

# PARCERIAS E TRILHAS DE APRENDIZAGEM SISTEMATIZADAS

**Carolina Resende**

Contrato No 000236/2024-0

Produto 03

18/03/2025



**2025**



CAROLINA COSTA RESENDE

**PARCERIAS E TRILHAS DE APRENDIZAGEM SISTEMATIZADAS**  
**proposta de canais, matriz e plano de ação para os próximos 12 meses**

Relatório apresentado ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) como requisito para a conclusão do produto 03 do contrato nº 000236/2024-0.

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

**Gestor de Referência:** Sílvia Maria Barros – Chefe da Divisão de Inovação em Desenvolvimento de Pessoas na Coordenação-Geral de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Inovação em Serviços Públicos (DIDEP/CGDDP/DECAR/SGP/MGI).



es: ID - 8264600425128345

cedin: carolina-resende-psi

ri: psi\_carolinaresende

BRASÍLIA

2025

INTRODUÇÃO.....	5
1. LIFE LONG LEARNING: conceito e tendências atuais.....	7
1.1 Conceituação e Evolução Histórica.....	9
1.2 Características e Princípios Fundamentais.....	10
1.3 Competências Essenciais para a Aprendizagem ao Longo da Vida.....	12
1.3.1 As Competências Socioemocionais e Soft Skills de Inovação da OCDE.....	14
1.3.2. Iteração.....	16
1.3.3. Foco no Usuário.....	17
1.3.4. Decisão Baseada em Dados.....	18
1.3.5. Mentalidade Digital.....	19
1.3.6 Criatividade.....	20
1.3.7. Insurgência.....	21
1.3.8 Integração das Competências para Resultados Efetivos.....	22
2. MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DA ENAP.....	24
2.1 Estrutura e Competências da Matriz ENAP.....	25
2.1.1. Eixo Estratégia: Competências de Visão e Atuação Estratégica.....	26
2.1.2. Eixo Resultados: Competências de Desempenho e Orientação para Valor..	26
2.3 Valor e Aplicações da Matriz ENAP no Setor Público Brasileiro.....	28
3. JORNADA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DO EGRESO NA REDE LIDERAGOV...	29
3.1 Fundamentos Teóricos e Objetivos da Formação Continuada.....	29
3.2 Estrutura e Modalidades de Aprendizagem.....	32
3.3 Avaliação, Certificação e Reconhecimento.....	34
3.4 Governança e Perspectivas Futuras.....	36
4. PARCERIAS: oportunidades e desafios.....	41
4.1. Mapeamento Estratégico de Parceiros.....	41
4.2 Instituições Governamentais como Alicerce.....	42
4.3. Instituições Acadêmicas e Centros de Conhecimento.....	43
4.4 Parceiros Internacionais e Conexões Globais.....	44
4.5 Setor Privado e Terceiro Setor.....	44
4.6 Modelos de Parcerias para Redes de Aprendizagem.....	45
4.6.1 Tipologias de Parcerias.....	46
4.6.2 Formatos de Colaboração.....	46
4.7 Oportunidades de Colaboração Interinstitucional.....	47
4.7.1 Oportunidades Temáticas.....	48

4.7.2 Oportunidades Metodológicas.....	48
4.8 Desafios na Implementação de Parcerias.....	49
4.8.1 Desafios Institucionais.....	50
4.8.2 Desafios Operacionais.....	51
4.9 Estruturação de Trilhas de Aprendizagem Colaborativas.....	51
4.9.1 Fundamentos para Estruturação de Trilhas.....	52
4.9.2 Modelo LideraGOV de Trilhas de Aprendizagem.....	52
4.9.3 Programa de Formação de Mentores: LideraGOV Mentor.....	54
4.10 Framework para Avaliação e Gestão de Parcerias.....	56
4.10.1 Critérios de Seleção e Avaliação de Parceiros.....	57
4.11 Indicadores de Sucesso e Monitoramento.....	57
4.12. Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional.....	58
5. Plano de Implementação.....	63
Fase 1: Planejamento e Estruturação (Meses 1-3).....	63
Infográfico 26: Planejamento e estruturação.....	64
Fase 2: Estabelecimento de Parcerias (Meses 2-5).....	64
Infográfico 27: Estabelecimento de Parcerias.....	66
Fase 3: Implementação Inicial (Meses 4-7).....	67
Infográfico 27: Implementação inicial.....	68
Fase 4: Expansão e Consolidação (Meses 6-10).....	68
Fase 5: Avaliação e Planejamento do Ciclo Seguinte (Meses 10-12).....	70
Considerações sobre a Implementação.....	72

# PARCERIAS E TRILHAS DE APRENDIZAGEM SISTEMATIZADAS

## INTRODUÇÃO

O relatório apresentado detalha uma proposta abrangente para o desenvolvimento e implementação de parcerias e trilhas de aprendizagem sistematizadas para a Rede LideraGOV, uma iniciativa voltada para a formação continuada de lideranças no setor público brasileiro.

A proposta baseia-se em conceitos contemporâneos de educação continuada, com destaque para o paradigma do Life Long Learning, e alinha-se às demandas específicas do setor público por lideranças adaptativas e inovadoras. O relatório estrutura-se em cinco capítulos principais que abordam:

1. O conceito e as tendências atuais do Life Long Learning
2. A Matriz de Competências da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública)
3. A Jornada de Formação Continuada do Egresso na Rede LideraGOV
4. Parcerias: oportunidades e desafios
5. Um plano detalhado de implementação para os próximos 12 meses

O documento propõe um modelo inovador de formação continuada que integra diversas modalidades de aprendizagem, incluindo trilhas digitais, encontros presenciais, mentorias e projetos aplicados. Destaca-se a ênfase em parcerias estratégicas com instituições governamentais, acadêmicas e do terceiro setor, visando criar um ecossistema robusto de desenvolvimento de lideranças públicas.

A gestão de referência do projeto está sob responsabilidade da Divisão de Inovação em Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Este trabalho representa um esforço significativo para modernizar e potencializar a formação de líderes no setor público brasileiro, alinhando-se às melhores práticas internacionais e

respondendo às complexidades específicas do contexto nacional. A proposta considera as particularidades do serviço público, como a necessidade de lidar com múltiplos stakeholders, restrições orçamentárias e a busca constante pelo interesse público.

O relatório também aborda a importância da tecnologia na formação continuada, propondo o uso de plataformas digitais interativas e ferramentas de inteligência artificial para personalizar as experiências de aprendizagem. Além disso, enfatiza a relevância de desenvolver competências transversais como pensamento sistêmico, inteligência emocional e capacidade de inovação, essenciais para enfrentar os desafios complexos da administração pública contemporânea.

A implementação desta proposta tem o potencial de transformar significativamente a capacidade de liderança no setor público brasileiro, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e excelência na gestão pública.

## 1. LIFE LONG LEARNING: conceito e tendências atuais

A aprendizagem ao longo da vida (*Life Long Learning*) constitui elemento central para enfrentar os desafios da sociedade contemporânea. Este conceito transcende a educação formal, enfatizando a continuidade do aprendizado em todas as fases da vida humana. Frente aos avanços tecnológicos, transformações sociais e complexidades econômicas atuais, compreender este paradigma torna-se essencial para formular estratégias educacionais alinhadas às demandas presentes e futuras.

O *Life Long Learning* evoluiu de um ideal pedagógico para um imperativo pragmático, refletindo as exigências de um mundo interconectado que demanda atualização contínua de conhecimentos. Suas características principais incluem flexibilidade, autonomia do aprendiz e integração de múltiplos ambientes de aprendizagem (formais, não formais e informais).

Competências como adaptabilidade, gestão do conhecimento, pensamento crítico, alfabetização digital e aprendizagem autodirigida são indispensáveis neste contexto. A intersecção entre aprendizagem contínua e transformação do mercado de trabalho evidencia que a qualificação não se limita a diplomas, expandindo-se por ciclos de aprimoramento contínuo.

Infográfico 01: Os Quatro Pilares do *Life Long Learning*  
[Clique aqui para uma representação gráfica web](#)



Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 01: Quadro Europeu de Competências-Chave para a Aprendizagem ao Longo da Vida

<b>Comunicação na língua materna</b>	Capacidade de expressar e interpretar conceitos, pensamentos e fatos oralmente e por escrito
<b>Comunicação em línguas estrangeiras</b>	inclui competências interculturais e mediação linguística (paráfrase, tradução)
<b>Competência matemática e competências básicas em ciência e tecnologia</b>	Domínio de numeracia, pensamento científico e aplicação de conhecimentos tecnológicos
<b>Competência digital</b>	Uso seguro e crítico de tecnologias da informação, incluindo programação e análise de dados
<b>Aprender a aprender</b>	Habilidade de gerenciar o próprio aprendizado, autorregulação e persistência
<b>Competências sociais e cívicas</b>	Envolvimento em interações sociais, compreensão de conceitos democráticos e participação ativa
<b>Sentido de iniciativa e espírito empreendedor</b>	Criatividade, gestão de projetos, resiliência e capacidade de assumir riscos
<b>Consciência e expressão cultural</b>	Valorização da diversidade cultural, expressão artística e compreensão histórica

Fonte: Comissão Européia (2007)

## 1.1 Conceituação e Evolução Histórica

O Life Long Learning representa uma transformação paradigmática na compreensão educacional, consolidando a aprendizagem como um fenômeno contínuo integrado a todas as fases da vida. Este conceito transcende o modelo tradicional ao redefinir a relação dos indivíduos com o saber, enfatizando sua presença constante ao longo da existência1.

Knapper (2000), citado por Kaplan (2016), caracteriza essa abordagem como a deliberação de que a aprendizagem pode e deve ocorrer ao longo da vida de cada pessoa, reforçando que o conhecimento não está circunscrito às instituições formais. Watson (2003), citado por Pagel e Bernardi (2016), define o Life Long Learning como um processo de apoio contínuo que capacita os indivíduos a adquirir conhecimentos, valores e habilidades para aplicá-los com confiança e criatividade em todas as circunstâncias1.

Alla (2024) complementa essa visão destacando que o Life Long Learning abrange a aquisição e atualização de diferentes habilidades, conhecimentos e qualificações desde a infância até a pós-aposentadoria, enfatizando competências que favorecem a adaptação à sociedade do conhecimento.

A trajetória histórica do conceito revela múltiplas origens e influências. Algumas perspectivas atribuem sua primeira formulação a Basil Yeaxlee em 1929, enquanto outras indicam contribuições da UNESCO nas décadas de 1960 e 1970. A evolução pode ser compreendida em três fases: Educação e Treinamento (século XX), caracterizada pela educação em massa; o próprio Lifelong Learning (século XXI), orientado pelas necessidades individuais; e a Ação pela Mudança, que busca eliminar barreiras estruturais para tornar o aprendizado acessível a todos.

Infográfico 02: Evolução Histórica do *Life Long Learning*  
[Clique aqui para representação gráfica na web](#)



Fonte: elaborado pelo autor

## 1.2 Características e Princípios Fundamentais

O Life Long Learning distingue-se por características estruturantes que o diferenciam das abordagens educacionais tradicionais. Kaplan (2016) identifica seis características fundamentais:

continuidade (estendendo-se da infância à velhice); customização (moldada pelas necessidades de cada indivíduo); desenvolvimento (aprimoramento de habilidades existentes); abrangência (incorporando aprendizagens formais, não formais e informais); necessidade contemporânea (imperativo da vida moderna); e equidade (garantindo oportunidades iguais).

Infográfico 03: As Seis Características do Life Long Learning  
[Clique aqui para representação dinâmica web](#)



Fonte: elaborado pelo autor

Além destas características, o Life Long Learning opera como guia para mobilização de recursos educacionais, estimula a aprendizagem baseada no fazer e no experimentar, promove o aprendizado colaborativo, e influencia a formulação de estratégias avaliativas. A flexibilidade, inclusão e contextualização deste paradigma redefinem como o conhecimento é adquirido e aplicado, fortalecendo a capacidade de adaptação e inovação em um mundo em transformação.

Pagel e Bernardi (2016), alinhados com Delors (1996), organizam o conceito em quatro pilares essenciais: aprender a conhecer (cultivando curiosidade intelectual e reflexão crítica); aprender a fazer (valorizando a prática e a experiência direta); aprender a conviver (reconhecendo a natureza social da aprendizagem); e aprender a ser (conectando aprendizado contínuo e desenvolvimento pessoal).

### **1.3 Competências Essenciais para a Aprendizagem ao Longo da Vida**

A implementação eficaz do Life Long Learning exige um conjunto de competências que capacitem os indivíduos a conduzir seu próprio aprendizado de maneira contínua e adaptável, independentemente do contexto em que se encontram. Diante da aceleração das transformações tecnológicas, sociais e econômicas, a identificação e o desenvolvimento dessas competências tornam-se elementos centrais para a promoção de uma cultura de aprendizagem sustentável e para a preparação de indivíduos capazes de enfrentar desafios complexos.

A literatura especializada apresenta diferentes abordagens para a classificação dessas competências, refletindo a diversidade de perspectivas sobre os requisitos fundamentais para a aprendizagem contínua. Algumas categorizações enfatizam as dimensões cognitivas do aprendizado, destacando habilidades como pensamento crítico, resolução de problemas e gestão da informação. Outras abordagens ampliam essa visão ao incluir competências socioemocionais, como autonomia, motivação intrínseca e resiliência, fundamentais para sustentar o engajamento ao longo da vida.

No atual contexto, marcado por incertezas e rápidas transformações, as competências socioemocionais ganham destaque particular como facilitadoras não apenas da adaptação, mas também da proatividade diante de novos cenários. A capacidade de realizar iterações, trabalhar com processos incrementais de inovação, tomar decisões baseadas em dados, manter o foco no usuário, desenvolver mentalidade digital, exercitar a criatividade e praticar a insurgência

(desafiando o status quo) emerge como um conjunto articulado de habilidades que potencializa significativamente a efetividade da aprendizagem contínua.

A intersecção entre essas diferentes perspectivas evidencia que a aprendizagem ao longo da vida não se sustenta apenas no acúmulo de conhecimento, mas na capacidade de adquirir, aplicar e ressignificar saberes de maneira dinâmica e contextualizada. Assim, a análise das competências essenciais para o Life Long Learning não apenas aprofunda a compreensão teórica desse conceito, mas também amplia as possibilidades de sua implementação, promovendo um modelo educacional mais flexível, inclusivo e alinhado às exigências do século XXI.

Mapa mental 01: Panorama das Competências para o Life Long Learning

[Clique aqui para uma representação gráfica web](#)



Fonte: elaborado pelo autor

### 1.3.1 As Competências Socioemocionais e Soft Skills de Inovação da OCDE

No âmbito das competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida, as competências socioemocionais têm recebido crescente atenção como elementos fundamentais para o desenvolvimento integral dos indivíduos. A OCDE desenvolveu um framework específico de competências socioemocionais e soft skills de inovação que complementa significativamente as categorizações anteriormente apresentadas, oferecendo uma perspectiva orientada tanto para o bem-estar individual quanto para as capacidades de transformação social e institucional.

