
Espírito Santo (ES)	1	2%
Maranhão (MA)	1	2%
Pará (PA)	1	2%
Paraíba (PB)	1	2%

Fonte: *Dashboard_02*

Essa distribuição reflete a concentração de órgãos públicos na capital federal, ao mesmo tempo em que expande a abrangência do Programa para outras regiões estratégicas.

5.4.1.2 Diversidade institucional

A Turma 3 contou com 37 entidades/órgãos representados, abrangendo uma ampla diversidade institucional. Entre os principais órgãos representados destacam-se:

- **Ministério de Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).**
- **Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA).**
- **Agências Reguladoras, como a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN).**
- **Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO).**

Essas instituições representam setores estratégicos como gestão pública, agricultura, energia, meio ambiente, ciência e tecnologia, refletindo a capacidade do Programa de atender a múltiplas áreas da administração pública.

5.4.1.3 Perfil de gênero e faixa etária

A Turma 3 apresentou uma divisão equitativa entre homens e mulheres, com 25 homens (50%) e 25 mulheres (50%), evidenciando o compromisso do LideraGOV em promover a igualdade de gênero.

Em termos de faixa etária, a média foi de 41 anos, com maior concentração nas faixas de 31 a 50 anos, que juntas representaram 94% dos participantes. Esses dados reforçam o perfil de servidores em estágios intermediários de suas carreiras, buscando ascensão a posições de maior responsabilidade.

Quadro 21: Distribuição por Faixa Etária e Gênero

Faixa Etária	Homens	Mulheres	Total	Percentual (%)
De 31 a 40	14	12	26	52%
De 41 a 50	9	13	22	44%
De 51 a 60	2	0	2	4%
Total	25	25	50	100%

Fonte: *PowerBI_01*

5.4.1.4 Inclusão étnico-racial

A composição étnico-racial da Turma 3 demonstra o compromisso do LideraGOV com a inclusão. Entre os participantes, 34 eram brancos (68%), 12 pardos (24%), três pretos (6%) e um amarelo (2%).

Quadro 21: Composição Étnico-Racial - Turma 3

Raça ou Cor	Número de Egressos	Percentual (%)
Branca	24	68%
Parda	12	24%
Preta	3	6%
Amarela	1	2%

Fonte: *PowerBI_01*

5.4.1.5 Ascensão funcional

A Turma 3 demonstrou resultados relevantes em termos de ascensão funcional. Antes do Programa, 58% dos participantes ocupavam funções ou cargos comissionados, enquanto 42% não possuíam função ou cargo. Após o Programa, 20% ascenderam imediatamente a cargos estratégicos, com resultados mantidos até janeiro de 2024.

Quadro 22: Percentual de Ascensão Funcional - Turma 3

Período	Percentual de Ascensão
Sem Função Antes do LideraGOV	42%
Imediatamente após	20%
Janeiro de 2024	20%

Fonte: *Dashboard_02*

5.4.1.6 Análise de conteúdo do grupo focal

A Rede LideraGOV apresenta-se como um espaço de alto impacto colaborativo, exigindo um modelo de comunicação que transcendia as abordagens tradicionais, buscando interações autênticas e engajadoras. A necessidade de um plano de comunicação orgânica emerge como um eixo central, não apenas como uma proposta funcional, mas como uma construção que reflete a essência relacional do programa. Esse plano deve integrar estratégias que possibilitem a fluidez do compartilhamento de experiências e ideias, enquanto promovem a coesão dos membros. Carolina Costa Resende ilustra essa necessidade ao afirmar: “é o plano dessa comunicação orgânica, dessa forma de trazer engajamento, não é?” A organicidade mencionada implica a criação de mecanismos dinâmicos, como fóruns digitais, boletins interativos e eventos híbridos, que, além de facilitarem a troca de boas práticas, promovam um ambiente onde todos se sintam simultaneamente ouvidos e valorizados. Esse contexto reflete um desafio central das redes colaborativas: o equilíbrio entre estrutura e espontaneidade, permitindo que os membros desenvolvam vínculos e contribuam de forma ativa.

A colaboração dentro da Rede LideraGOV, por sua vez, demanda a construção de um ambiente seguro e acolhedor, essencial para que os participantes compartilhem suas práticas e informações com confiança. Essa dimensão da segurança, frequentemente subestimada em redes de interação, foi salientada por uma participante ao afirmar que o LideraGOV promove “No contexto do LideraGOV, que tem um ambiente de segurança de compartilhamento de alta performance.” A declaração ressalta a importância de adotar plataformas protegidas e confiáveis que não apenas assegurem a privacidade dos dados, mas também promovam uma interação transparente e produtiva. Em um sentido mais amplo, a segurança aqui abordada extrapola a dimensão técnica, incorporando uma percepção de respeito e reciprocidade entre os participantes. Tais condições são fundamentais para sustentar um ecossistema colaborativo onde ideias inovadoras e práticas transformadoras possam prosperar.

