

1. IDENTIFICAÇÃO

Órgão/Entidade: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Área responsável: LA-BORA!gov/DINOV/SEGES/MGI

Responsável pela proposta (nome, cargo, e-mail, telefone): Maria Raquel Stacciarini - Analista Técnico Executivo, maria.stacciarini@gestao.gov.br - (61) 9 8127 3773

2. TÍTULO DA EXPERIÊNCIA

“Liderança pública como estratégia de gestão por resultados: a experiência da Academia de Líderes”

3. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

A Administração Pública Federal (APF) vive um momento decisivo de transformação impulsionado pela ampliação do trabalho orientado a entregas e pela crescente exigência por resultados, inovação e geração de valor público. A consolidação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), como ferramenta estratégica de organização de equipes e entrega de resultados à sociedade, é um dos grandes desafios do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), enquanto órgão responsável pela sua formulação e regulamentação. Esse novo contexto exige não apenas mudanças normativas e tecnológicas mas, sobretudo, a reformulação dos modelos de liderança e das práticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à condução de equipes, à gestão do desempenho e à criação de ambientes de trabalho mais seguros, colaborativos, motivadores e inovadores.

Nesse cenário, identificou-se como um desafio importante a preparação das lideranças públicas para atuar em contextos complexos, híbridos e orientados a resultados, nos quais competências como segurança psicológica, escuta ativa e inovação tornam-se centrais para o sucesso institucional. A experiência aqui apresentada surge como resposta a esse anseio, ao reconhecer que a liderança é um fator crítico para o êxito do PGD e para a sustentabilidade das transformações em curso na gestão pública.

O projeto-piloto Academia de Líderes foi concebido na Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES/MGI), no âmbito da Diretoria de Inovação Governamental (DINOV) e implementado pelo LA-BORA!gov, laboratório de gestão inovadora do MGI, com o apoio da empresa Catálise Design e Inovação Social LTDA, por meio de Acordo de Cooperação Técnica Internacional em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). A iniciativa articula diagnóstico organizacional, mentorias customizadas e produção de conhecimento, buscando superar modelos tradicionais de capacitação, frequentemente desconectados da prática cotidiana do setor público.

A relevância da experiência reside em sua capacidade de converter diagnósticos, pesquisas e evidências empíricas em intervenções práticas, diretamente aplicáveis ao cotidiano das lideranças, promovendo mudanças concretas nos comportamentos de gestão. Ao adotar métodos inovadores, como pesquisas quantitativas via aplicativo de mensagens WhatsApp, benchmark nacional e internacional, trilhas flexíveis de mentoria e produção de estudos de caso e caixas de ferramentas digitais, a iniciativa amplia o alcance, a inclusão e o engajamento das servidoras e servidores, alinhando-se às diretrizes contemporâneas de inovação pública centrada nas pessoas.

4. OBJETIVOS (Indicar os objetivos da iniciativa)

Apoiar lideranças públicas a aprimorar a gestão das entregas para ampliar o desempenho e a produtividade, a partir de práticas e ferramentas de inovação e de mudanças de comportamentos em gestão.

5. DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (Detalhar como foi implementada, etapas, recursos utilizados e atores envolvidos)

A iniciativa foi concebida e implementada a partir de uma abordagem de inovação pública orientada por evidências, tendo como ponto de partida um mapeamento participativo dos desafios de gestão enfrentados pelas lideranças da SEGES.

O desenho do projeto baseou-se no entendimento de que desenvolver lideranças públicas exige mais do que capacitações tradicionais, demandando diagnósticos situados, escuta ativa e intervenções diretamente conectadas à realidade cotidiana da gestão. Para isso, foi estruturado um percurso metodológico em três eixos complementares: análise do contexto institucional, escuta qualificada das lideranças e das equipes e sistematização de dados para orientar decisões e ações práticas.

O primeiro movimento da iniciativa consistiu na realização de um diagnóstico dos desafios de gestão da SEGES, combinando três abordagens integradas:

- Análise documental em normativos, práticas institucionais e instrumentos do PGD, do teletrabalho e dos sistemas de gestão, buscando compreender como o modelo vinha sendo aplicado no cotidiano da organização;
- Entrevistas com lideranças, realizadas a partir de roteiros semi-estruturados, com foco nas vivências reais da gestão, nas tensões do trabalho híbrido e nos dilemas da liderança por resultados;
- Pesquisa quantitativa, aplicada por meio de um chatbot de WhatsApp, denominada “Pesquizap”, com 225 respostas válidas de lideranças e liderados, permitindo captar percepções sobre práticas de gestão, segurança psicológica, feedback, gestão do desempenho, inclusão e colaboração.