Estudos da OCDE demonstram que "competências socioemocionais como perseverança, sociabilidade e autoestima mostraram-se capazes de influenciar várias dimensões da vida social futura, incluindo saúde melhor, mais bem-estar subjetivo e menor possibilidade de envolvimento com problemas de conduta" (OCDE, 2020, p. 43). Esta concepção reconhece que "o desenvolvimento de competências socioemocionais é a base para um bom desempenho acadêmico e também para o bem-estar psicológico" (OCDE, 2020, p. 47), evidenciando a centralidade destas habilidades para trajetórias de aprendizagem sustentáveis ao longo da vida.

Entre as competências socioemocionais propostas pela OCDE, destacam-se seis elementos fundamentais particularmente relevantes para contextos de transformação e inovação: iteração, foco no usuário, decisão baseada em dados, mentalidade digital, criatividade e insurgência. Estas competências configuram um arcabouço integrado que potencializa a capacidade do indivíduo de navegar em contextos complexos, adaptando-se continuamente e contribuindo para a inovação em diferentes esferas da vida pessoal e profissional.

Infográfico 04: Competências de Inovação da OCDE

[Clique aqui para uma representação gráfica web](#)

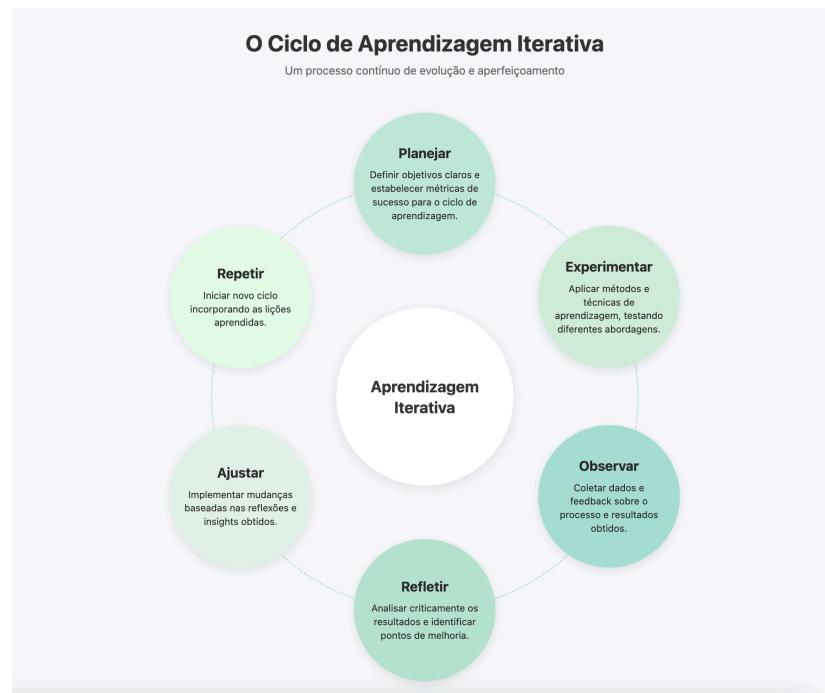
Fonte: elaborado pelo autor

### 1.3.2. Iteração

A competência de iteração refere-se à capacidade de trabalhar com processos incrementais e adotar abordagens prototipadas para solução de problemas. Diferente da competência de interação (relacionamento interpessoal), a iteração fundamenta-se no desenvolvimento gradual e experimental, valorizando ciclos de melhoria contínua e aprendizado adaptativo.

No contexto do Life Long Learning, a iteração manifesta-se na disposição para construir conhecimentos de forma progressiva, testando hipóteses, ajustando abordagens e refinando estratégias com base em evidências e experiências. Esta competência está diretamente relacionada à capacidade de "aprender a aprender" identificada pela Comissão Europeia (2007, p. 12), uma vez que propicia estruturas mentais favoráveis ao desenvolvimento contínuo e ao aperfeiçoamento constante.

Infográfico 05: O Ciclo de Aprendizagem Iterativa  
[Clique aqui para uma representação gráfica web](#)



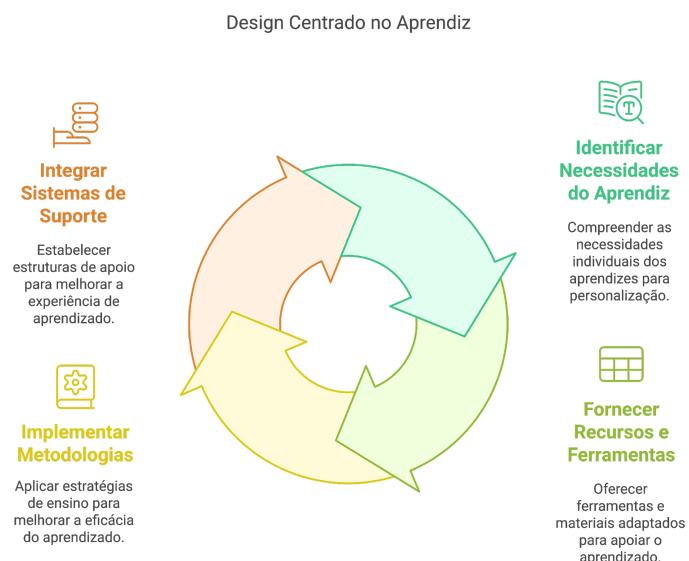
Fonte: elaborado pelo autor

### 1.3.3. Foco no Usuário

A competência de foco no usuário centra-se na capacidade de compreender profundamente as necessidades, expectativas e contextos dos destinatários de um produto, serviço ou política. Esta abordagem desvia o foco de soluções tecnocráticas para intervenções que efetivamente respondam às demandas reais dos indivíduos.

No âmbito da aprendizagem ao longo da vida, esta competência traduz-se na habilidade de customizar trajetórias formativas considerando especificidades individuais, reconhecendo a singularidade de cada percurso de desenvolvimento. Tal perspectiva alinha-se diretamente à característica de customização do Life Long Learning destacada por Kaplan (2016, p. 45), reforçando a importância de abordagens educacionais centradas nas necessidades específicas de cada aprendiz.

Infográfico 06: Design Centrado no Aprendiz



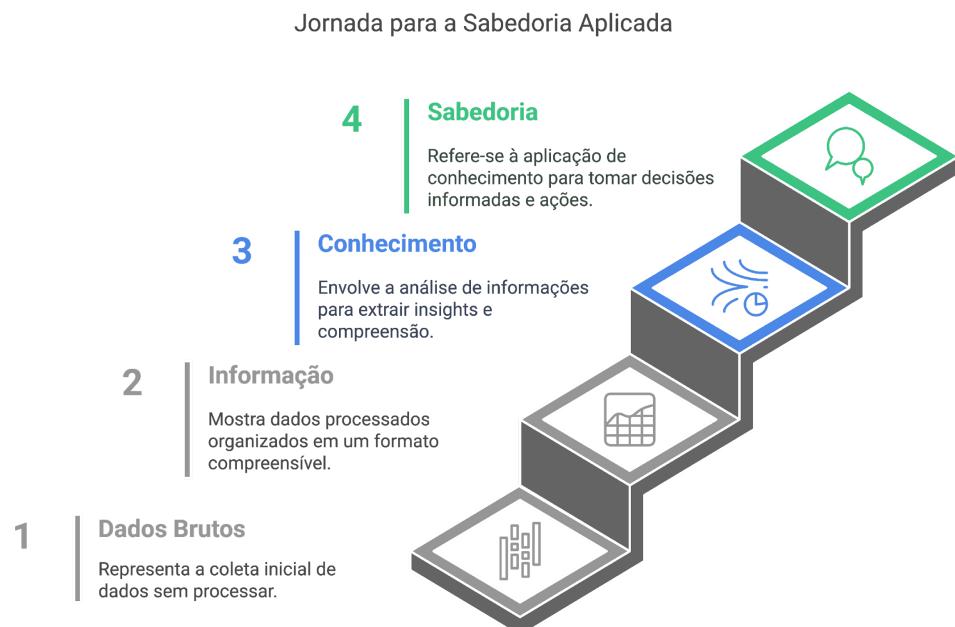
Fonte: elaborado pelo autor

### 1.3.4. Decisão Baseada em Dados

A competência de decisão baseada em dados envolve a capacidade de coletar, analisar e interpretar informações de maneira sistemática para fundamentar escolhas e intervenções. Em uma era caracterizada pela abundância de dados, esta habilidade torna-se fundamental para distinguir evidências relevantes de informações superficiais.

No contexto da aprendizagem continuada, esta competência manifesta-se na capacidade do indivíduo de avaliar criticamente seu próprio progresso, identificar lacunas de conhecimento e selecionar estratégias educacionais com base em evidências concretas sobre sua eficácia. A alfabetização em dados complementa significativamente as habilidades de autodirecionamento, permitindo escolhas mais conscientes e estratégicas ao longo da trajetória formativa.

Infográfico 07: Alfabetização de Dados para Aprendizagem Contínua



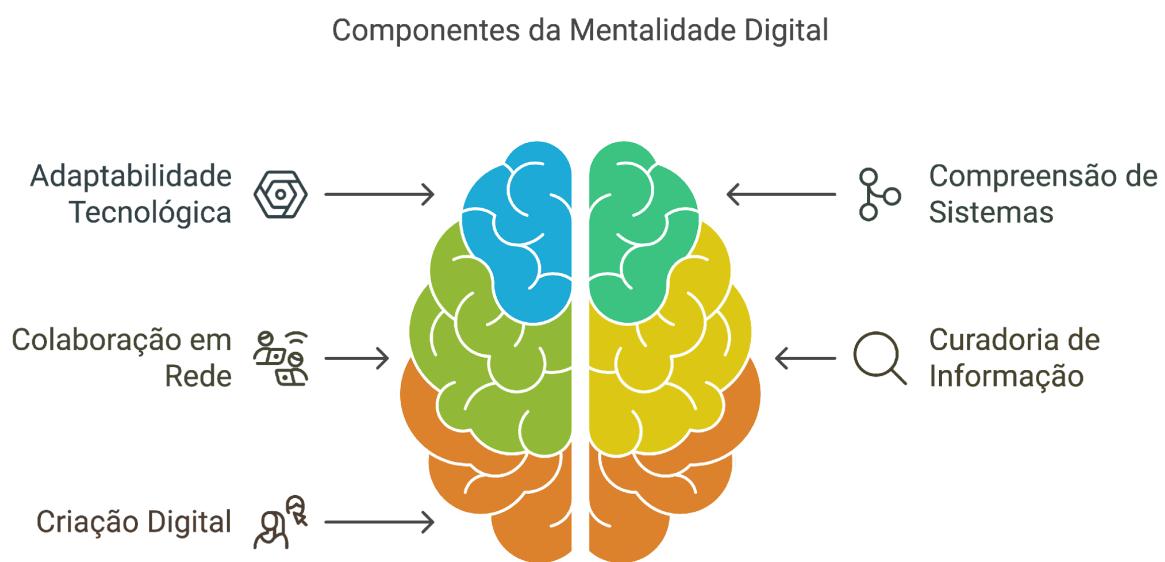
Fonte: elaborado pelo autor

### 1.3.5. Mentalidade Digital

A competência de mentalidade digital transcende o mero domínio técnico de ferramentas tecnológicas, constituindo uma disposição para compreender e incorporar princípios da transformação digital em diversos contextos. Inclui a capacidade de adaptar-se rapidamente a novas tecnologias, compreender suas implicações sociais e utilizá-las como alavancas para inovação.

No âmbito do Life Long Learning, esta competência relaciona-se diretamente com a capacidade de navegar em ambientes educacionais cada vez mais tecnológicos, aproveitando recursos digitais para personalizar e expandir oportunidades de aprendizagem. A mentalidade digital dialoga com as competências digitais identificadas tanto por Hürsen (2011, p. 51) quanto pela Comissão Europeia (2007, p. 8), ampliando seu escopo para uma compreensão mais sistêmica do fenômeno tecnológico.

Infográfico 08: Mentalidade Digital para Aprendizagem Contínua



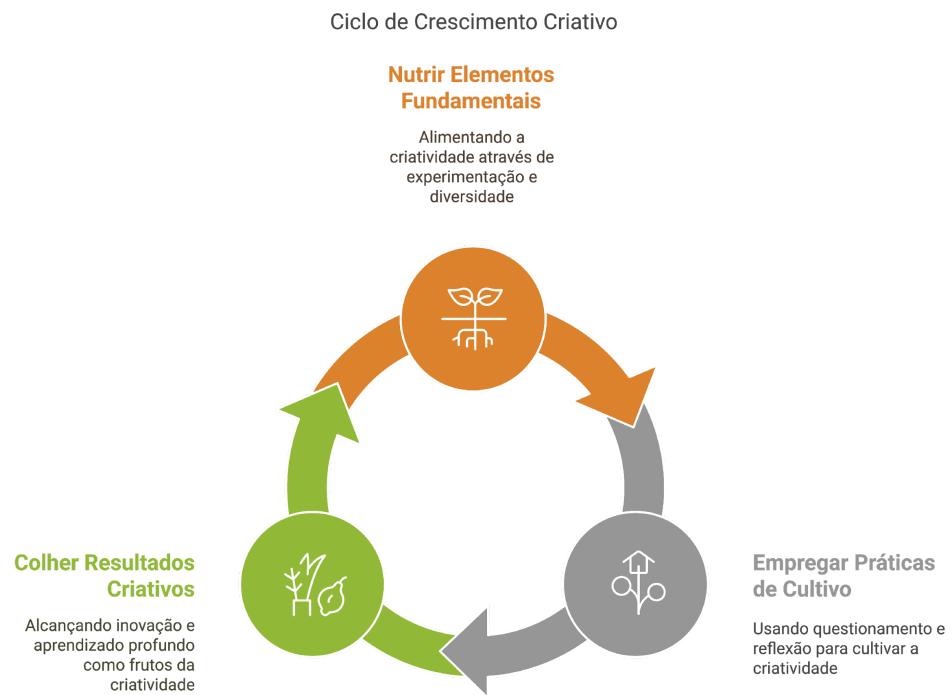
Fonte: elaborado pelo autor

### 1.3.6 Criatividade

A competência de criatividade refere-se à capacidade de gerar ideias originais, estabelecer conexões inusitadas e propor soluções inovadoras para desafios complexos. Diferente de uma visão romantizada do "gênio criativo", a OCDE concebe a criatividade como uma habilidade sistemática e passível de desenvolvimento.