O planejamento estratégico da Rede LideraGOV deve ancorar-se em diagnósticos robustos e orientados por evidências, capazes de mapear o cenário atual e traçar caminhos futuros que sejam ao mesmo tempo desafiadores e viáveis. A relevância dessa abordagem é evidenciada nas palavras de Carolina Costa Resende: *“Agora eu contei muito com vocês para fazer o diagnóstico, para a gente entender em que ponto nós estamos.”* Esse processo de diagnóstico inicial configura não apenas um marco para a estruturação de ações estratégicas, mas também um instrumento de mobilização dos próprios membros, que passam a desempenhar um papel ativo na formulação de objetivos comuns. A periodicidade na entrega de relatórios, alinhada à metodologia sugerida, promove ciclos de feedback e ajuste, garantindo que a rede responda de forma ágil às demandas emergentes. Nesse sentido, o planejamento estratégico não deve ser visto como um documento estático, mas como uma construção viva, integrada ao cotidiano da rede e às necessidades de seus participantes.

A cocriação emerge como um dos princípios mais essenciais e desafiadores para a Rede LideraGOV. A inclusão dos egressos como agentes de mudança, capazes de propor e liderar iniciativas, não é apenas um imperativo ético, mas também estratégico. Carolina Costa Resende enfatiza essa abertura ao afirmar: *“Se vocês tiverem algum insight relacionado ao que é legal para a rede, me falem, está bom? Estou aberta.”* Essa disposição para incorporar as contribuições dos participantes reflete uma abordagem descentralizada de liderança, onde a corresponsabilidade assume um papel fundamental. A cocriação, nesse contexto, não apenas fortalece o senso de pertencimento, mas também promove uma diversificação de perspectivas que enriquece o repertório de soluções disponíveis para a rede.

A capacidade de adaptação é outro eixo crítico que exige atenção na gestão da Rede LideraGOV. A inclusão de diferentes contextos regionais, culturais e profissionais dos participantes é indispensável para assegurar que a rede atenda às demandas específicas de seus membros sem perder sua coesão. Carolina Costa Resende ressalta essa necessidade ao dizer: *“Nós estamos fazendo um novo tempo dentro do nosso tempo, não é?”* Essa observação evidencia a importância de personalizar ações e estratégias que contemplem as particularidades dos participantes, ao mesmo tempo em que reconhece a necessidade de preservar uma identidade coletiva que dê sentido e direção às atividades da rede.

A sustentabilidade da Rede LideraGOV é, sem dúvida, uma das preocupações mais desafiadoras e estratégicas. O estabelecimento de um modelo de governança que assegure a continuidade das ações e resultados é essencial para que o impacto do programa não se limite ao período de implementação inicial. Esse modelo de governança deve incluir mecanismos que garantam a alternância de lideranças, a formação de parcerias estratégicas e a busca por recursos externos, criando condições para que a rede prospere mesmo diante de cenários adversos.

A capacitação contínua dos membros é outro elemento essencial para o fortalecimento da Rede LideraGOV. A identificação de temas relevantes e a oferta de trilhas de capacitação alinhadas às demandas emergentes são estratégias que agregam valor à experiência dos egressos e promovem o fortalecimento de competências críticas. Carolina Costa Resende menciona sua disposição para ouvir os participantes ao dizer: *“Eu estou por aqui querendo ouvir vocês, não é?”* Essa abordagem participativa permite que a rede se mantenha conectada às necessidades reais de seus membros, oferecendo treinamentos que abordem desde habilidades técnicas até competências de liderança adaptativa.

A promoção de encontros imersivos e presenciais também se destaca como uma oportunidade valiosa para a Rede LideraGOV. Esses encontros, além de fortalecerem os laços entre os membros, criam espaços para a troca de experiências e a celebração de conquistas. Carolina Costa Resende expressa sua expectativa em relação a esses momentos ao afirmar: *“Sonho com esse negócio da gente ser convocado e poder ir imersivos.”* Esses eventos devem ser planejados de forma a maximizar o impacto, promovendo networking e a geração de valor compartilhado.

Por fim, o monitoramento e o feedback contínuo são indispensáveis para que a Rede LideraGOV se mantenha alinhada às expectativas de seus membros e capaz de ajustar suas estratégias conforme necessário. Carolina Costa Resende destaca o valor do diálogo constante ao afirmar: *“Vocês perceberem que estão recebendo mais mensagens, perguntando ‘por que isso é por isso?’? Porque eu estou por aqui querendo ouvir vocês, não é?”* A implementação de pesquisas regulares, utilizando escalas como NPS e Likert, é uma ferramenta poderosa para captar insights e avaliar o impacto das ações, promovendo uma gestão informada por dados.