Essa combinação inovadora de métodos garantiu uma visão sistêmica e baseada em dados, reduzindo vieses exclusivamente qualitativos e ampliando a legitimidade dos achados junto às lideranças e equipes.

A análise dos dados foi organizada a partir de marcos conceituais contemporâneos de gestão e liderança, articulados a referências sobre segurança psicológica, confiança criativa, cultura de aprendizado, gestão inclusiva e gestão do desempenho no setor público.

A partir desse processo, foram identificados nove (9) desafios estruturantes da gestão na SEGES:

I. A integração entre PGD, PETRVS (Plataforma Eletrônica de Trabalho Remoto e Visão Sistêmica) e teletrabalho é uma chance de consolidar uma identidade institucional clara e coerente para a gestão por desempenho;

II. A proposta inovadora do PGD abre espaço para repensar rotinas e práticas, ao substituir lógicas de controle por culturas de confiança e resultados;

III. A capacitação das lideranças como gestores de pessoas e resultados é uma oportunidade para consolidar a ascensão de técnicos(as) para cargos de gestão;

IV. Parâmetros institucionais e objetivos são o caminho para reconhecimento e responsabilização saudável na cultura de desempenho;

V. O engajamento com a pauta da diversidade pode ser transformado em ações concretas de inclusão, impulsionando um ambiente de trabalho mais justo e representativo;

VI. Fortalecer a escuta e a prática de segurança psicológica pode alinhar percepções institucionais e vivências reais, criando ambientes mais acolhedores nos times;

VII. A valorização do feedback pelos(as) servidores(as) é o ponto de partida para criar rotinas e ferramentas que incentivem essa prática no cotidiano;

VIII. Desenhar práticas consistentes e intencionais para o teletrabalho são uma oportunidade para consolidar o sucesso deste modelo;

IX. Redefinir o tratamento das demandas excepcionais contribui para equilibrar as cargas de trabalho e resgatar a sustentabilidade da entrega com qualidade.

Esses desafios foram traduzidos em comportamentos de gestão, priorizados não apenas por sua relevância conceitual, mas também por sua maior capacidade de alavancar desempenho, engajamento e inovação.

Ao longo do projeto foram realizadas devolutivas para as lideranças mentoradas, promovendo aprendizagem organizacional, alinhamento institucional e reconhecimento das tensões como oportunidades de evolução da cultura de gestão.

Os resultados do diagnóstico realizado orientaram as seguintes etapas do projeto:

- O desenho e a realização da trilha de mentorias (individuais e coletivas) com secretários, diretores e coordenadores-gerais, alinhando conteúdo, linguagem e ferramentas, às dores reais das lideranças. Os temas das mentorias foram: capacidade de feedback, segurança psicológica, gestão para lideranças técnicas, demandas extraordinárias, teletrabalho e gestão inclusiva.
- A elaboração de um estudo de caso com sistematização da experiência, registro dos aprendizados e apresentação de recomendações para a consolidação do programa de mentorias e sua replicabilidade.
- A organização de uma [Caixa de Práticas para Lideranças no Serviço Público](#) e disponibilização no [Sítio Eletrônico do LA-BORA!gov](#).

6. RESULTADOS E EVIDÊNCIAS (Apresentar resultados com dados quantitativos e/ou qualitativos. Ex.: indicadores, comparações antes/depois)

A implementação da trilha de mentorias da Academia de Líderes gerou resultados mensuráveis e qualitativos, demonstrando alto engajamento das lideranças participantes, efetividade metodológica e impactos percebidos no desenvolvimento das competências de liderança alinhadas ao PGD.

Ao todo foram 38 lideranças inscritas, correspondendo a 95% da meta prevista (40 vagas), incluindo gestores(as) de diferentes níveis hierárquicos (secretários(as), diretores(as), chefes de gabinete e coordenadores(as)-gerais), que participaram de até 3 sessões de mentoria individual e uma sessão de mentoria coletiva. A maioria dos participantes percebeu avanço significativo em sua compreensão sobre as temáticas trabalhadas.

Foram realizadas 99 sessões de mentorias individuais, de um total de 120 sessões ofertadas, o que representa uma taxa de conclusão de 82,5%, considerada elevada diante de fatores externos como férias, conflitos de agenda e mudanças de órgão.