No contexto da aprendizagem ao longo da vida, a criatividade manifesta-se na capacidade de conectar conhecimentos de diferentes áreas, visualizar aplicações não convencionais para saberes adquiridos e adaptar-se a cenários imprevistos. Estudos da OCDE indicam que "alunos com competências socioemocionais mais bem desenvolvidas obtêm notas melhores e manifestam aspirações mais arrojadas para o futuro" (OCDE, 2020, p. 62), evidenciando a conexão entre criatividade, desempenho acadêmico e ambição intelectual.

Infográfico 09: Cultivando Criatividade



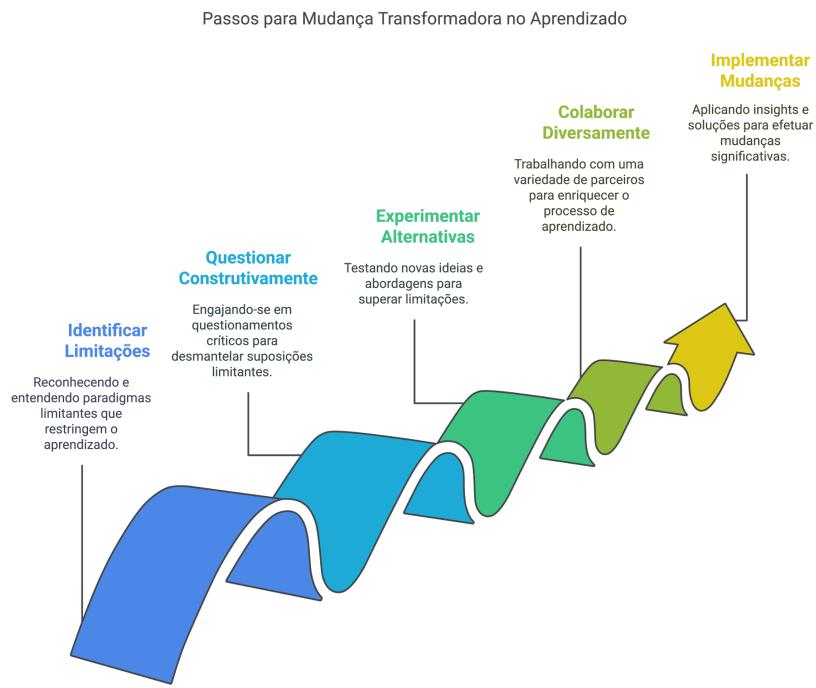
Fonte: elaborado pelo autor

### 1.3.7. Insurgência

A competência de insurgência caracteriza-se pela disposição para desafiar o status quo, questionar paradigmas estabelecidos e propor abordagens alternativas para problemas persistentes. Inclui a capacidade de trabalhar com parceiros não convencionais e transpor fronteiras disciplinares e institucionais.

No âmbito do Life Long Learning, esta competência manifesta-se na disposição para questionar métodos tradicionais de aprendizagem, explorar caminhos formativos não convencionais e romper com limitações autoimpostas ou socialmente construídas. A insurgência complementa significativamente as competências de empreendedorismo e iniciativa identificadas por Hürsen (2011, p. 50), adicionando uma dimensão crítica e transformadora ao processo de desenvolvimento contínuo.

Infográfico 10: Insurgência Construtiva no Aprendizado



Fonte: elaborado pelo autor

### 1.3.8 Integração das Competências para Resultados Efetivos

As seis competências socioemocionais da OCDE não operam isoladamente, mas integram-se a outros frameworks de competências, formando uma base que potencializa o desenvolvimento de habilidades cognitivas e técnicas. Esta integração é essencial, considerando que "pequenos hiatos de competências nos anos iniciais podem acarretar lacunas significativas ao longo da vida" (OCDE, 2020, p. 78).

A incorporação destas competências ao arcabouço do Life Long Learning amplia seu escopo e aplicabilidade, enfatizando não apenas a continuidade da aprendizagem, mas sua orientação para a inovação, adaptabilidade e transformação social. Como destaca a OCDE (2020, p. 85), a abordagem integrada dessas competências "aponta para o desenvolvimento integral, e ao longo da vida, de competências cognitivas e socioemocionais como a melhor base para uma vida plena".

Infográfico 11: Impacto das Competências Integradas

[Clique aqui para representação gráfica web](#)



Fonte: elaborado pelo autor

## Referências

ALLA, X. Lifelong Learning. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, v. 11, n. 1, p. 27-32, 2024.

*Citado em: 1.3.1 (Competências Socioemocionais da OCDE).*

COMISSÃO EUROPEIA. Key competences for lifelong learning: European Reference Framework. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007.

*Citado em: 1.3.2 (Iteração) e 1.3.5 (Mentalidade Digital).*

ENAP. Matriz de Competências de Liderança. Brasília: ENAP, 2021.

*Citado em: Seção 2.2 (Estrutura da Matriz ENAP).*

GUSKEY, T. R. Evaluating professional development. Thousand Oaks: Corwin Press, 2000.

*Citado em: Seção 3 (Sistema de Avaliação).*

HÜRSEN, C. Determination of the lifelong learning competencies of the teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, v. 3, n. 1, p. 47-66, 2011.

*Citado em: 1.3.5 (Mentalidade Digital) e 1.3.7 (Insurgência).*

KAPLAN, A. Lifelong Learning: Conclusions from a Literature Review. International Online Journal of Primary Education, v. 5, n. 2, p. 43-50, 2016.

*Citado em: 1.3.1 (Introdução) e 1.3.3 (Foco no Usuário).*

KIRKPATRICK, J. D.; KIRKPATRICK, W. K. Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Alexandria: ATD Press, 2016.

*Citado em: Seção 3 (Modelo de Avaliação).*

OCDE. Skills for 2030: Learning continuous competencies for the digital age. Paris: OCDE, 2020.

*Citado em: 1.3.1 (Competências Socioemocionais), 1.3.6 (Criatividade) e 1.3.8 (Integração).*

PAGEL, S. D.; BERNARDI, J. Aprendizagem ao longo da vida: um conceito necessário para a sociedade contemporânea. Revista Professare, v. 5, n. 3, p. 55-68, 2016.

*Citado em: 1.3.1 (Introdução).*

PHILLIPS, J. J. Return on investment in training and performance improvement programs. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

*Citado em: Seção 3 (Avaliação de Impacto).*

WATSON, L. Lifelong Learning in Australia. Canberra: Department of Education, Science and Training, 2003.

*Citado em: 1.1 (Conceituação Histórica).*

## 2. MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DA ENAP

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) constitui-se como instituição de referência na formação e desenvolvimento de lideranças para o setor público brasileiro. Em resposta aos desafios contemporâneos da administração pública e alinhada aos princípios de aprendizagem ao longo da vida apresentados no capítulo anterior, a ENAP desenvolveu uma Matriz de Competências de Liderança que sistematiza os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para a atuação eficaz de gestores públicos.

Esta Matriz representa um avanço significativo na profissionalização da gestão governamental brasileira, estabelecendo parâmetros objetivos para identificação, desenvolvimento e avaliação de competências estratégicas. Seu desenvolvimento fundamentou-se em extensas pesquisas sobre modelos internacionais de competências para o setor público, análise

de casos exitosos de transformação organizacional e consultas a especialistas e líderes reconhecidos no ambiente governamental (ENAP, 2021).

A estruturação desta Matriz articula-se diretamente com os princípios do Life Long Learning, especialmente no que tange à necessidade de adaptação contínua e desenvolvimento de competências socioemocionais em contextos complexos. Conforme destacado por Moore (1995), a capacidade de gerar valor público – um dos eixos centrais da Matriz – depende fundamentalmente da habilidade dos líderes em aprender continuamente e responder às transformações sociais, tecnológicas e institucionais.

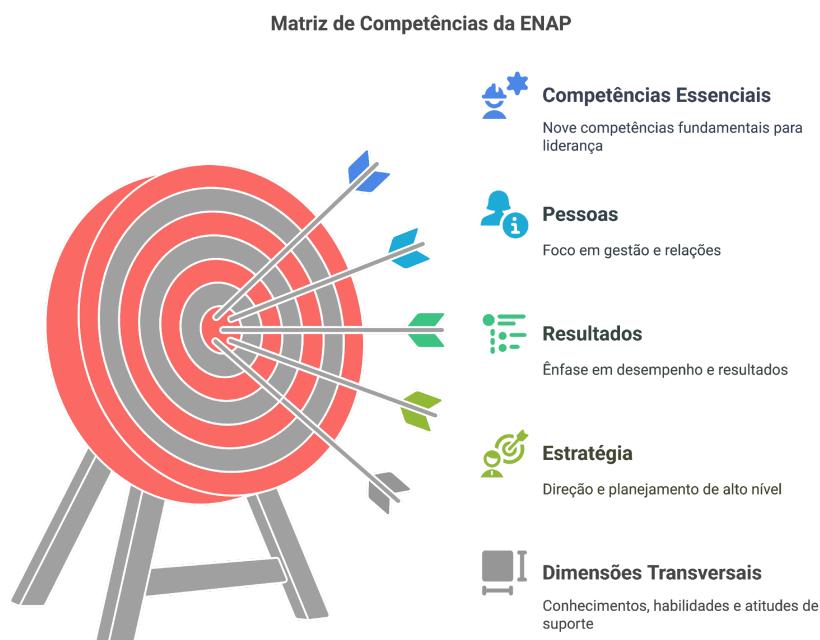
O modelo conceitual adotado pela ENAP reconhece a multidimensionalidade da liderança pública contemporânea, que precisa equilibrar visão estratégica, foco em resultados e gestão eficaz de pessoas e equipes. Esta abordagem integrada responde às demandas por uma administração pública mais ágil, transparente e orientada para o cidadão, conforme preconizado pelos paradigmas mais recentes de governança pública.

## 2.1 Estrutura e Competências da Matriz ENAP

A Matriz de Competências de Liderança da ENAP organiza-se em torno de nove competências essenciais, distribuídas entre três eixos estratégicos: Estratégia, Resultados e Pessoas. Cada competência é especificada em três dimensões: conhecimentos (repertório técnico e conceitual), habilidades (aplicação prática) e atitudes (valores e comportamentos).

A estrutura tripartite evidencia a complexidade multidimensional da liderança no setor público, demandando expertise técnica, capacidade gerencial e compromisso com o bem comum. Ao articular estratégia, resultados e gestão de pessoas, o modelo reforça a necessidade de um líder público que atue simultaneamente como estrategista, gestor de desempenho e articulador de relações organizacionais.

Infográfico 12: Matriz de Competências da ENAP



Fonte: elaborado pelo autor

### 2.1.1. Eixo Estratégia: Competências de Visão e Atuação Estratégica

O eixo estratégico concentra as capacidades que possibilitam ao líder público formular e implementar estratégias alinhadas com objetivos organizacionais e demandas sociais. A visão de futuro emerge como competência essencial, exigindo a capacidade de prospectar diferentes cenários e traçar diretrizes considerando tendências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas.

A comunicação estratégica complementa este conjunto ao viabilizar a articulação eficaz das diretrizes institucionais e fortalecer a legitimidade organizacional. O líder deve estruturar narrativas coerentes que traduzam a missão institucional de maneira clara e impactante, customizando mensagens conforme as especificidades do público-alvo.

A estruturação deste eixo evidencia que a liderança estratégica não se resume à formulação de diretrizes abstratas, mas à capacidade de conectar visão, inovação e comunicação para promover mudanças sustentáveis com impacto real na sociedade.

### 2.1.2. Eixo Resultados: Competências de Desempenho e Orientação para Valor

O eixo de resultados concentra as capacidades essenciais para direcionar a organização de maneira eficaz, assegurando resultados concretos e geração de valor público. A geração de valor para o usuário emerge como componente central, exigindo sensibilidade para compreender expectativas dos cidadãos e estruturar serviços de maneira equitativa e eficiente.

A gestão para resultados representa outro pilar fundamental, sustentando a capacidade de conduzir a organização com base no desempenho e metas claramente definidas. O líder precisa dominar metodologias de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de políticas, garantindo decisões fundamentadas em evidências.

No plano comportamental, esta competência pressupõe elevados padrões de qualidade e profissionalismo, abordagem analítica para tomada de decisões, transparência e postura proativa na busca de soluções que maximizem o impacto positivo das políticas públicas.

Infográfico 13: "Competências de Resultados na Gestão Pública"

## Competências de Resultados na Gestão Pública

Um sistema integrado para geração de valor público



Fonte: elaborado pelo autor

## **2.3 Valor e Aplicações da Matriz ENAP no Setor Público Brasileiro**

A Matriz de Competências da ENAP representa um instrumento estratégico para o aprimoramento da governança pública, fortalecendo a liderança no setor governamental e promovendo uma administração mais eficiente, inovadora e orientada para resultados que beneficiem a sociedade.

Sua adoção favorece a profissionalização da gestão pública, ao definir com clareza as competências esperadas de líderes governamentais e reduzir o espaço para improvisações. O modelo incentiva a construção de um ambiente administrativo pautado pela excelência, pela valorização da qualificação técnica e pelo compromisso com a entrega de valor público.

### **3. JORNADA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DO EGRESSO NA REDE LIDERAGOV**

A formação continuada de lideranças no setor público configura-se como elemento estratégico para a modernização administrativa e consolidação de uma gestão orientada a resultados. Em um cenário de transformações tecnológicas e desafios institucionais complexos, o desenvolvimento permanente de competências gerenciais torna-se imperativo para a promoção do valor público. O investimento em programas sistemáticos de formação continuada contribui para uma cultura organizacional de aprendizagem, onde reflexão crítica e busca por soluções inovadoras tornam-se práticas institucionais permanentes.

A Rede LideraGOV adota modelo pedagógico que combina rigor conceitual e aplicabilidade prática, fundamentando-se em referenciais contemporâneos sobre liderança adaptativa, inteligência emocional e governança orientada a resultados. Sua metodologia privilegia aprendizagem ativa, análise de problemas complexos e intercâmbio entre pares, promovendo ambiente formativo onde líderes são estimulados a refletir criticamente sobre suas práticas (DAY, 2001).

#### **3.1 Fundamentos Teóricos e Objetivos da Formação Continuada**

A formação continuada de líderes públicos fundamenta-se em correntes teóricas que concebem o desenvolvimento profissional como processo contínuo, situado e transformador. A perspectiva de Mezirow (2000) sobre aprendizagem transformadora assume centralidade, entendendo que a aprendizagem em adultos é desencadeada por reflexão crítica sobre pressupostos naturalizados. Complementarmente, a teoria da aprendizagem situada de Lave e Wenger (1991) enfatiza que o conhecimento ocorre de forma contextualizada, mediante participação em comunidades de prática.

No campo específico da liderança pública, Van Wart (2013) propõe modelo integrado contemplando dimensões técnicas, comportamentais e estratégicas, alinhando-se à

estrutura tridimensional do LideraGOV (Resultados, Pessoas e Estratégia) (RESENDE, 2024, p. 15). Getha-Taylor et al. (2015) destacam que o contexto público impõe desafios específicos, exigindo habilidades políticas e éticas para navegar em ambientes institucionais complexos (RESENDE, 2024, p. 15).