O fortalecimento do senso de pertencimento e o reconhecimento das conquistas individuais completam esse conjunto de demandas essenciais. Carolina Costa Resende exemplifica essa prática ao dizer: “*Obrigada, João. Boa-fé, boas férias, boa gestão.*” Reconhecimentos públicos, como prêmios e histórias de impacto, são formas eficazes de reforçar o vínculo dos egressos com a rede, garantindo que ela continue sendo um espaço inspirador, onde a transformação individual e coletiva se torna realidade.

5.4.1.7 Síntese do perfil da Turma 3

A Turma 3 consolidou o LideraGOV como um Programa transformador para a administração pública brasileira. Com um enfoque em autoconhecimento, gestão de pessoas e mentalidade inovadora, essa edição capacitou líderes para enfrentar desafios complexos e promover mudanças significativas em suas instituições. A diversidade regional, institucional e de gênero, aliada aos resultados positivos em ascensão funcional, reforçam o impacto do LideraGOV no desenvolvimento de uma liderança pública mais eficiente, representativa e preparada para o futuro.

5.5 Turma 4

5.5.1 Resultado da pesquisa de levantamento da turma

A Turma 4 do Programa LideraGOV, realizada em 2024, representou uma edição especial de políticas afirmativas, exclusivamente destinada a servidores negros. Composta por 51 participantes, essa turma teve como objetivo principal a promoção da diversidade racial e a inclusão de servidores negros em posições estratégicas na administração pública. Este relatório detalha as características, diversidade institucional, impactos e benefícios desta edição.

A Turma 4 foi projetada para capacitar servidores públicos negros em funções de liderança estratégica, proporcionando as ferramentas necessárias para promover mudanças positivas em suas instituições. Com 8,6 candidatos por vaga, o processo seletivo foi altamente competitivo, refletindo o interesse e a necessidade de iniciativas que priorizem a inclusão e a equidade.

Além de fortalecer competências essenciais de gestão e liderança, o Programa enfatizou o empoderamento dos participantes, destacando suas contribuições para a promoção de um serviço público mais diverso e representativo.

5.5.1.1 Distribuição geográfica

Os participantes da Turma 4 representaram 11 Unidades da Federação (UFs), com uma concentração significativa no Distrito Federal (20 participantes, 39,2%) e no Rio de Janeiro (13 participantes, 25,5%). Outras regiões, como São Paulo e Minas Gerais, também apresentaram forte participação, demonstrando o alcance nacional da edição.

Quadro 23: Distribuição Geográfica da Turma 4 por UF

Unidade da Federação (UF)	Número de Egressos	Percentual (%)
Distrito Federal (DF)	20	39,2%
Rio de Janeiro (RJ)	6	11,8%
Minas Gerais (MG)	3	5,9%
Bahia (BA)	2	3,9%
Espírito Santo (ES)	1	2%
Paraíba (PB)	2	2%
Pernambuco (PE)	1	2%
Sergipe (SE)	1	2%
Tocantins (TO)	1	2%
Ceará (CE)	1	25

Fonte: *Dashboard_02*

5.5.1.2 Diversidade institucional

A Turma 4 incluiu servidores de 31 entidades/órgãos distintos, abrangendo setores essenciais para a administração pública brasileira. Entre as principais entidades/órgãos representados, destacam-se:

- **Controladoria-Geral da União (CGU).**
- **Receita Federal do Brasil (RFB).**
- **Ministério da Saúde (MS).**

- **Agência Brasileira de Inteligência (ABIN).**
- **Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).**
- **Instituto Nacional da Propriedade Industrial.**
- **Presidência da República.**

A participação abrangeu áreas estratégicas como saúde, educação, fiscalização, ciência e tecnologia, refletindo a capacidade do Programa de atrair e capacitar talentos em múltiplos setores.

Quadro 24: Diversidade Institucional

Órgão	Total de Participantes
Agência Brasileira de Inteligência	3
Ministério da Saúde	6
Controladoria-Geral da União	3
Receita Federal do Brasil	3
Fundação Oswaldo Cruz	2
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	2
Instituto Nacional da Propriedade Industrial	2
Presidência da República	2
Outros (diversos órgãos públicos)	28

Fonte: *PowerBI_01*

A diversidade institucional é um reflexo do impacto transversal do LideraGOV, capacitando servidores em funções críticas para a gestão pública.

5.5.1.3 Perfil de gênero e faixa etária

A Turma 4 destacou-se pela forte representatividade feminina, com 33 mulheres (64,7%) e 17 homens (35,3%), reafirmando o compromisso do LideraGOV em promover a equidade de gênero.

Em termos de faixa etária, a média foi de 42 anos, com maior concentração nas faixas de 31 a 50 anos, que juntas representaram 94% dos participantes.