Quanto ao engajamento e satisfação, obteve-se os seguintes resultados:

- As sessões individuais foram majoritariamente avaliadas pelas pessoas mentoras como “excelente” (52 sessões) ou “muito bom” (33 sessões), sem registros de participação “muito baixa”, evidenciando alto nível de engajamento e envolvimento ativo das pessoas participantes.

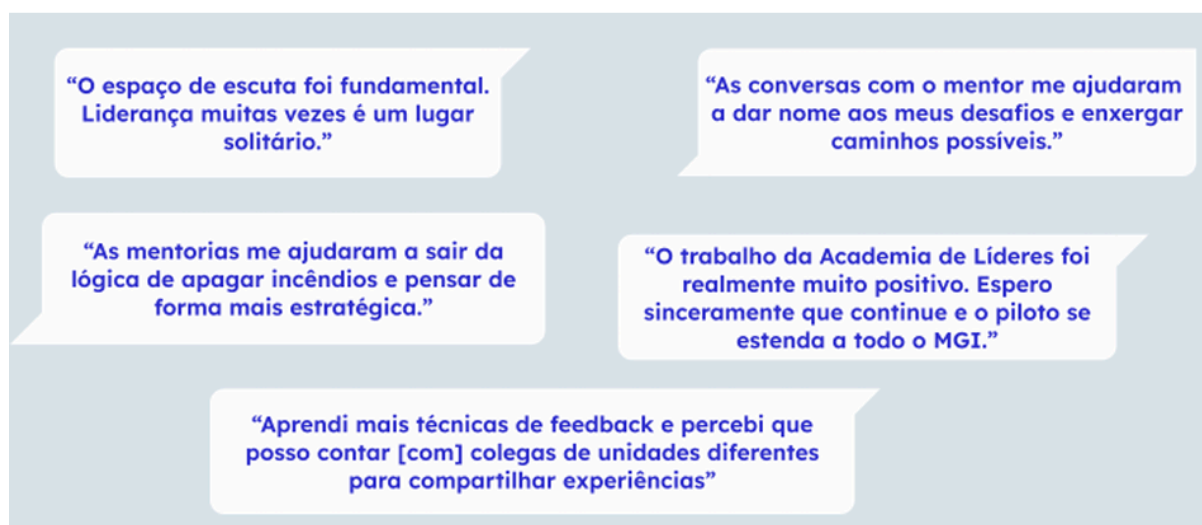
- A avaliação realizada pelas pessoas mentoradas registrou altíssimo nível de satisfação, com médias entre 4,9 e 5,0 (em escala de 5 pontos) para itens como escuta, acolhimento, qualidade da condução e identificação de ideias aplicáveis ao contexto de trabalho.
- A adesão à avaliação das mentorias pelas lideranças mentoradas foi elevada: cerca de 90% de respostas nas Sessões 1 e 2 e 70% na Sessão 3 de mentorias individuais, indicando forte participação ao longo de quase todo o ciclo.

Quanto ao desenvolvimento de competências, a autoavaliação aplicada no início e no final da trilha permitiu mensurar a evolução percebida pelas lideranças nos temas trabalhados, em escala de 1 (nenhum preparo) a 5 (total domínio):

- Houve variação positiva média em todos os temas, indicando progresso percebido pelas pessoas mentoradas ao longo do programa.
- Os maiores ganhos médios foram observados nas temáticas “gestão inclusiva” e “teletrabalho”, nas quais todas as pessoas mentoradas relataram evolução positiva na autoavaliação final.
- Temas como “segurança psicológica” e “capacidade de feedback”, apesar de figurarem entre os de menor domínio na linha de base, estiveram entre os mais escolhidos nas sessões (19 sessões cada), evidenciando alinhamento entre diagnóstico, interesse das lideranças e foco das mentorias.
- A comparação entre autoavaliação inicial e final demonstra que a maior parte das lideranças percebeu avanço concreto em sua compreensão e prática dos temas trabalhados, inclusive em dimensões subjetivas como condução de conversas difíceis, feedback construtivo e criação de ambientes seguros.

Além dos indicadores quantitativos, os resultados qualitativos reforçam a efetividade da iniciativa. Diversas lideranças relataram aplicação imediata das práticas discutidas, com efeitos percebidos no clima das equipes, na clareza de expectativas, na condução de feedbacks e na negociação de demandas.

Depoimentos das lideranças mentoradas



Foram registrados avanços na institucionalização de rituais de gestão, como mentorias 1 para 1, uso mais estratégico do PGD, acordos claros de desempenho e maior intencionalidade na comunicação em contextos remotos.