A jornada formativa articula-se em torno de objetivos que visam potencializar o impacto do Programa no fortalecimento das lideranças públicas. Entre os objetivos específicos destacam-se: consolidação e aprofundamento das competências nas dimensões de Resultados, Pessoas e Estratégia; fortalecimento da articulação entre membros (interesse de 60% dos egressos) (RESENDE, 2024, p. 67); integração entre teoria e prática; formação de comunidades temáticas; produção e disseminação de conhecimentos; apoio ao desenvolvimento de carreiras; e promoção de inclusão e diversidade (interesse de 77% dos egressos) (RESENDE, 2024, p. 65-69).

Referência completa:

RESENDE, Carolina Costa. Diagnóstico da Rede LideraGOV: Um primeiro passo para o fortalecimento da rede colaborativa de egressos. Relatório. Brasília, 2024. 107 p.

Infográfico 14: Modelo Teórico-Prático da Formação Continuada

[Clique aqui para uma representação gráfica web](#)



Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2 Estrutura e Modalidades de Aprendizagem

A estrutura da jornada formativa foi concebida como percurso sistemático e flexível, inspirado na matriz de progressão de competências de Dreyfus e Dreyfus (1986). Organiza-se em quatro ciclos progressivos: "Integração e Consolidação" (seis meses iniciais); "Aprofundamento e Especialização" (doze meses para imersão em temas específicos); "Liderança e Multiplicação" (desenvolvimento de capacidades para liderar iniciativas colaborativas); e "Inovação e Transformação" (estágio avançado para lideranças transformadoras) (RESENDE, 2024, p. 65-66).

A progressão entre ciclos adota abordagem flexível, baseada em tempo de participação, engajamento, desenvolvimento de projetos e avaliações de competências. A jornada contempla ainda percursos transversais em temas como inclusão e diversidade, inovação e colaboração intersetorial (RESENDE, 2024, p. 66).

Infográfico 15: Ciclos de Desenvolvimento da Jornada Formativa  
[Clique aqui para acessar o gráfico na web](#)

A jornada integra diversas modalidades de aprendizagem, fundamentadas em evidências sobre educação de adultos. Destaca-se a aprendizagem digital (MEIRA, 2022), integrando ambientes físicos, digitais e sociais em espaço híbrido de interação. As comunidades de prática (WENGER, 1998) reúnem profissionais com interesses semelhantes, promovendo intercâmbio sistemático que aprimora práticas coletivamente (interesse de 70% dos egressos) (RESENDE, 2024, p. 67).

Outras modalidades incluem: mentoria entre pares (DAY, 2001); projetos aplicados (SAVERY, 2006); círculos de aprendizagem (inspirados em FREIRE, 1967); laboratórios de inovação (BROWN, 2008; BASON, 2018); cursos estruturados (KNOWLES, 1984); eventos de aprendizagem; e produção colaborativa de conhecimento. Esta diversidade metodológica, integrando experiências presenciais e virtuais, formais e informais, assegura ecossistema de aprendizagem responsável às diferentes necessidades dos participantes (RESENDE, 2024, p. 67-68).

## Referência completa:

RESENDE, Carolina Costa. Diagnóstico da Rede LideraGOV: Um primeiro passo para o fortalecimento da rede colaborativa de egressos. Relatório. Brasília, 2024. 107 p.

Infográfico 16: "Ecossistema de Modalidades de Aprendizagem"

[Clique aqui para representação web](#)



Fonte: elaborado pelo autor

### 3.3 Avaliação, Certificação e Reconhecimento

O sistema de acompanhamento e avaliação configura-se como componente estratégico do processo formativo, orientado tanto à mensuração de resultados quanto à identificação de oportunidades de aprimoramento. O modelo conceitual baseia-se no framework de Kirkpatrick, ampliado por Phillips (1997), articulando cinco níveis: reação, aprendizagem, aplicação, impacto organizacional e geração de valor público (RESENDE, 2024, p. 65-66).

No primeiro nível avalia-se a percepção dos egressos sobre relevância e qualidade das atividades, utilizando metodologias como o NPS (Net Promoter Score). O segundo nível foca a aprendizagem propriamente dita, enquanto o terceiro enfatiza a aplicação dos conhecimentos no ambiente de trabalho. O quarto nível examina impactos organizacionais e o quinto dirige-se à geração de valor público, analisando como o desenvolvimento das lideranças impacta positivamente os serviços prestados (RESENDE, 2024, p. 66-67).

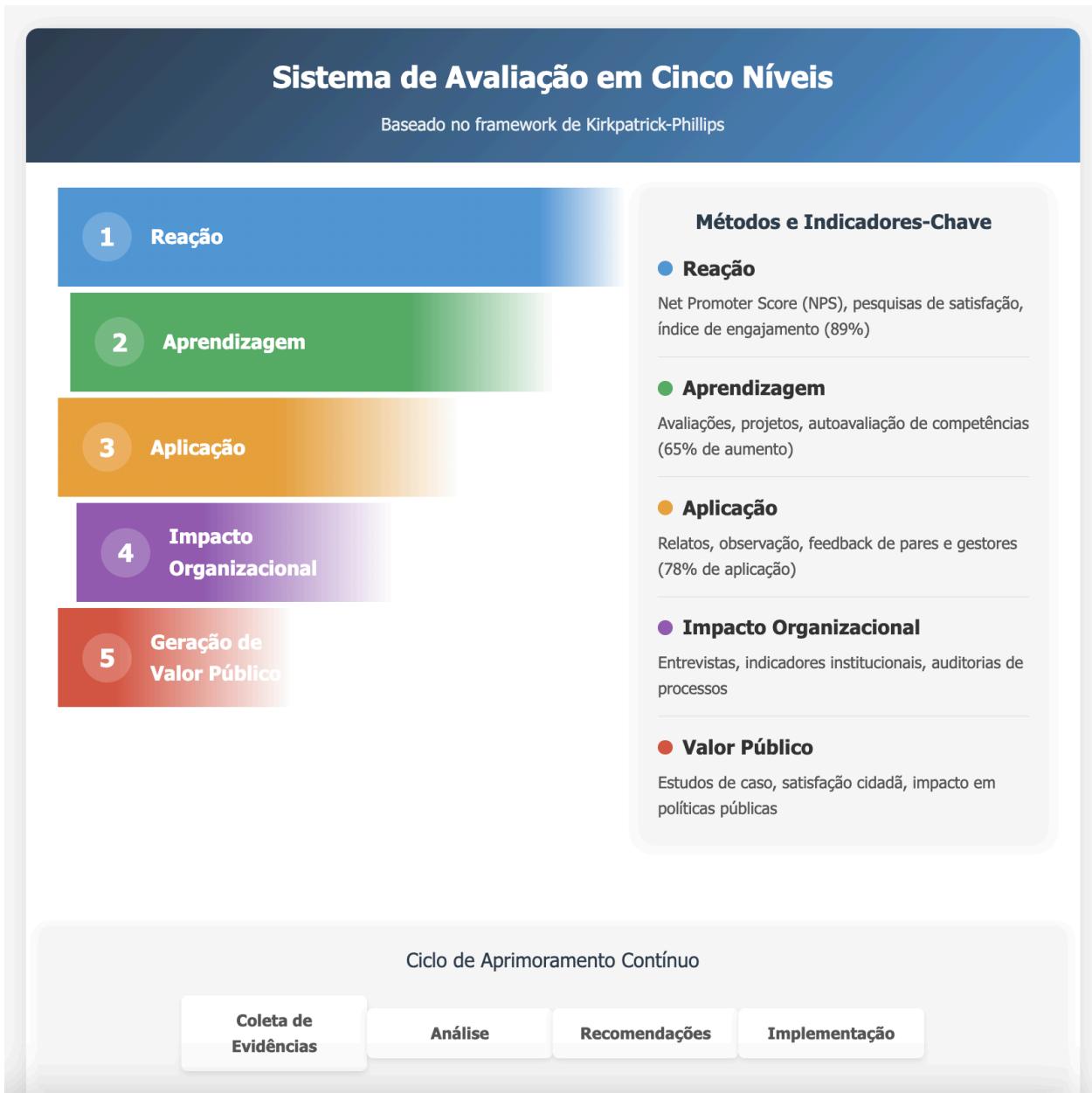
A operacionalização utiliza métodos mistos (CRESWELL, 2014), com instrumentos como pesquisas periódicas, portfólios digitais, grupos focais e indicadores de engajamento. A governança do sistema é compartilhada por diferentes atores, assegurando legitimidade e ampliando possibilidades de utilização dos resultados (RESENDE, 2024, p. 67-68).

Referência completa:

RESENDE, Carolina Costa. Diagnóstico da Rede LideraGOV: Um primeiro passo para o fortalecimento da rede colaborativa de egressos. Relatório. Brasília, 2024. 107 p.

Infográfico 17: Sistema de avaliação 5 níveis

[Clique aqui para a representação gráfica web](#)



Fonte: elaborado pelo autor

O sistema de certificação e reconhecimento, fundamentado nos princípios de Ryan e Deci (2000) sobre motivação, promove engajamento contínuo e valoriza trajetórias formativas. Borst,

Kruyken e Lako (2019) destacam que práticas de reconhecimento simbólico exercem impacto substancial na motivação no setor público.

As modalidades incluem: certificação formal de atividades estruturadas; microcredenciais digitais (IFENTHALER; BELLIN-MULARSKI; MAH, 2016); reconhecimento progressivo alinhado aos ciclos formativos; reconhecimento de contribuições especiais; reconhecimento entre pares (WENGER, 1998); visibilidade em processos de progressão de carreira; Selo LideraGOV; e passaporte digital de aprendizagem (RAVET, 2007). O sistema também reconhece parceiros externos e assegura equidade, conforme Thomas e Ely (1996), respondendo ao interesse de 77% dos egressos em ações de inclusão e diversidade.

### 3.4 Governança e Perspectivas Futuras

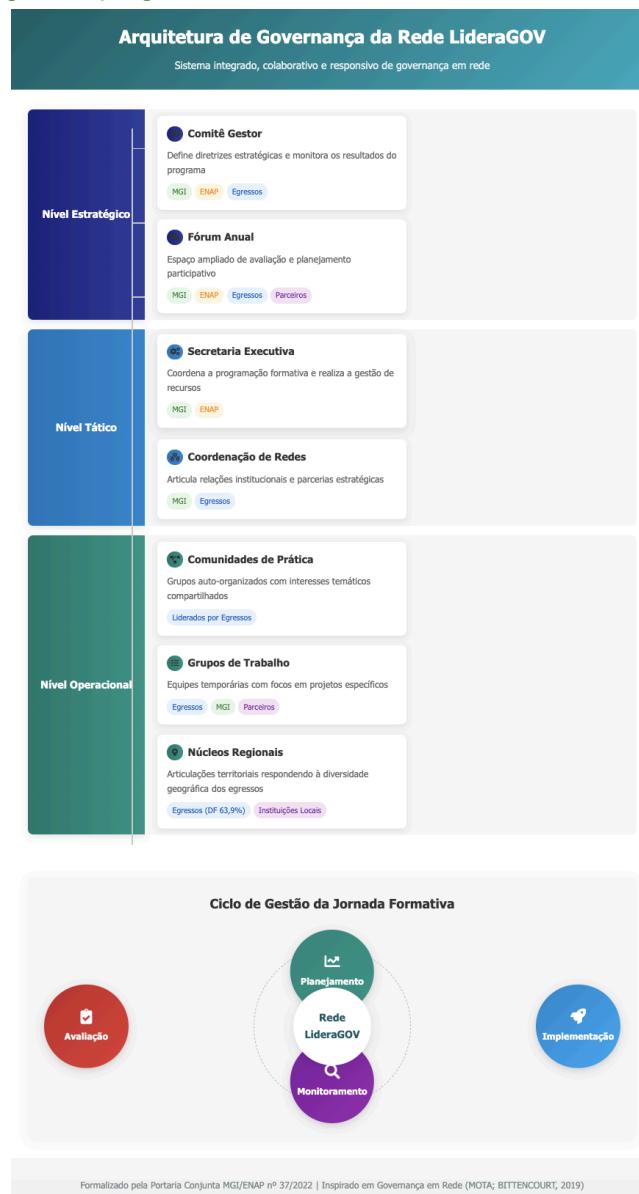
A governança da formação continuada na Rede LideraGOV estrutura-se como sistema integrado, colaborativo e responsável, formalizado pela Portaria Conjunta MGI/ENAP nº 37/2022. Inspirada na concepção de governança em rede (MOTA; BITTENCOURT, 2019), privilegia lógica horizontal e descentralizada (RESENDE, 2024, p. 69-70).

No plano estratégico, o Comitê Gestor, composto por representantes do MGI, ENAP e egressos, define diretrizes e monitora resultados. No plano tático, a Secretaria Executiva coordena a programação formativa e gestão de recursos. No plano operacional, a governança descentraliza-se em Comunidades de Prática, Grupos de Trabalho e Núcleos Regionais, adotando lógica de auto-organização (WENGER, 1998). O Fórum Anual configura-se como espaço ampliado de avaliação e planejamento (RESENDE, 2024, p. 70).

Os processos decisórios adotam modelo balanceado e a gestão do conhecimento funciona como eixo transversal. O financiamento segue modelo híbrido (MORGAN, 2007), combinando recursos orçamentários com parcerias estratégicas. A governança territorializada responde à diversidade geográfica dos egressos (63,9% no Distrito Federal). O compromisso com inclusão reflete-se na composição plural dos órgãos colegiados e em ações afirmativas (RESENDE, 2024, p. 70-71).

Infográfico 18: Arquitetura de Governança da Rede LideraGOV

[Clique aqui para representação gráfica web](#)



Fonte: elaborado pelo autor

A jornada de formação continuada na Rede LideraGOV constitui componente estratégico para o fortalecimento sustentado da liderança pública no Brasil. Conforme Getha-Taylor et al. (2015), o investimento em desenvolvimento de lideranças gera retornos em múltiplos níveis,

promovendo impactos significativos tanto nas capacidades individuais quanto na efetividade das organizações. Mais que iniciativa educacional, esta jornada configura-se como vetor de transformação institucional, fomentando cultura de liderança ética, inclusiva e inovadora no setor público brasileiro (RESENDE, 2024, p. 71).