Quadro 25: Distribuição por Faixa Etária e Gênero - Turma 4

Faixa Etária	Homens	Mulheres	Total	Percentual (%)
De 31 a 40	5	14	19	37,3%
De 41 a 50	9	20	29	56,9%
De 50 a 60	3	0	3	5,9%
Total	17	33	51	100%

Fonte: *PowerBI_01*

5.5.1.4 Inclusão étnico-racial

A Turma 4 foi composta exclusivamente por servidores negros, com 36 participantes pretos (70,6%) e 15 pardos (29,4%), reafirmando seu caráter de política afirmativa e o compromisso do LideraGOV com a diversidade racial.

Quadro 26: Composição Étnico-Racial - Turma 4

Raça ou Cor	Número de Egressos	Percentual (%)
Preta	36	70,6%
Parda	15	29,4%

Fonte: *PowerBI_01*

5.5.1.5 Ascensão funcional

Até o momento, não há dados disponíveis sobre a **ascensão funcional** dos participantes da Turma 4, devido ao tempo recente de conclusão da edição. A maturação necessária para observar o impacto em termos de progressão funcional é esperada nos próximos meses, como observado nas turmas anteriores.

5.5.1.6 Benefícios e impactos

A Turma 4 promoveu uma série de benefícios significativos, incluindo:

- **Desenvolvimento de Competências Específicas:** foco em gestão estratégica, inovação e liderança.
- **Promoção da Diversidade:** valorização das experiências e trajetórias dos participantes, fortalecendo o engajamento no serviço público.
- **Networking e Mentoría:** formação de uma rede de colaboração entre os participantes, impulsionando conexões institucionais e pessoais.

5.5.1.5 Análise de conteúdo do grupo focal - Turma 4

A análise das expectativas e sugestões da Turma 4 para o fortalecimento da Rede LideraGOV revela um panorama complexo e multifacetado, exigindo uma abordagem metodológica que articule elementos teóricos e práticos. A comunicação interna emergiu como um dos aspectos mais críticos, destacando a necessidade de canais organizados e segmentados para otimizar o fluxo de informações e promover um engajamento mais eficaz. A ausência de uma estrutura formal que suporte discussões temáticas limita o potencial colaborativo dos membros. Nesse contexto, a adoção de ferramentas como *Discord* ou *Basecamp*, mencionadas por um participante como solução para “*organizar tudo por temas e facilitar consultas*”, ilustra a aplicação prática de tecnologias para conectar interesses e competências dentro da rede. A partir dessa perspectiva, é possível imaginar uma plataforma digital integrada como um catalisador para interações significativas e produtivas.

A continuidade no apoio às lideranças foi igualmente apontada como uma demanda central, especialmente para enfrentar os desafios administrativos e políticos do setor público. A proposta de implementar mentorias formais e consultorias técnicas reflete uma compreensão aprofundada das lacunas percebidas pelos egressos. Um depoimento foi emblemático ao afirmar que “*mesmo procurando espaços, enfrentamos obstáculos que travam nossa participação*”, indicando a necessidade de estruturas que não apenas ofereçam suporte, mas também eliminem barreiras sistêmicas. A reflexão sobre essa dinâmica sugere que o fortalecimento do suporte interno à Rede LideraGOV pode não apenas beneficiar os indivíduos, mas também contribuir para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva e orientada para resultados.

O reconhecimento e valorização dos participantes surgiram como elementos centrais para consolidar a identidade da Rede. Para muitos, a ausência de visibilidade após o término do programa enfraquece o impacto do LideraGOV na progressão profissional. Como afirmou um egresso: “*Sinto falta de iniciativas que deem continuidade ao impacto do programa*”. Eventos de premiação, campanhas institucionais e a divulgação de *cases* de sucesso foram propostos como medidas para celebrar as conquistas dos membros e reforçar a relevância do programa. A partir dessa perspectiva, a promoção de iniciativas simbólicas e práticas pode funcionar como um mecanismo de legitimação do programa nos espaços institucionais.

A inclusão e diversidade, representadas de forma marcante pela Turma 4, cuja composição exclusivamente negra simboliza um marco transformador, requerem uma atenção específica. Os participantes ressaltaram que, embora essa característica seja um ponto de orgulho, a ausência de ações concretas para fortalecer essa identidade é percebida como uma lacuna. Como afirmou um membro: “*Essa identidade precisa ser reconhecida como parte de um movimento maior de transformação*”. Essa observação não apenas reforça a importância de iniciativas voltadas para a equidade racial, mas também evidencia o papel da Rede como promotora de mudanças sistêmicas dentro do serviço público.

No âmbito da gestão da Rede, a criação de estruturas colaborativas e bem organizadas foi apontada como essencial para o sucesso a longo prazo. A nomeação de facilitadores por turma e a implementação de rotinas de *feedback* contínuo aparecem como soluções práticas para alinhar expectativas e demandas dos membros. Um participante observou: “*A rede depende da participação efetiva de seus membros, mas precisamos de organização para que todos sintam que estão ganhando algo com sua contribuição*”. Essa perspectiva sublinha o caráter dialético entre individualidade e coletividade, demonstrando que o engajamento pessoal pode ser fortalecido por meio de sistemas que promovam benefícios mútuos.