## Referências

- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- BALDWIN, T. T.; FORD, J. K. Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, v. 41, n. 1, p. 63-105, 1988.
- BASON, C. *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. 2. ed. Bristol: Policy Press, 2018.
- BORST, R. T.; KRUYEN, P. M.; LAKO, C. J. Exploring the job demands-resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, v. 39, n. 3, p. 372-397, 2019.
- BROWN, T. Design thinking. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 6, p. 84-92, 2008.
- CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- DAY, C. *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*. London: Routledge, 2001.
- DREYFUS, H. L.; DREYFUS, S. E. *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: Free Press, 1986.
- FERNANDEZ, S.; CHO, Y. J.; PERRY, J. L. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 308-323, 2010.
- FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

GETHA-TAYLOR, H. et al. Considering the effects of time on leadership development: A local government training evaluation. *Public Personnel Management*, v. 44, n. 3, p. 295-316, 2015.

GUSKEY, T. R. *Evaluating professional development*. Thousand Oaks: Corwin Press, 2000.

IFENTHALER, D.; BELLIN-MULARSKI, N.; MAH, D. K. (Eds.). *Foundation of digital badges and micro-credentials*. Cham: Springer, 2016.

KIRKPATRICK, J. D.; KIRKPATRICK, W. K. *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Alexandria: ATD Press, 2016.

KNOWLES, M. S. *Andragogy in action*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

MEIRA, L. *Educação Figital: A conexão entre as pedagogias hacker e maker*. São Paulo: Blucher, 2022.

MEZIROW, J. *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

MOORE, M. H. *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MORGAN, P. *The concept of capacity*. Maastricht: European Centre for Development Policy Management, 2007.

MOTA, J. A.; BITTENCOURT, A. G. F. *Governança em rede no setor público: análise do arranjo de gestão do SUAP no IFRN*. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 11, n. 4, p. 303-315, 2019.

PHILLIPS, J. J. *Return on investment in training and performance improvement programs*. Houston: Gulf Publishing Company, 1997.

RAVET, S. *For an ePortfolio enabled architecture: ePortfolios, ePortfolio management systems and organizers*. In: CAMBRIDGE, D.; CAMBRIDGE, B.; YANCEY, K. (Eds.).

Electronic portfolios 2.0: Emergent research on implementation and impact. Sterling: Stylus, 2007. p. 145-161.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SAVERY, J. R. Overview of problem-based learning: Definitions and distinctions. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, v. 1, n. 1, p. 9-20, 2006.

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.

VAN WART, M. Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, v. 73, n. 4, p. 553-565, 2013.

WENGER, E. Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

## 4. PARCERIAS: oportunidades e desafios

Potencializar o desenvolvimento de lideranças públicas através da colaboração estratégica constitui o cerne deste capítulo, que explora as diversas dimensões das parcerias institucionais para o fortalecimento da Rede LideraGOV. No contexto do Life Long Learning, estas alianças representam vetor fundamental para ampliar alcance, diversificar conhecimentos e otimizar recursos. Parcerias bem estruturadas possibilitam a criação de ecossistemas de aprendizagem robustos, capazes de responder às complexas demandas de formação no setor público. A análise aborda o mapeamento estratégico de potenciais parceiros, modelos de colaboração, oportunidades emergentes, desafios a serem superados e propostas concretas para a estruturação de trilhas de aprendizagem colaborativas.

### 4.1. Mapeamento Estratégico de Parceiros

Identificar instituições com potencial de contribuição significativa constitui o primeiro passo fundamental para o estabelecimento de colaborações efetivas e sustentáveis na Rede LideraGOV. Este mapeamento deve considerar diferentes categorias de parceiros, cada qual com capacidades e recursos complementares.

Infográfico 19: Ecossistema de Parceiros Potenciais  
[Clique aqui para representação gráfica web](#)



*As linhas tracejadas entre as instituições representam relações já estabelecidas que podem ser potencializadas pela Rede LideraGOV.*

Fonte: elaborado pelo autor

## 4.2 Instituições Governamentais como Alicerce

Ministérios e secretarias com atuação em áreas estratégicas representam parceiros naturais para a Rede LideraGOV, proporcionando acesso a conhecimentos especializados em políticas públicas setoriais. Destaque especial deve ser dado ao Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, já identificado como parceiro potencial. Escolas de governo estaduais e municipais também constituem aliados importantes para a capilarização das ações formativas, permitindo alcançar lideranças públicas em diferentes esferas federativas.

No âmbito do Governo Federal, destacam-se nove escolas principais que podem estabelecer parcerias estratégicas com a Rede LideraGOV (PROGEP/UFES, 2023):

- Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)
- Instituto Serzedello Corrêa (ISC) vinculado ao Tribunal de Contas da União
- Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) do Senado Federal
- Escola Virtual de Cidadania (EVC) da Câmara dos Deputados
- Sistema Universidade Aberta do SUS (UNA-SUS)
- Instituto Benjamin Constant (IBC) do Ministério da Educação
- Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE)
- Escola Nacional de Gestão Agropecuária (Enagro)
- Escola de Governo Fiocruz (EGF)

A ENAP emerge como parceira estratégica primordial, cuja matriz de competências serve como referencial para a estruturação das trilhas de aprendizagem e formação de mentores. Sua plataforma Escola Virtual de Governo (EV.G) representa ferramenta valiosa de democratização do ensino, oferecendo cursos abertos, gratuitos e com certificação (ENAP, 2023). Santos (2022) destaca que parcerias com escolas de governo fortalecem a legitimidade institucional e ampliam o potencial de impacto de programas de desenvolvimento de lideranças públicas.

Institutos de pesquisa governamentais e agências reguladoras complementam este ecossistema, trazendo expertise técnica especializada em suas respectivas áreas de atuação. Para Oliveira e Mendes (2023), estas instituições podem contribuir significativamente para a incorporação de conhecimentos de fronteira nas trilhas formativas.

### 4.3. Instituições Acadêmicas e Centros de Conhecimento

Universidades públicas e privadas constituem parceiros fundamentais para a sustentação teórica e metodológica das trilhas de aprendizagem. Destaca-se como exemplo o Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) da FGV EBAPE, cujo foco em formar profissionais qualificados para atuar na gestão pública alinha-se perfeitamente aos objetivos da Rede LideraGOV. Segundo Pereira (2021), estas parcerias proporcionam:

- Acesso a pesquisas avançadas em liderança e gestão pública
- Envolvimento de docentes e pesquisadores como mentores e conteudistas

- Legitimização acadêmica dos conteúdos desenvolvidos
- Possibilidades de pesquisa aplicada sobre os resultados das formações

Centros de pesquisa especializados em liderança e administração pública também representam fontes valiosas de conhecimento atualizado e evidências científicas que podem fundamentar as práticas formativas da Rede LideraGOV. Fernandes (2023) enfatiza que a parceria com centros de pesquisa acelera a incorporação de inovações pedagógicas aos programas de desenvolvimento profissional.

#### **4.4 Parceiros Internacionais e Conexões Globais**

Cooperação internacional emerge como dimensão estratégica para o enriquecimento das trilhas de aprendizagem com perspectivas globais e práticas inovadoras. Organizações como a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e agências da ONU – especialmente o PNUD – destacam-se como potenciais parceiras.

Particularmente relevante aparece a referência ao Fundo dos Povos das Nações Unidas e ao Programa Grundtvig da União Europeia como experiências internacionais que podem oferecer aprendizados valiosos. Para Carvalho e Santos (2022), escolas de governo de outros países, como a Kennedy School (EUA) e a ENA (França), representam oportunidades para intercâmbio de conhecimentos e metodologias no campo da formação de lideranças públicas.

#### **4.5 Setor Privado e Terceiro Setor**

Empresas com programas reconhecidos de desenvolvimento de liderança podem contribuir com metodologias inovadoras e perspectivas complementares àquelas tradicionalmente presentes no setor público. Destaca-se como exemplo a abordagem de trilhas de aprendizagem DOJO, desenvolvida pelo setor privado, que utiliza o conceito de "cohort-based learning" (aprendizagem baseada em coortes) e metodologias ativas para conectar líderes a desafios reais (Aldeia, 2023). Rocha (2023) argumenta que estas parcerias público-privadas permitem a

cross-fertilização de abordagens e práticas, enriquecendo o repertório metodológico da formação de lideranças.

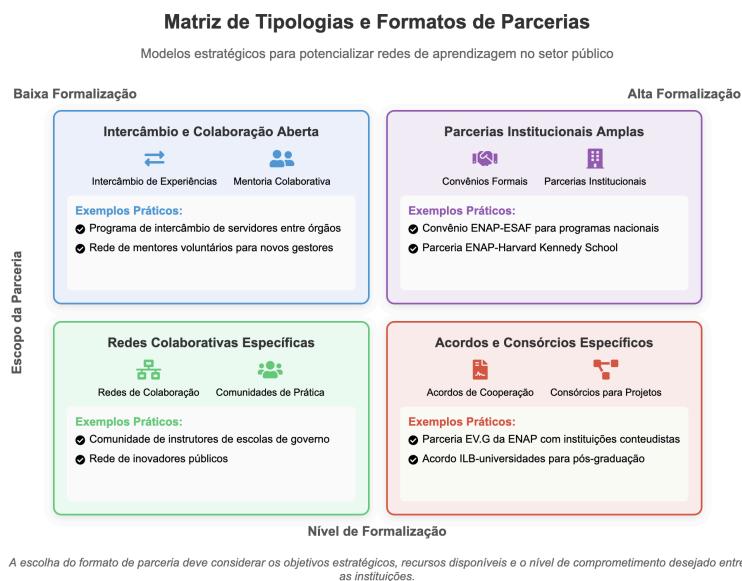
Fundações empresariais focadas em gestão pública, ONGs especializadas em formação de lideranças e consultorias em desenvolvimento profissional completam o quadro de potenciais parceiros, trazendo abordagens diversificadas e, muitas vezes, disruptivas para os processos formativos. Segundo Lima et al. (2022), organizações do terceiro setor frequentemente desenvolvem metodologias inovadoras de formação que podem ser adaptadas ao contexto do setor público.

## 4.6 Modelos de Parcerias para Redes de Aprendizagem

Diferentes formatos de colaboração apresentam-se como opções para atender às necessidades específicas da Rede LideraGOV. Cada modelo possui características, potencialidades e limitações próprias, demandando seleção criteriosa conforme o objetivo da parceria.

Infográfico 20: Matriz de Tipologias e Formatos de Parcerias

[Clique aqui para representação gráfica web](#)



Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.6.1 Tipologias de Parcerias

Parcerias para desenvolvimento de conteúdo permitem combinar expertises complementares na criação de materiais formativos de alta qualidade. A Escola Virtual de Governo (EV.G) da ENAP oferece um exemplo valioso deste tipo de parceria, disponibilizando serviços de hospedagem, certificação e gestão acadêmica para instituições conteudistas parceiras (ENAP, 2023). Costa e Silva (2023) ressaltam a importância destas colaborações para a produção dos diversos elementos que compõem as trilhas de aprendizagem do LideraGOV, como artigos científicos, vídeo-aulas, e-books e podcasts.

Já as parcerias para certificação e validação agregam credibilidade e reconhecimento aos processos formativos, aspecto fundamental para a valorização profissional dos egressos do programa. Mendonça (2022) enfatiza a relevância do formato de encontros síncronos com mentores especializados, previstos na estruturação das trilhas de aprendizagem.

#### 4.6.2 Formatos de Colaboração

Convênios formais oferecem maior segurança jurídica e previsibilidade para as parcerias de longo prazo, constituindo formato adequado para colaborações que envolvam compartilhamento de recursos significativos. Segundo Ferreira e Campos (2023), acordos de cooperação técnica apresentam maior flexibilidade e agilidade na implementação, sendo indicados para projetos específicos com escopo e prazo bem definidos.

A EV.G da ENAP demonstra como plataformas compartilhadas podem potencializar resultados formativos, criando um ecossistema integrado onde instituições parceiras disponibilizam seus conteúdos em ambiente único, com suporte tecnológico avançado e alcance ampliado (ENAP, 2023). Martins (2022) observa que modalidades de baixa formalização frequentemente apresentam alto potencial de geração de valor, especialmente em contextos de rápida evolução do conhecimento.

Para Rodrigues (2023), a definição clara de objetivos, responsabilidades e mecanismos de governança mostra-se essencial para o sucesso deste modelo de parceria.

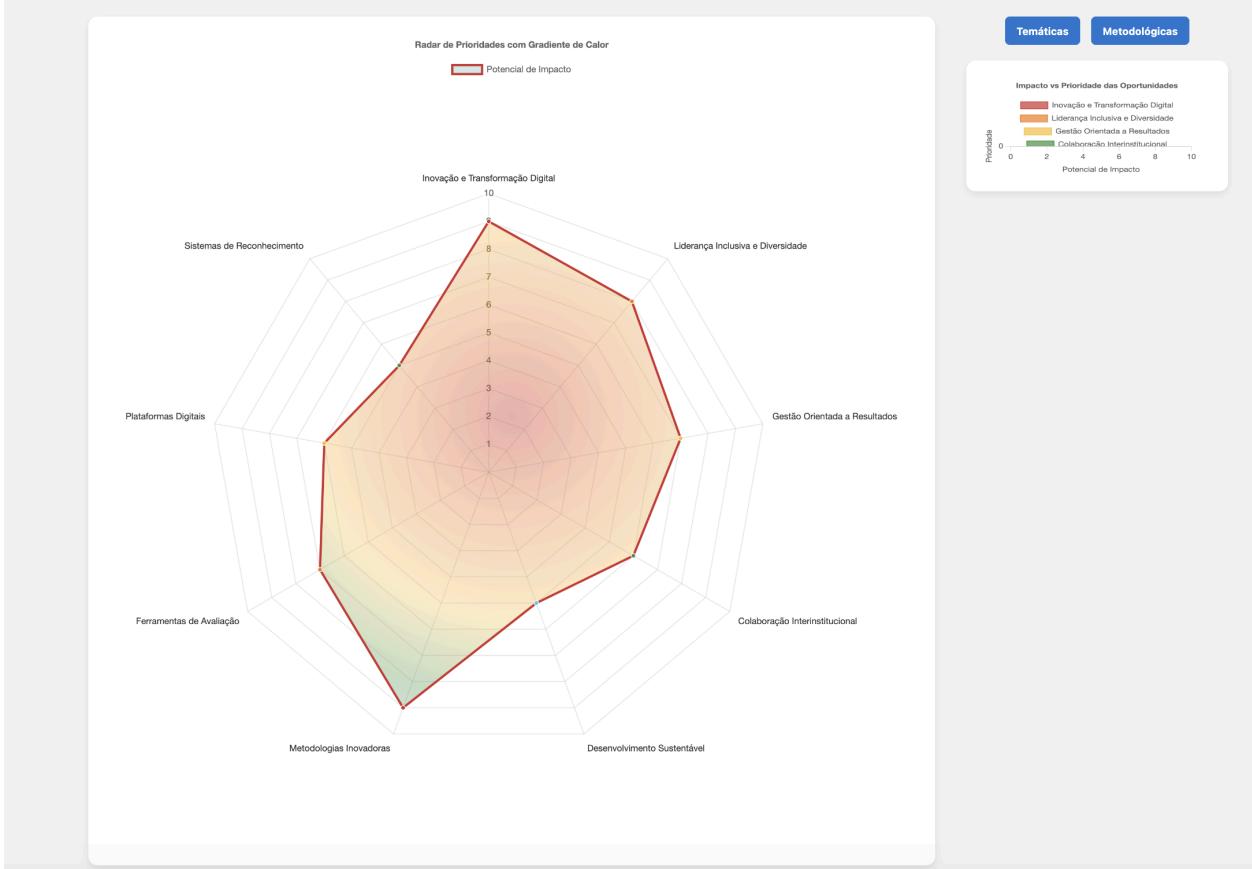
## 4.7 Oportunidades de Colaboração Interinstitucional

Múltiplas oportunidades apresentam-se para o estabelecimento de parcerias estratégicas no contexto da Rede LideraGOV, tanto em dimensões temáticas quanto metodológicas. Mapear sistematicamente estas oportunidades permite priorizar esforços e maximizar resultados.

Infográfico 21: Radar de prioridades

[Clique aqui para representação gráfica web](#)

Mapa de Oportunidades de Colaboração Interinstitucional



Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.7.1 Oportunidades Temáticas

Inovação e transformação digital destacam-se como áreas prioritárias para colaborações interinstitucionais, dada sua centralidade nos processos de modernização da gestão pública. A plataforma EV.G da ENAP exemplifica esta tendência, utilizando tecnologias avançadas como inteligência artificial em sua assistente virtual (Eva) para aprimorar a experiência de aprendizagem (ENAP, 2023). Segundo Almeida et al. (2023), parcerias focadas nesta temática podem enriquecer as trilhas de aprendizagem com conhecimentos de fronteira e experiências práticas de sucesso.

Liderança inclusiva e diversidade constituem outro campo fértil para colaborações, permitindo incorporar às formações perspectivas múltiplas e abordagens inovadoras para a construção de ambientes organizacionais mais equitativos e representativos. Rocha e Pereira (2022) enfatizam a crescente demanda por lideranças capazes de gerir equipes diversas e promover inclusão efetiva no setor público.

Gestão orientada a resultados, colaboração interinstitucional e desenvolvimento sustentável completam o conjunto de temas prioritários para o estabelecimento de parcerias. Para cada uma destas áreas, Souza (2023) recomenda identificar instituições de referência com potencial de contribuição específica para as trilhas de aprendizagem.

#### 4.7.2 Oportunidades Metodológicas

Metodologias inovadoras de aprendizagem representam área promissora para parcerias, possibilitando a incorporação de abordagens pedagógicas contemporâneas às trilhas formativas. Destaca-se a abordagem "cohort-based learning" utilizada no modelo DOJO, que organiza os participantes em coortes que avançam juntas no processo de aprendizagem, criando comunidades de prática que potencializam o desenvolvimento através da colaboração (Aldeia, 2023). Segundo Oliveira (2022), o formato sugerido para o LideraGOV, que combina materiais diversos com encontros síncronos e avaliações, demonstra abertura para a experimentação metodológica.

Ferramentas de avaliação de competências emergem como outro campo fértil para colaborações, permitindo diagnósticos mais precisos e personalizados do desenvolvimento dos

participantes. Para Araújo e Costa (2023), estas ferramentas possibilitam o ajuste dinâmico das trilhas formativas às necessidades específicas de cada liderança em formação.

Plataformas digitais para aprendizagem colaborativa, como a EV.G da ENAP, exemplificam como a tecnologia pode potencializar parcerias formativas, oferecendo ambiente integrado, suporte técnico e visibilidade ampliada para conteúdos desenvolvidos colaborativamente (ENAP, 2023). Santos et al. (2022) destacam que estas colaborações podem contribuir significativamente para a qualidade e efetividade das trilhas de aprendizagem.

## 4.8 Desafios na Implementação de Parcerias

Apesar das inúmeras oportunidades, implementar parcerias enfrenta desafios significativos que precisam ser identificados e endereçados para garantir o sucesso das colaborações. Antecipar estes obstáculos permite desenvolver estratégias adequadas para sua superação.

Infográfico 22: Desafios e Estratégias de Mitigação

[Clique aqui para representação gráfica web](#)





Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.8.1 Desafios Institucionais

Barreiras burocráticas para formalização de parcerias constituem obstáculo frequente, especialmente quando envolvem instituições públicas com diferentes regimes jurídicos e procedimentos administrativos. Ferreira (2022) observa que tais barreiras podem retardar ou mesmo inviabilizar colaborações promissoras, demandando estratégias específicas para sua superação.

Alinhamento de objetivos e expectativas entre parceiros representa outro desafio crucial para o estabelecimento de colaborações efetivas. Segundo Carvalho (2023), divergências não identificadas ou não negociadas no início do processo podem comprometer resultados e gerar frustrações. Para mitigar este risco, recomenda-se a elaboração conjunta de documentos de referência que explicitem claramente objetivos, responsabilidades e resultados esperados.

Sustentabilidade financeira das iniciativas conjuntas e continuidade das parcerias em contextos de mudança política completam o conjunto de desafios institucionais. Ambos relacionam-se à perenidade das colaborações e sua capacidade de transcender ciclos políticos e orçamentários. Para Lima e Rodrigues (2022), o estabelecimento de mecanismos institucionais que garantam continuidade mostra-se essencial para o sucesso de longo prazo das parcerias.

#### **4.8.2 Desafios Operacionais**

Compatibilização de calendários e cronogramas emergem como desafio operacional relevante, especialmente considerando a estrutura temporal proposta para as trilhas de aprendizagem (20 horas mensais durante 10 meses). Martins e Sousa (2023) argumentam que harmonizar agendas de diferentes instituições requer planejamento cuidadoso e flexibilidade.

Gestão compartilhada de recursos e responsabilidades constitui outro desafio operacional significativo, demandando definição clara de papéis e processos decisórios. Para Mendes (2022), a ausência desta clareza frequentemente leva a conflitos e ineficiências que comprometem o potencial das colaborações.

Monitoramento e avaliação de resultados, e questões relacionadas à propriedade intelectual e direitos sobre conteúdos produzidos representam desafios adicionais que demandam atenção na implementação de parcerias. Costa et al. (2023) destacam a importância de construir modelos de governança colaborativa para endereçar estes pontos, estabelecendo regras claras e processos transparentes.

### **4.9 Estruturação de Trilhas de Aprendizagem Colaborativas**

Desenvolver trilhas de aprendizagem em colaboração com parceiros estratégicos constitui elemento central para o sucesso da Rede LideraGOV, demandando abordagem sistemática e alinhada aos princípios do Life Long Learning.

Conforme acordado e para reforçar o modelo de colaboração tripartite essencial nesta fase inicial (MGI, ENAP e consultoria), fica registrado que a consultora Carolina Resende apoiará tecnicamente o Grupo de Trabalho (GT) responsável pela concepção e detalhamento da primeira trilha de aprendizagem piloto.

#### 4.9.1 Fundamentos para Estruturação de Trilhas

Princípios pedagógicos orientadores incluem o alinhamento com a matriz de competências da ENAP, personalização baseada em diagnósticos individuais, progressão coerente de complexidade, equilíbrio entre teoria e aplicação prática, e multimodalidade de recursos e experiências. Oliveira e Santos (2022) enfatizam que estes princípios devem nortear o desenvolvimento das trilhas, garantindo coerência pedagógica e efetividade formativa.

Inspirações metodológicas inovadoras podem ser incorporadas, como a abordagem DOJO que estrutura o desenvolvimento de lideranças de forma progressiva, semelhante à conquista de "faixas" nas artes marciais, combinando teoria e aplicação prática em desafios reais da organização (Aldeia, 2023). Esta metodologia permite coconstuir o programa com os participantes, adaptando-o às necessidades específicas da organização.

Componentes essenciais das trilhas de aprendizagem abrangem objetivos claramente definidos, conteúdos diversificados, atividades síncronas e assíncronas, mecanismos de avaliação e feedback, e oportunidades de aplicação e reflexão. Para Ferreira et al. (2023), tais componentes materializam os princípios pedagógicos e configuram a experiência de aprendizagem dos participantes.

A EV.G da ENAP oferece exemplo valioso de como estruturar trilhas de aprendizagem, definindo-as como "curadorias de cursos para aprimoramento contínuo de conhecimentos e competências", que ao serem concluídas geram certificado com carga horária total integrada (ENAP, 2023).

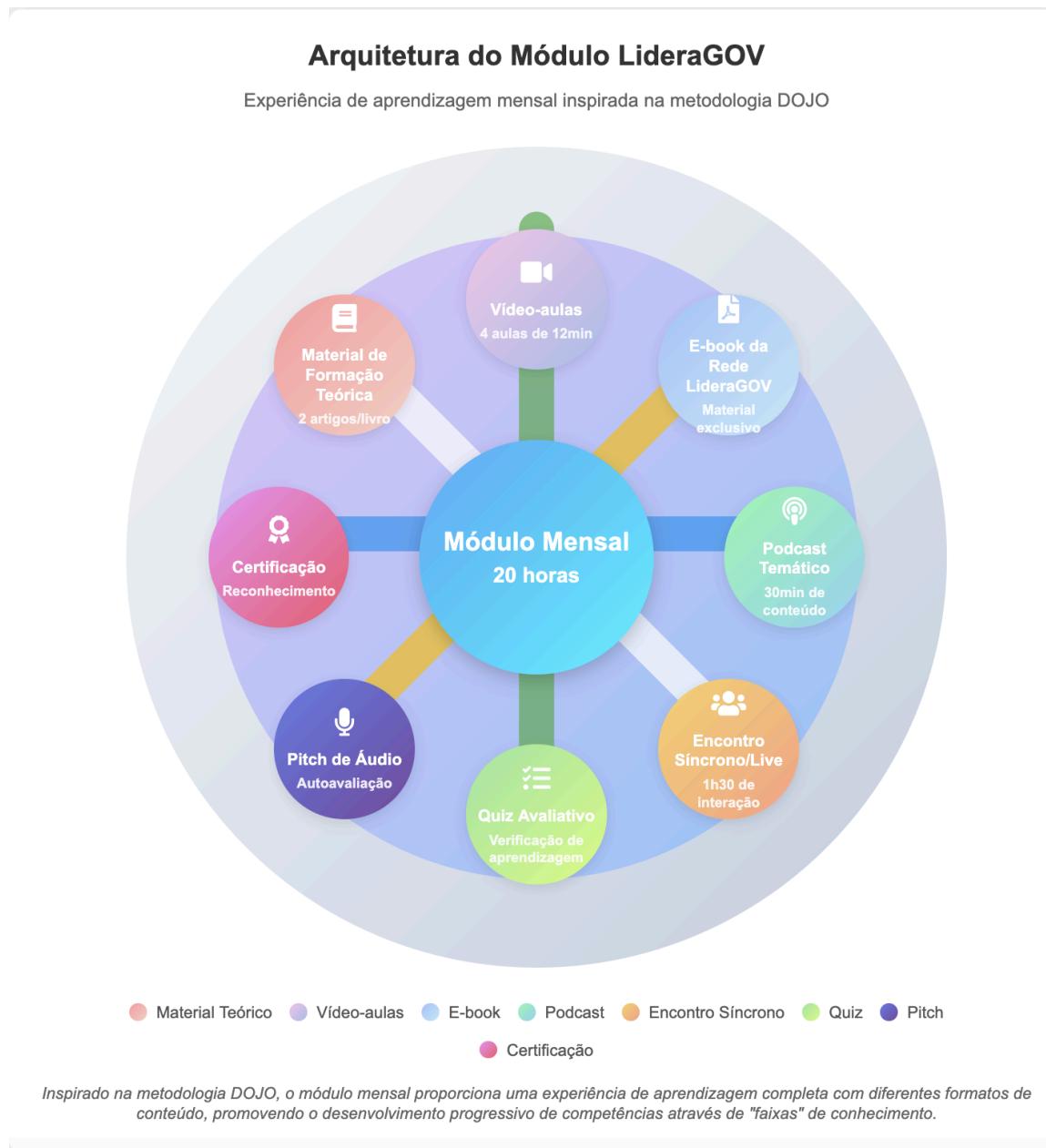
#### 4.9.2 Modelo LideraGOV de Trilhas de Aprendizagem

Seguindo as diretrizes estabelecidas, cada módulo do programa LideraGOV estrutura-se em 20 horas mensais de conteúdo (média de 5 horas semanais), organizadas da seguinte forma:

- **Material de formação teórica:** 2 artigos científicos ou um livro por módulo, fornecendo fundamentação conceitual sólida e atualizada.
- **Recursos audiovisuais:** 4 vídeo-aulas de 12 minutos cada, apresentando conteúdos em formato dinâmico e acessível.
- **Conteúdo exclusivo:** 1 e-book da Rede LideraGOV sobre a temática, produzido ou chancelado pela comissão de formação continuada.
- **Mídia complementar:** 1 podcast sobre o tema, oferecendo perspectivas adicionais em formato alternativo.
- **Interação com especialistas:** 1 encontro síncrono ou live ao vivo de 1h30 com um mentor especialista na temática do módulo.
- **Avaliação:** 1 quiz avaliativo ao final de cada módulo, verificando a assimilação dos conteúdos.
- **Síntese reflexiva:** 1 pitch de áudio (até 2 minutos) com autoavaliação do egresso para compor a plataforma.
- **Feedback e melhoria contínua:** autoavaliação da qualidade do módulo pelos participantes.
- **Reconhecimento:** certificado de conclusão emitido pela rede e totêm de conclusão digital.

Silva e Mendonça (2023) destacam que esta estruturação multimodal favorece diferentes estilos de aprendizagem e mantém o engajamento dos participantes ao longo da jornada formativa. O planejamento prevê a produção de 10 trilhas por ano, totalizando 120 horas de formação continuada anualmente.

Infográfico 23: Arquitetura do Módulo LideraGOV  
[Clique aqui para representação gráfica web](#)



Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.9.3 Programa de Formação de Mentores: LideraGOV Mentor

Complementando as trilhas de aprendizagem, o programa LideraGOV Mentor visa preparar especialistas para atuarem como facilitadores e orientadores nos processos formativos.

Carolina Resende  
[carolinaresende.psi@gmail.com](mailto:carolinaresende.psi@gmail.com)

Esta iniciativa estrutura-se em 220 horas distribuídas ao longo de 10 meses de formação, incluindo:

- **Formação teórica:** 120 horas na matriz de competências da ENAP, oferecidas diretamente por esta instituição parceira.
- **Capacitação metodológica:** 40 horas em estratégias didáticas de desenvolvimento humano.
- **Especialização no programa:** 20 horas de capacitação específica no programa de mentores LideraGOV.
- **Prática supervisionada:** 40 horas de prática orientada de mentoria.