O planejamento estratégico integrado, com metas anuais claras e indicadores de impacto, também emergiu como uma necessidade premente. A definição de objetivos concretos, como a ampliação de parcerias interinstitucionais e o aumento do engajamento dos membros, foi mencionada como uma forma de alinhar esforços e garantir resultados mensuráveis. “*Se tivermos metas claras e resultados que mostrem nosso impacto, isso vai nos motivar e dar mais força à rede*”, pontuou um egresso, ilustrando a importância de métricas transparentes para sustentar o compromisso dos membros com os objetivos da Rede.

A diversidade de ferramentas tecnológicas disponíveis foi citada como um recurso subutilizado pela Rede até o momento. A sugestão de adotar plataformas interativas e recursos de inteligência artificial para mapear interesses e competências dos membros reflete uma visão avançada sobre como a tecnologia pode transformar redes colaborativas. “*No WhatsApp, muita conversa se perde. Precisamos de uma plataforma que organize e facilite o acesso às*

informações”, destacou um egresso. Esse argumento reforça a necessidade de avançar para além de ferramentas básicas e investir em soluções que ampliem o alcance e a eficiência das interações.

Por fim, o engajamento constante e sustentável foi identificado como um pilar essencial para a longevidade da Rede. A organização de eventos regulares, como *workshops* e encontros presenciais, foi sugerida como uma maneira de manter o interesse e a participação ativa dos membros. Para muitos, a falta de iniciativas contínuas resulta em um sentimento de desconexão, especialmente para aqueles fora dos grandes centros urbanos. “*Faltam eventos que conectem as pessoas. E quem está fora dos grandes centros sente ainda mais essa distância*”, afirmou um participante, evidenciando a importância de criar pontos de encontro regulares que promovam a coesão entre os membros.

A análise também revelou *insights* adicionais, como o forte sentimento de pertencimento e nostalgia compartilhado pelos egressos da Turma 4. Esse elemento emocional, associado à utilidade prática da Rede para consultas rápidas e suporte técnico, reflete seu potencial como espaço de troca e crescimento coletivo. “*O programa mudou minha percepção de vida. Eu sinto falta daquele momento e das conexões que fizemos*”, expressou um participante, destacando a necessidade de estratégias que preservem e ampliem essas conexões. Além disso, a interação entre turmas foi mencionada como uma oportunidade ainda não plenamente explorada, mas com grande potencial para fomentar aprendizados interdisciplinares e ampliar o alcance da Rede.

A análise das expectativas e sugestões da Turma 4 evidencia a necessidade de combinar ações estruturais e simbólicas para fortalecer a Rede LideraGOV. A integração de tecnologias avançadas, o reconhecimento institucional dos egressos e a promoção de diversidade e inclusão emergem como pilares centrais para o sucesso. Este diálogo contínuo entre as demandas dos membros e as soluções propostas oferece um caminho promissor para consolidar a Rede como um espaço de transformação e impacto duradouro.

5.5.1.6 Conclusão

A Turma 4 reafirmou o compromisso do LideraGOV com a inclusão e a promoção da diversidade racial no serviço público brasileiro. Como uma edição de políticas afirmativas, capacitou servidores negros para assumirem posições de liderança, promovendo uma

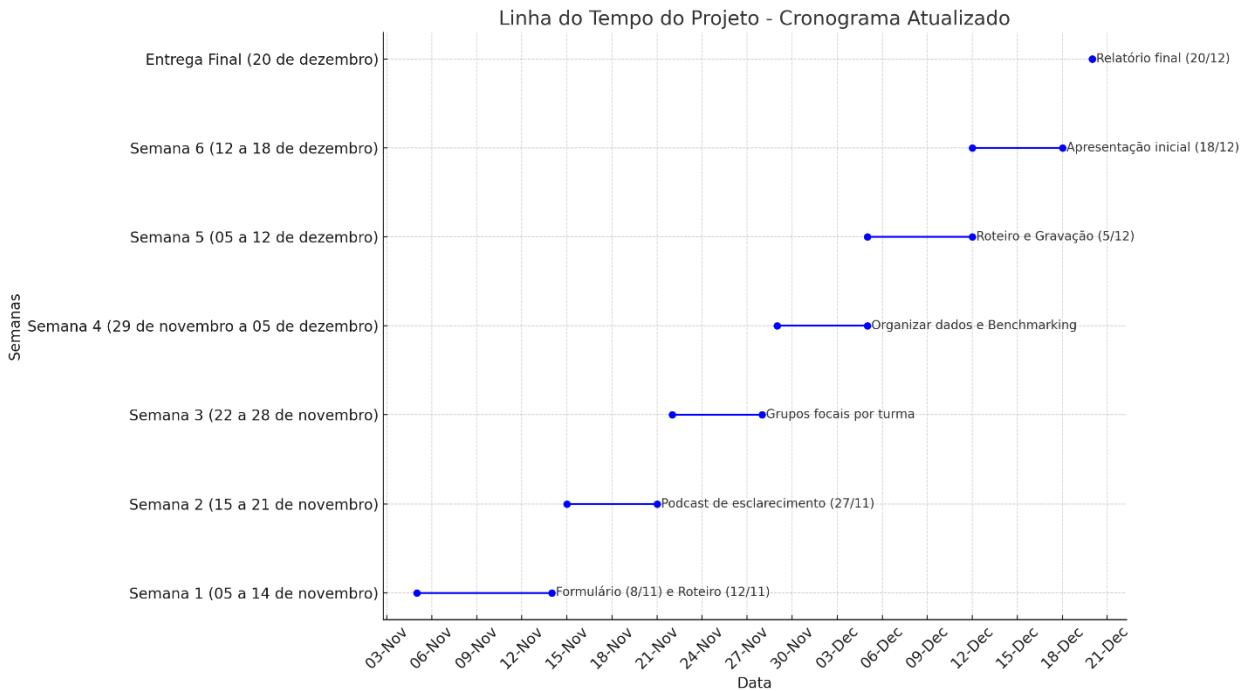
administração pública mais representativa e equitativa. A diversidade institucional, o equilíbrio de gênero e os benefícios gerais consolidam o impacto transformador do Programa em seu papel de impulsionar mudanças significativas no setor público.