Carvalho e Oliveira (2022) enfatizam que esta estruturação garante que os mentores desenvolvam não apenas domínio dos conteúdos, mas também competências didáticas e alinhamento metodológico com a proposta da Rede LideraGOV. A participação da ENAP na oferta do componente teórico exemplifica o potencial das parcerias institucionais para fortalecer a proposta formativa.

Infográfico 24: Jornada de Formação do LideraGOV Mentor

[Clique aqui para representação gráfica web](#)

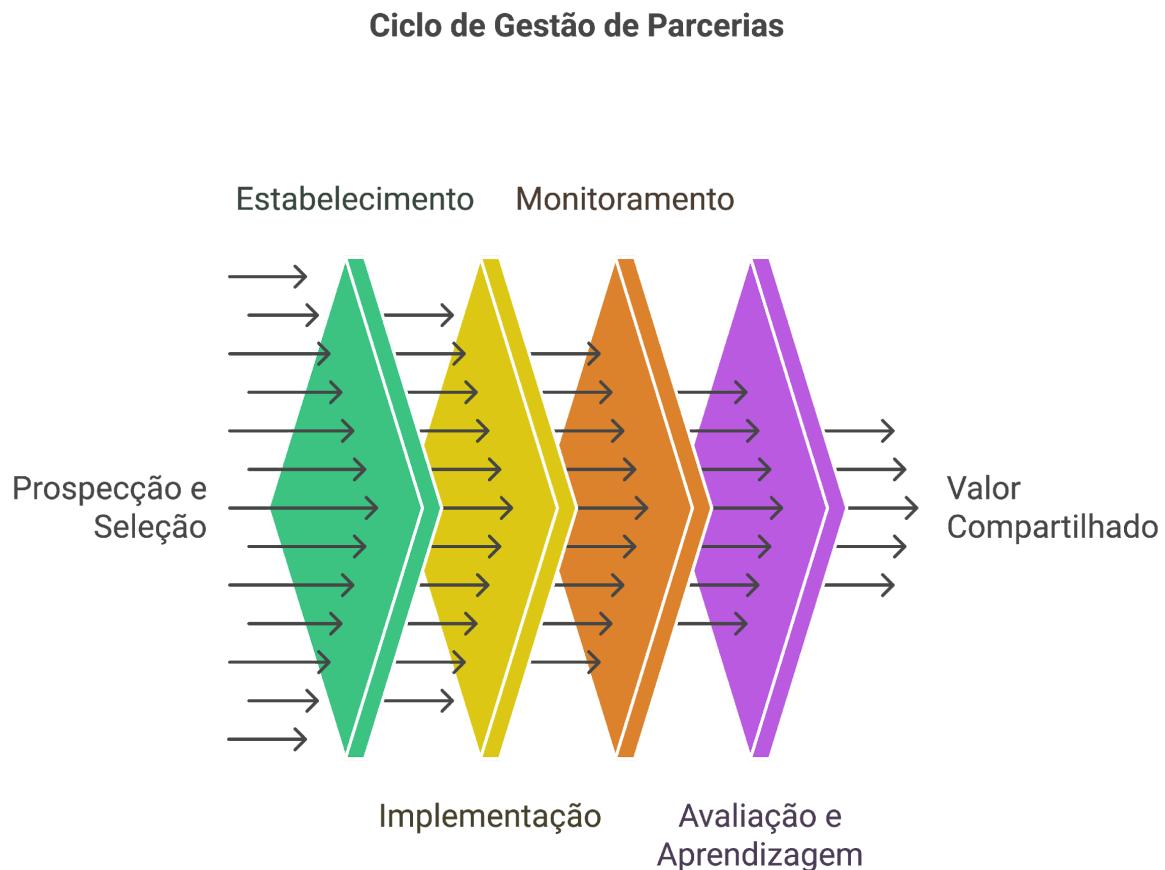


Fonte: elaborado pelo autor

## 4.10 Framework para Avaliação e Gestão de Parcerias

Gerir estrategicamente as parcerias demanda framework estruturado que oriente desde a seleção de parceiros até o monitoramento e avaliação dos resultados das colaborações. Este framework constitui ferramenta essencial para maximizar o valor gerado pelas parcerias.

Infográfico 25: Framework Cílico de Gestão de Parceiras



Fonte: elaborado pelo autor

#### **4.10.1 Critérios de Seleção e Avaliação de Parceiros**

Alinhamento estratégico com os objetivos da Rede LideraGOV constitui critério fundamental na seleção de parceiros. Para Costa e Mendes (2023), este alinhamento deve considerar não apenas convergência de missão e valores, mas também complementaridade de competências e recursos.

Capacidade técnica e operacional, histórico de colaborações bem-sucedidas, reputação institucional e sustentabilidade organizacional complementam o conjunto de critérios para avaliação de potenciais parceiros. A experiência da ENAP com sua plataforma EV.G demonstra a importância de selecionar parceiros que compartilhem visão de democratização do conhecimento e compromisso com a qualidade dos processos formativos (ENAP, 2023). Segundo Oliveira (2022), a aplicação sistemática destes critérios contribui para minimizar riscos e maximizar o potencial das colaborações.

#### **4.11 Indicadores de Sucesso e Monitoramento**

Estabelecer indicadores claros para monitoramento das parcerias permite acompanhar sua efetividade e identificar necessidades de ajustes. A EV.G da ENAP oferece exemplo valioso neste sentido, com seu serviço "Em Números" que permite visualização e monitoramento de dados, possibilitando análise de informações sobre resultados dos cursos e perfil dos usuários (ENAP, 2023). Santos e Carvalho (2023) propõem que estes indicadores incluam métricas de processo (cumprimento de cronogramas, entrega de produtos acordados) e de resultado (satisfação dos participantes, desenvolvimento de competências, aplicação prática dos conhecimentos).

Martins et al. (2022) argumentam que este framework deve integrar critérios, indicadores e processos em uma abordagem coerente e aplicável ao contexto da Rede LideraGOV.

## 4.12. Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

Parcerias bem-sucedidas geram aprendizados valiosos que devem ser sistematizados e incorporados às práticas organizacionais. Para Fernandes e Rocha (2023), criar mecanismos para capturar e disseminar estes aprendizados contribui para o amadurecimento da capacidade de colaboração da Rede LideraGOV.

Lima (2022) destaca que a documentação cuidadosa destas experiências alimenta o sistema de gestão do conhecimento, criando repositório de lições aprendidas e boas práticas.

Parcerias estratégicas constituem vetor fundamental para o fortalecimento e expansão da Rede LideraGOV, possibilitando a construção de trilhas de aprendizagem robustas e inovadoras para o desenvolvimento de lideranças públicas. O mapeamento detalhado de parceiros potenciais, com destaque para as escolas de governo federais e a ENAP com sua plataforma EV.G, oferece panorama concreto das possibilidades de colaboração.

A definição de modelos adequados de colaboração, o aproveitamento das oportunidades temáticas e metodológicas, como a abordagem "cohort-based learning" do modelo DOJO, e o enfrentamento sistemático dos desafios identificados configuram passos essenciais para o sucesso dessa estratégia.

Estruturação proposta para as trilhas de aprendizagem do LideraGOV e para o programa de formação de mentores oferece blueprint concreto para a materialização das parcerias em produtos formativos de qualidade. O framework para avaliação e gestão das colaborações completa este conjunto de ferramentas, proporcionando abordagem sistemática e sustentável para o gerenciamento do ecossistema de parcerias.

Recomenda-se a implementação gradual da estratégia de parcerias, começando por colaborações de menor complexidade e com parceiros já alinhados à missão da Rede LideraGOV, como as escolas de governo federais e estaduais. O sucesso das parcerias dependerá, em última instância, da capacidade da Rede LideraGOV de construir relações baseadas em confiança, transparência e benefício mútuo com os diversos atores do ecossistema de desenvolvimento de lideranças públicas.

## Referências

- ALDEIA. Trilhas de Aprendizagem DOJO, Aprendizagem cohort-based. 2023. Disponível em: <https://incompany.aldeia.cc/dojo-trilha-de-lideranca-cohort-based-learning/>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- ALMEIDA, P. et al. Inovação e transformação digital na formação de lideranças públicas: desafios e oportunidades. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 45, n. 2, p. 78-96, 2023.
- ARAÚJO, C.; COSTA, M. Ferramentas de avaliação de competências para programas de desenvolvimento de lideranças. *Cadernos de Gestão Pública*, v. 18, n. 3, p. 112-134, 2023.
- CARVALHO, L. Alinhamento estratégico em parcerias interinstitucionais: estudo de caso no setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 35, n. 4, p. 223-241, 2023.
- CARVALHO, M.; OLIVEIRA, P. Formação de mentores para programas de desenvolvimento de lideranças: diretrizes e boas práticas. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, v. 7, n. 1, p. 67-89, 2022.
- CARVALHO, R.; SANTOS, J. Cooperação internacional para o desenvolvimento de lideranças: lições da experiência europeia. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, v. 12, n. 3, p. 156-178, 2022.
- COSTA, A.; MENDES, R. Critérios para seleção de parceiros em redes de aprendizagem: uma abordagem estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 63, n. 2, p. 189-210, 2023.
- COSTA, A.; SILVA, R. Desenvolvimento colaborativo de conteúdos para formação continuada: metodologias e processos. *Revista Brasileira de Educação*, v. 28, n. 1, p. 45-67, 2023.
- COSTA, L. et al. Modelos de governança para parcerias interinstitucionais no setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 21, n. 2, p. 312-335, 2023.
- ENAP. A EV.G - Escola Virtual de Governo - iniciativa da Enap para educação a distância. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OlqBn3j5MLM>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- FERNANDES, C. O papel dos centros de pesquisa na inovação pedagógica para formação de lideranças. *Revista de Administração Pública*, v. 57, n. 1, p. 89-110, 2023.
- FERNANDES, M.; ROCHA, P. Gestão do conhecimento em redes de colaboração: capturando aprendizados de parcerias estratégicas. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 14, n. 2, p. 156-178, 2023.

FERREIRA, M. Barreiras burocráticas em parcerias institucionais: análise do contexto brasileiro. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. 1, p. 67-89, 2022.

FERREIRA, M.; CAMPOS, L. Modelos jurídicos para parcerias no setor público: análise comparativa entre convênios e acordos de cooperação técnica. *Revista de Direito Administrativo*, v. 290, p. 145-172, 2023.

FERREIRA, P. et al. Componentes essenciais para trilhas de aprendizagem efetivas no desenvolvimento de lideranças. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 19, n. 2, p. 45-68, 2023.

LIMA, A. et al. Contribuições do terceiro setor para a formação de lideranças públicas no Brasil. *Revista de Administração Municipal*, v. 67, n. 2, p. 78-94, 2022.

LIMA, C. Documentação de aprendizados em projetos-piloto: metodologias para gestão do conhecimento em redes colaborativas. *Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação*, v. 6, n. 2, p. 88-107, 2022.

LIMA, S.; RODRIGUES, P. Perenidade institucional de parcerias no setor público: mecanismos para transcender ciclos políticos. *Revista de Políticas Públicas*, v. 26, n. 3, p. 189-211, 2022.

MARTINS, A. Redes de colaboração informal: potencial de geração de valor em contextos de rápida evolução do conhecimento. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 11, n. 3, p. 123-145, 2022.

MARTINS, J. et al. Frameworks integrados para avaliação de parcerias institucionais: indicadores e processos. *Revista Alcance*, v. 29, n. 1, p. 56-78, 2022.

MARTINS, L.; SOUSA, C. Gestão de cronogramas em projetos colaborativos interinstitucionais: desafios e soluções. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 23, n. 1, p. 145-167, 2023.

MENDES, P. Gestão compartilhada de recursos em parcerias institucionais: análise de conflitos e soluções. *Revista de Administração Pública*, v. 56, n. 3, p. 456-478, 2022.

MENDONÇA, A. Intercâmbio de experiências como estratégia formativa: análise de programas de mentoria para lideranças públicas. *Revista NAU Social*, v. 13, n. 24, p. 112-134, 2022.

OLIVEIRA, C. Metodologias inovadoras de aprendizagem para desenvolvimento de lideranças: tendências e aplicações. *Revista Brasileira de Educação Corporativa*, v. 2, n. 1, p. 45-67, 2022.

OLIVEIRA, L.; MENDES, T. A contribuição de institutos de pesquisa para a formação continuada de lideranças públicas. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 28, n. 89, p. 1-22, 2023.

OLIVEIRA, M.; SANTOS, R. Princípios pedagógicos para estruturação de trilhas de aprendizagem no setor público. *Revista Brasileira de Educação*, v. 27, n. 1, p. 1-23, 2022.

PEREIRA, C. O papel das universidades na formação de lideranças públicas: análise de parcerias bem-sucedidas. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 29, n. 113, p. 878-900, 2021.

PROGEP/UFES. Escolas de Governo. 2023. Disponível em: <https://progep.ufes.br/escolas-de-governo>. Acesso em: 15 mar. 2025.

ROCHA, A. Parcerias público-privadas para desenvolvimento de competências: cross-fertilização de abordagens e práticas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 1, p. 56-78, 2023.

ROCHA, P.; PEREIRA, M. Liderança inclusiva no setor público: competências para a gestão da diversidade. *Revista de Gestão de Pessoas*, v. 5, n. 2, p. 145-167, 2022.

RODRIGUES, A. Consórcios para projetos específicos: fatores críticos de sucesso em parcerias interinstitucionais. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 14, n. 1, p. 67-89, 2023.

SANTOS, A. et al. Plataformas digitais para aprendizagem colaborativa: análise comparativa de soluções para o setor público. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 32, n. 3, p. 1-22, 2022.

SANTOS, C.; CARVALHO, M. Indicadores para monitoramento de parcerias em programas formativos: dimensões de processo e resultado. *Revista Administração em Diálogo*, v. 25, n. 1, p. 45-67, 2023.

SANTOS, L. Parcerias com escolas de governo: impactos na legitimidade institucional de programas formativos. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. 2, p. 234-256, 2022.

SILVA, R.; MENDONÇA, A. Estruturação multimodal de trilhas de aprendizagem: engajamento e efetividade formativa. *Revista Diálogo Educacional*, v. 23, n. 77, p. 314-338, 2023.

SOUZA, C. Identificação de parceiros estratégicos para redes de aprendizagem: metodologia de mapeamento institucional. *Revista Organizações em Contexto*, v. 19, n. 37, p. 211-234, 2023.

Citações:

1. <https://progep.ufes.br/escolas-de-governo>
2. <https://www.youtube.com/watch?v=OlqBn3j5MLM>
3. <https://incompany.aldeia.cc/dojo-trilha-de-lideranca-cohort-based-learning/>

## 5. Plano de Implementação

A implementação bem-sucedida das parcerias e trilhas de aprendizagem sistematizadas para a Rede LideraGOV requer um planejamento detalhado e estruturado, com clara definição de responsabilidades, prazos e métodos. Este capítulo apresenta um plano operacional abrangente, organizado na forma de uma matriz 5W1H (What, Why, Where, When, Who, How), que estabelece o roteiro para a execução das ações estratégicas nos próximos 12 meses.