6. CRONOGRAMA

O cronograma de entrega foi elaborado com base no contrato (000236/2024-0), onde encontra-se especificado os itens a serem contemplados na primeira etapa do trabalho. O planejamento das ações foi realizado em comum acordo com a equipe gestora da Rede LideraGOV, buscando conciliar os prazos previstos e a capacidade operacional da equipe.

Buscou-se organizar as principais atividades em períodos semanais conforme descrito abaixo:

Quadro 27: Cronograma de atividades



Fonte: Elaborado pelo autor.

6.1 Semana 1 (07 a 14 de novembro)

- 7 de novembro: primeira reunião com a equipe gestora
- 8 de novembro: Formulário de levantamento de expectativas dos gestores do LideraGOV.
- 12 de novembro: Roteiro de formulário de pesquisa de levantamento (com termo de consentimento, perguntas em escala *Likert* e perguntas abertas).

6.2 Semana 2 (15 a 21 de novembro)

- Planejamento da pesquisa de levantamento: atividades de planejamento da pesquisa de levantamento

6.3 Semana 3 (22 de novembro a 2 de dezembro)

- Realização da pesquisa de campo.
- Elaboração da estrutura do relatório final

6.4 Semana 4 (3 a 10 de dezembro)

- Entrada e Organização dos Dados:
Organizar dados em uma base para análise.
- Pesquisa de Redes *Alumni*:
Realizar *benchmarking* com outras redes, identificando práticas de sucesso.

6.5 Semana 5 (11 a 14 de dezembro)

- 11 de dezembro: Roteiro de perguntas para grupos focais (cinco perguntas).
- 12 de dezembro: Grupos focais em salas com gravação:
- Organização dos dados para análise conteúdo
- Elaboração de relatório parcial
 - 14h - Turma 1
 - 15h - Turma 2
 - 16h - Turma 3
 - 17h - Turma 4

6.6 Semana 6 (15 a 20 de dezembro)

- 18 de dezembro: Apresentação da primeira versão do Relatório Final.

6.7 Entrega final

- 20 de dezembro: Entrega do Produto 1 (Relatório Final).

Tabela 1 - tabela cronológica

Semana	Data	Atividade
Semana 1 (07 a 14 de novembro)	7 de novembro 8 de novembro 12 de novembro	Primeira reunião com a equipe gestora. Formulário de levantamento de expectativas dos gestores do LideraGOV. Roteiro de formulário de pesquisa de levantamento.
Semana 2 (15 a 21 de novembro)	Planejamento da pesquisa de levantamento	Atividades de planejamento da pesquisa de levantamento.
Semana 3 (22 de novembro a 2 de dezembro)	Durante a semana	Realização da pesquisa de campo. Elaboração da estrutura do Relatório Final.
Semana 4 (3 a 10 de dezembro)	Entrada e organização dos dados Pesquisa de redes <i>alumni</i>	Organizar dados em uma base para análise. Realizar <i>benchmarking</i> com outras redes, identificando práticas de sucesso.
Semana 5 (11 a 14 de dezembro)	11 de dezembro 12 de dezembro	Roteiro de perguntas para grupos focais. Grupos focais em salas com gravação. Organização dos dados para análise de conteúdo. Elaboração de relatório parcial.
Semana 6 (15 a 20 de dezembro)	18 de dezembro	Apresentação da primeira versão do Relatório Final.
Entrega Final	20 de dezembro	Entrega do Produto 1 (Relatório Final).

Fonte: Elaborado pelo autor.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

Ao longo desta investigação, o Programa LideraGOV foi analisado em múltiplas dimensões, evidenciando-se como um dispositivo estratégico para o fortalecimento de lideranças no setor público brasileiro, capaz de transcender limites geográficos, organizacionais e conceituais. As diversas fontes examinadas, incluindo análises quali-quantitativas (Creswell, 2014; Yin, 2005), avaliações de impacto embasadas no *Net Promoter Score* (Reichheld, 2003) e depoimentos de

egressos coletados por meio de questionários (Bardin, 2004; Dillman et al., 2014), formaram um mosaico de percepções e experiências que, ao serem integradas, delineiam um campo complexo no qual competências técnicas, fortalecimento de redes colaborativas e reflexões sobre progressão funcional e reconhecimento se entrelaçam.

A relevância do Programa consolidou-se ao demonstrar altos índices de satisfação, expansão da diversidade socioprofissional e institucional, bem como evidências consistentes de aprimoramento de competências críticas para a administração pública contemporânea (Kouzes e Posner, 2017; Demo, 2004). Os depoimentos analisados sublinharam o fortalecimento da autoconfiança, o incremento de responsabilidades e a ampliação de redes de contato, sugerindo que o LideraGOV atua não apenas como um espaço de qualificação técnica, mas também como uma plataforma de experimentação em liderança que convida seus participantes a assumirem posicionamentos mais assertivos e estratégicos no contexto institucional (Thomas e Ely, 1996; Spink e Lima, 2004).

Paralelamente, o aprofundamento qualitativo trouxe à tona tensões e lacunas estruturais. A ausência de detratores não deve ser interpretada como garantia de perfeição, mas como indício da necessidade de investigações mais nuançadas, capazes de identificar críticas latentes e barreiras ainda não plenamente compreendidas (Dillman et al., 2014). Ademais, as expectativas frustradas em relação à progressão na carreira, a falta de sincronia entre competências desenvolvidas e oportunidades institucionais, bem como dificuldades em assegurar *feedbacks* mais robustos sobre a qualidade das aulas e o impacto de longo prazo, revelam um cenário no qual as estratégias formativas podem — e possivelmente devem — ser articuladas com políticas de gestão de pessoas e sucessão funcional (Argyris e Schön, 1978; Bell e Nkomo, 2001; Page, 2007).

Diante desse contexto, as Recomendações Estratégicas devem considerar a interação dialética entre formação, reconhecimento profissional e condições institucionais. Seguem, assim, algumas sugestões, apresentadas com cautela acadêmica e abertura reflexiva, buscando auxiliar gestores, formuladores de políticas e a própria equipe do Programa a contemplar ajustes propositivos. Não se trata de um conjunto prescritivo ou imutável, mas de uma agenda de reflexão estratégica que, inspirada nos achados deste estudo, poderia orientar processos decisórios mais eficazes.

1. Articulação entre Formação e Progressão de Carreira:

A despeito da valiosa contribuição do LideraGOV ao desenvolvimento individual de competências, constatou-se um hiato entre a capacitação promovida e a concretização de avanços funcionais. Considerando-se que muitos egressos manifestaram expectativas frustradas nesse domínio, uma possibilidade seria o delineamento de mecanismos de planejamento sucessório, em coordenação com setores de gestão de pessoas e observatórios internos (Yin, 2005; Creswell, 2014). Por exemplo, órgãos com previsão de vagas futuras poderiam ser estimulados a promover a participação de servidores com perfil de liderança em turmas do Programa, alinhando, de forma prospectiva, a formação dos profissionais à abertura de oportunidades. Esse movimento não oferece garantia de ascensão, mas poderia criar um ecossistema mais coerente entre o desenvolvimento de competências e as dinâmicas institucionais de recrutamento interno.

2. Fortalecimento da Memória Institucional e Infraestrutura de Comunicação:

A consolidação de redes *alumni*, apontada como um valor central do Programa, poderia ser reforçada pela adoção de plataformas robustas que centralizem interações e preservem o histórico dos diálogos (Wenger et al., 2002; Putnam, 2000). Uma infraestrutura digital dedicada (por exemplo, um ambiente interno customizado ou um sistema inspirado em ferramentas como *Basecamp*) poderia otimizar a circulação de informações, ampliar o senso de pertencimento e assegurar que o capital de conhecimento construído pelos egressos seja continuamente acessível e explorado, alimentando a cultura de aprendizagem coletiva e reduzindo a dispersão informacional.

3. Mentorias Estruturadas e Capacitação Contínua:

A criação de programas de mentoria, envolvendo participantes experientes e profissionais recém-ingressos, bem como a oferta de atividades de capacitação contínua direcionadas às competências-chave do setor público (gestão de crises, comunicação estratégica, inovação e análise de dados), poderiam incrementar o impacto do Programa (Argyris e Schön, 1978; Demo, 2004). Ao invés de limitar o aperfeiçoamento ao período do curso, tal estratégia fomentaria um ciclo virtuoso de aprendizagem, assegurando que o conhecimento adquirido seja aplicado, compartilhado e constantemente atualizado, conferindo ao LideraGOV uma função similar à de um ecossistema de aprendizagem permanente.