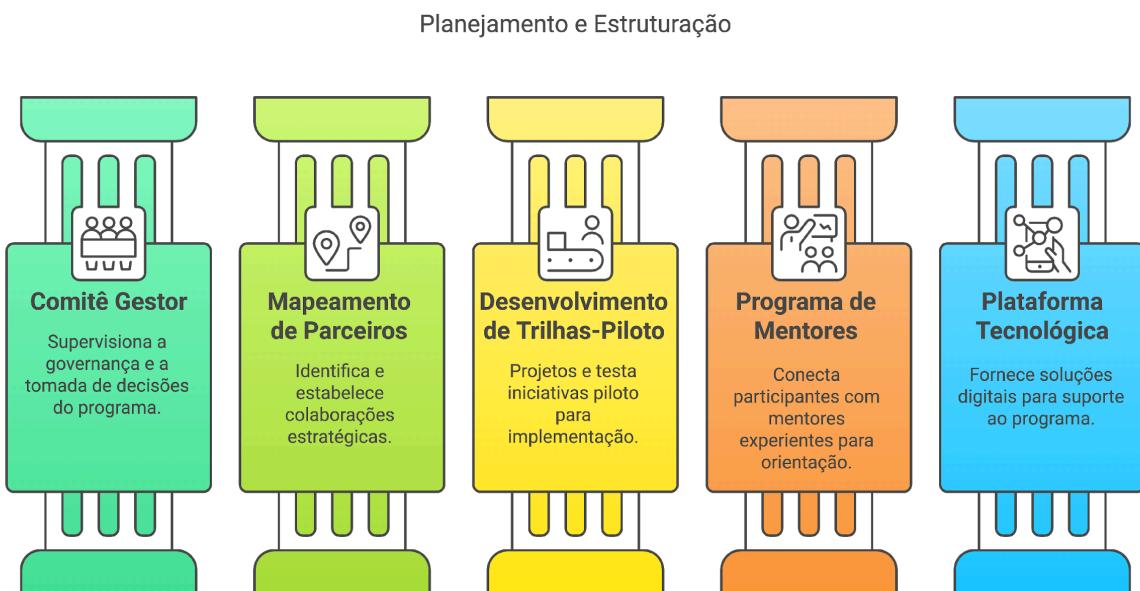
A matriz foi desenvolvida considerando as discussões e propostas apresentadas nos capítulos anteriores, especialmente os conceitos de Life Long Learning, a Matriz de Competências da ENAP, a Jornada de Formação Continuada e o framework de parcerias estratégicas. Sua estruturação temporal reflete as etapas necessárias para a implementação progressiva do programa, permitindo ajustes e melhorias contínuas ao longo do processo.

### Fase 1: Planejamento e Estruturação (Meses 1-3)

O quê	Por quê	Onde	Quando	Quem	Como
Estabelecer Comitê Gestor da Rede LideraGOV	Formalizar governança e garantir representatividade institucional	MGI e ENAP	Mês 1	Representantes do MGI, ENAP e egressos LideraGOV	Publicação de portaria conjunta estabelecendo composição e atribuições
Mapear e priorizar parceiros estratégicos	Identificar colaborações com maior potencial de impacto	Secretaria Executiva da Rede	Mês 1-2	Comitê Gestor e Secretaria Executiva	Aplicação dos critérios de seleção definidos no framework (seção 4.10)
Desenvolver modelo detalhado de 3 trilhas-piloto	Testar a estrutura proposta antes da expansão	Plataforma digital da Rede	Mês 2-3	Equipe técnica com especialistas em conteúdo	Seguindo o modelo proposto (20h mensais multimodais) e as competências prioritárias
Desenhar programa de	Preparar facilitadores	ENAP	Mês 2-3	Equipe pedagógica da	Estruturação do programa

formação de mentores	qualificados para as trilhas			ENAP e Comitê Gestor	LideraGOV Mentor (220h em 10 meses)
Desenvolver plataforma tecnológica integrada	Criar ambiente digital para as trilhas e interações	Ambiente virtual de aprendizagem	Mês 1-3	Equipe de TI e parceiros tecnológicos	Adaptação da plataforma EV.G ou desenvolvimento de solução específica

Infográfico 26: Planejamento e estruturação



Fonte: elaborado pelo autor

## Fase 2: Estabelecimento de Parcerias (Meses 2-5)

O quê	Por quê	Onde	Quando	Quem	Como
Formalizar parcerias com escolas de governo federais	Potencializar recursos e conhecimentos complementares	Instituições parceiras	Mês 2-4	Comitê Gestor e área jurídica	Elaboração e assinatura de acordos de cooperação técnica

Estabelecer colaboração com universidades selecionadas	Incorporar conhecimento acadêmico avançado	Instituições de ensino superior	Mês 3-5	Secretaria Executiva	Protocolos de intenções e acordos específicos por área temática
Firmar parcerias internacionais estratégicas	Trazer perspectivas globais e práticas inovadoras	Organismos internacionais	Mês 4-5	Comitê Gestor e área de relações internacionais	Memorandos de entendimento e projetos de cooperação técnica
Desenvolver arranjos com organizações do terceiro setor	Incorporar metodologias inovadoras e diversificar perspectivas	ONGs e fundações	Mês 3-4	Secretaria Executiva	Termos de parceria específicos por projeto ou temática
Criar comunidades de prática temáticas	Fomentar colaboração entre egressos e parceiros	Plataforma virtual e encontros presenciais	Mês 4-5	Coordenadores temáticos	Implementação de espaços colaborativos e definição de facilitadores

Infográfico 27: Estabelecimento de Parcerias



Fonte: elaborado pelo autor

## Fase 3: Implementação Inicial (Meses 4-7)

O quê	Por quê	Onde	Quando	Quem	Como
Lançar programa de formação de mentores	Preparar facilitadores para as trilhas	ENAP e ambiente virtual	Mês 4	Comitê Gestor e equipe pedagógica	Seleção de participantes e início do programa LideraGOV Mentor
Implementar trilhas-piloto	Testar e refinar a abordagem proposta	Plataforma digital da Rede	Mês 5-7	Equipe técnica e mentores em formação	Oferta das 3 trilhas iniciais para grupo selecionado de egressos
Estabelecer núcleos regionais	Descentralizar ações e atender diversidade geográfica	Cinco regiões do país	Mês 6-7	Representantes locais e Secretaria Executiva	Identificação de lideranças locais e estruturação de governança regional
Desenvolver programação de eventos de aprendizagem	Complementar trilhas com momentos de interação intensiva	Locais diversos e ambiente virtual	Mês 5-6	Comitê Gestor e parceiros temáticos	Webinários, workshops e labs de inovação sobre temas prioritários
Implementar sistema de avaliação e monitoramento	Garantir qualidade e promover melhorias contínuas	Plataforma digital	Mês 4-6	Equipe técnica com especialistas em avaliação	Desenvolvimento de instrumentos baseados no modelo Kirkpatrick-Philips

Infográfico 27: Implementação inicial



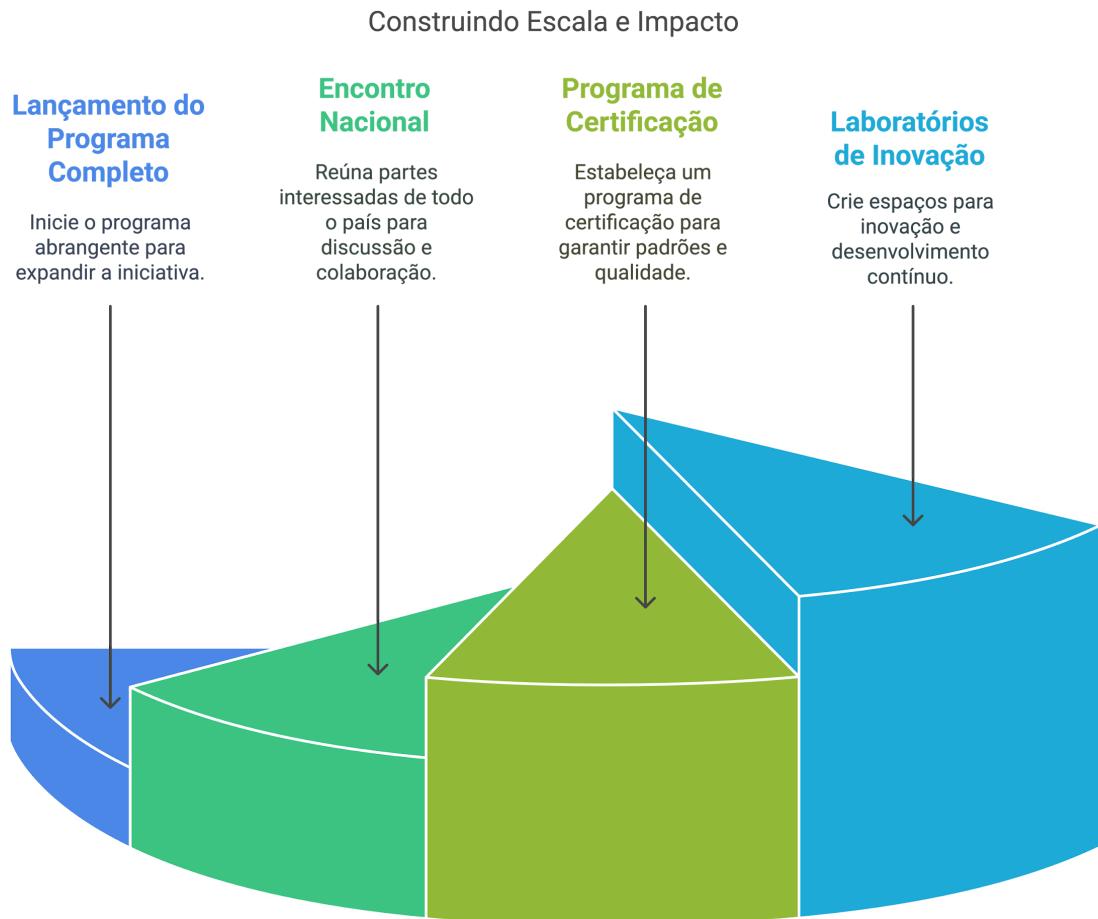
Fonte: elaborado pelo autor

## Fase 4: Expansão e Consolidação (Meses 6-10)

O quê	Por quê	Onde	Quando	Quem	Como
Desenvolver 7 novas trilhas de aprendizagem	Completar as 10 trilhas previstas para o primeiro ano	Plataforma digital	Mês 6-9	Equipe técnica e parceiros especializados	Produção colaborativa seguindo modelo validado nas trilhas-piloto
Lançar programa completo de trilhas	Oferecer o portfólio integral aos egressos	Plataforma digital	Mês 8	Comitê Gestor e Secretaria Executiva	Evento de lançamento e campanha de comunicação

Realizar primeiro encontro nacional da Rede LideraGOV	Fortalecer identidade da rede e promover intercâmbio	Local presencial com transmissão online	Mês 9	Comitê Gestor e equipe de eventos	Encontro de 2 dias com palestras, workshops e atividades de networking
Implementar programa de certificação e reconhecimento	Valorizar trajetórias formativas e estimular engajamento	Plataforma digital	Mês 7-8	Equipe técnica com especialistas em certificação	Sistema de microcredenciais e passaporte digital de aprendizagem
Estabelecer laboratórios de inovação temáticos	Promover aplicação prática dos conhecimentos	Espaços físicos e virtuais	Mês 8-10	Parceiros especializados em inovação	Metodologias de design thinking e trabalho colaborativo em desafios reais

Infográfico 28: Expansão e Consolidação



Fonte: elaborado pelo autor

## Fase 5: Avaliação e Planejamento do Ciclo Seguinte (Meses 10-12)

O quê	Por quê	Onde	Quando	Quem	Como
Realizar avaliação	Identificar resultados e	Todo o programa	Mês 10-11	Equipe de avaliação e	Aplicação do sistema de

abrangente do primeiro ciclo	oportunidades de melhoria			consultores externos	avaliação nos cinco níveis previstos
Publicar relatório de resultados e aprendizados	Documentar a experiência e prestar contas	Plataforma digital e comunicação institucional	Mês 11	Secretaria Executiva	Compilação de dados e narrativas sobre o primeiro ciclo
Realizar fórum participativo de planejamento	Envolver comunidade na definição de prioridades futuras	Plataforma colaborativa e encontro presencial	Mês 11	Comitê Gestor e facilitadores	Metodologias participativas para coleta e priorização de propostas
Revisar e atualizar acordos de parceria	Renovar compromissos e incorporar lições aprendidas	Instituições parceiras	Mês 11-12	Comitê Gestor e área jurídica	Avaliação das parcerias e formalização de ajustes necessários
Elaborar plano detalhado para o segundo ano	Garantir continuidade e evolução do programa	Secretaria Executiva	Mês 12	Comitê Gestor e Secretaria Executiva	Construção colaborativa baseada nos resultados da avaliação

Infográfico 29: Ciclo de Avaliação



Fonte: elaborado pelo autor

## Considerações sobre a Implementação

A matriz 5W1H apresentada estabelece um roteiro estruturado para operacionalizar as propostas desenvolvidas nos capítulos anteriores, traduzindo conceitos e frameworks em ações concretas e mensuráveis. Alguns aspectos críticos para o sucesso da implementação incluem:

1. **Abordagem Iterativa:** O plano adota uma lógica progressiva, iniciando com trilhas-piloto que permitirão testar e refinar a abordagem antes da expansão completa. Esta estratégia minimiza riscos e favorece o aprendizado organizacional.
2. **Governança Participativa:** A implementação sustenta-se em uma estrutura de governança que equilibra coordenação central e participação distribuída, assegurando tanto direcionamento estratégico quanto adaptabilidade a contextos específicos.
3. **Integração de Parceiros:** O cronograma prevê o estabelecimento gradual de parcerias, reconhecendo sua centralidade para o sucesso das trilhas de aprendizagem e buscando o alinhamento entre formalizações institucionais e entregas concretas.
4. **Cultura de Avaliação:** O plano incorpora desde o início mecanismos de monitoramento e avaliação, criando bases para ciclos contínuos de melhoria e decisões fundamentadas em evidências.
5. **Flexibilidade Adaptativa:** Embora estruturado, o plano permite ajustes durante a implementação, reconhecendo que aprendizados emergentes e mudanças contextuais podem demandar recalibrações de prazos ou métodos.

A implementação bem-sucedida deste plano exigirá compromisso institucional contínuo, comunicação eficaz entre todos os envolvidos e atenção constante ao alinhamento entre ações operacionais e objetivos estratégicos da Rede LideraGOV.