1. Promoção Ativa da Diversidade, Equidade e Inclusão:

Embora o Programa tenha avançado em termos de representatividade de gênero, regional e institucional, persistem lacunas no tocante à promoção da diversidade racial e sociocultural. A adoção de cotas ou critérios afirmativos de seleção, bem como o incentivo a perfis sub-representados para integrarem edições específicas do LideraGOV, poderiam consolidar o Programa como um espaço plural, refletindo a heterogeneidade do serviço público (Bell e Nkomo, 2001; Thomas e Ely, 1996). Essa estratégia não apenas legitimaria o Programa perante diferentes segmentos, mas, seguindo as conclusões de Page (2007), também incrementaria o potencial inovador oriundo da interação entre múltiplas perspectivas.

5. Desenvolvimento de uma Função Integradora de Dados e Avaliação de Impacto:

A existência de um perfil profissional dedicado à gestão de informações, avaliação de impacto e integração de dados sobre competências, ascensão funcional e qualidade das práticas de ensino poderia ampliar significativamente o valor estratégico do Programa (Creswell, 2014; Bardin, 2004). Esse especialista atuaria como um elo entre dados quantitativos e análises qualitativas, produzindo relatórios analíticos que subsidiem a tomada de decisão, permitam ajustes pedagógicos, orientem processos avaliativos e consolidem evidências robustas sobre a efetividade do LideraGOV a médio e longo prazo.

6. Integração entre Formação e Aperfeiçoamento de Políticas Públicas:

Ao se assumir como um espaço potencial de incubação de ideias e soluções inovadoras, o LideraGOV poderia incentivar a elaboração de propostas práticas para o aperfeiçoamento de políticas públicas. Instâncias de colaboração entre egressos, gestores e especialistas externos, organizadas sob a forma de grupos de trabalho temáticos ou laboratórios de políticas, poderiam resultar em sugestões concretas de melhoria administrativa, reforçando a posição do Programa como um agente dinâmico no ecossistema de governança (Mulgan & Albury, 2003; Spink e Lima, 2004). Esse delineamento qualificaria o impacto formativo, vinculando o aprendizado às demandas reais do setor público e estreitando as relações entre teoria e prática.

Em suma, o Programa LideraGOV apresenta um percurso sólido e promissor, consolidando-se como um polo formativo que transcende a mera capacitação técnica, assumindo contornos de espaço de transformação cultural, fortalecimento de redes colaborativas e promoção da diversidade. Não obstante seus êxitos, o caminho para aprimoramentos permanece aberto,

exigindo um diálogo contínuo entre gestores, egressos, referências conceituais e práticas institucionais. Ao abraçar a complexidade que marca o cenário público contemporâneo, o LideraGOV poderia ampliar ainda mais sua função estratégica, contribuindo para o amadurecimento de uma liderança pública capaz de enfrentar os desafios emergentes com rigor, criatividade e responsabilidade (Kouzes e Posner, 2017; Reichheld, 2003; Yin, 2005).

Desse modo, as Recomendações Estratégicas aqui delineadas não têm a pretensão de esgotar as possibilidades de aperfeiçoamento, mas de estimular novos questionamentos, promovendo reflexões que, ancoradas em evidências e referências teóricas, possam alimentar um diálogo construtivo e sustentado. Assim, o LideraGOV avançaria como um vetor de mudança sistêmica, articulando o desenvolvimento de competências, a diversidade de perfis, a aprendizagem contínua e a conexão orgânica entre formação e oportunidades institucionais, em prol de uma administração pública mais eficiente, inclusiva e responsável às demandas de uma sociedade em constante transformação.

Referências

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison Wesley, 1978.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BELL, M. P.; NKOMO, S. M. *Our Separate Ways: Black and White Women and the Struggle for Professional Identity*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- DEMO, P. *Educação e Qualidade: Direito à Pesquisa e à Aprendizagem*. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.
- DILLMAN, D. A.; SMYTH, J. D.; CHRISTIAN, L. M. *Internet, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. 4th ed. Hoboken: Wiley, 2014.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. 6. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.
- MULGAN, G.; ALBURY, D. *Innovation in the Public Sector*. London: Cabinet Office, 2003.
- PAGE, S. E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press, 2007.
- PUTNAM, R. D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000.
- REICHHELD, F. F. *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- SPINK, P. K.; LIMA, H. M. *A Construção do Públíco: Ator, Espaço e Lugar*. São Paulo: FGV, 2004.
- THOMAS, D. A.; ELY, R. J. *Making differences matter: a new paradigm for managing diversity*. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.
- WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.