Nas mentorias coletivas, 14 participantes concluíram o ciclo, com avaliações predominantemente positivas e relatos de aprendizagem colaborativa, troca de boas práticas entre pares e fortalecimento do senso de pertencimento entre lideranças de diferentes áreas.

Em síntese, os dados evidenciam que a iniciativa:

- Alcançou elevado nível de engajamento e adesão voluntária;
- Produziu ganhos mensuráveis na percepção de preparo das lideranças;
- Gerou mudanças práticas nas rotinas de gestão, especialmente em feedback, segurança psicológica, negociação de demandas e trabalho remoto;
- Criou insumos estruturados para possibilitar a replicabilidade e escala no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), por meio da sistematização dos aprendizados, ferramentas e metodologias testadas.

Esses resultados confirmam a relevância da experiência como prática inspiradora de gestão de pessoas, alinhada aos desafios contemporâneos da APF.

7. FATORES DE SUCESSO E DESAFIOS

A implementação do projeto Academia de Líderes permitiu identificar fatores críticos que contribuíram para seus resultados positivos, bem como desafios que geraram aprendizados importantes para a consolidação e replicação do modelo.

Fatores de sucesso:

- Diagnóstico orientado por evidências: a iniciativa teve como ponto de partida um diagnóstico, com análise documental, entrevistas com lideranças e pesquisa quantitativa com 225 pessoas servidoras. Essa triangulação de dados permitiu identificar desafios reais da gestão no contexto do PGD e orientar a definição dos temas e das práticas trabalhadas, evitando soluções genéricas ou descoladas da realidade institucional.
- Alinhamento estratégico com o PGD e com as políticas de gestão de pessoas: o desenho da Academia de Líderes dialogou diretamente com os objetivos do PGD, reforçando práticas de liderança orientadas a entregas, acompanhamento do desempenho e criação de ambientes de confiança. Esse alinhamento aumentou a legitimidade da iniciativa e facilitou o engajamento das lideranças participantes.
- Foco em práticas aplicáveis ao cotidiano: um dos principais diferenciais foi o foco em micro práticas de alto impacto, como feedback estruturado, rituais de segurança psicológica, acordos claros de trabalho, negociação de prioridades e gestão do teletrabalho. A aplicação prática dessas ferramentas contribuiu para resultados imediatos percebidos pelas lideranças, como maior clareza, confiança nas equipes e melhoria no clima organizacional.
- Metodologia flexível e centrada nas pessoas: o formato de mentorias individuais e coletivas criou espaços seguros de escuta, reflexão e aprendizado, reconhecendo que a liderança no setor público envolve dimensões técnicas, relacionais e emocionais. A flexibilidade metodológica permitiu adaptar os conteúdos às necessidades reais que emergiam nas conversas, fortalecendo o engajamento e a efetividade do processo;
- Alto nível de engajamento e satisfação: os indicadores de participação e avaliação demonstraram forte adesão das lideranças, com elevada taxa de inscrições, conclusão das sessões e satisfação, o que reforçou a relevância do tema e a percepção de valor da iniciativa por parte do público-alvo;
- Sistematização e gestão do conhecimento: a consolidação dos aprendizados na forma de estudo de caso e a organização da caixa de ferramentas é essencial para a replicabilidade em outros órgãos da APF.
- Patrocínio: o apoio da alta liderança da SEGES foi decisivo para a realização e o sucesso da iniciativa.

Desafios:

- Conciliação das mentorias com a agenda das lideranças: um dos principais desafios foi a disponibilidade das lideranças, impactada por períodos de férias, conflitos de agenda e demandas institucionais urgentes. Embora a taxa de conclusão tenha sido elevada, esse fator evidenciou a necessidade de planejamento mais cuidadoso dos ciclos e de previsão de tempo adicional para aplicação das práticas entre as sessões;

- Maturidade desigual das lideranças nos temas trabalhados: as autoavaliações revelaram diferentes níveis de preparo entre os participantes, além de vieses de autopercepção, inclusive de gênero. Esse desafio reforçou a importância de diagnósticos mais finos de maturidade e do uso combinado de autoavaliação com outras referências, para apoiar escolhas mais alinhadas às reais necessidades de desenvolvimento;
- Operação e ferramentas de apoio: limitações operacionais, como instabilidades em ferramentas de agendamento e uso de planilhas pouco intuitivas, exigiram ajustes durante a implementação. Esses aprendizados orientaram recomendações para adoção futura de soluções mais adequadas, com foco em usabilidade, segurança da informação e monitoramento;
- Transformação cultural como processo gradual: ficou evidente que temas como segurança psicológica, gestão inclusiva e feedback contínuo exigem mudanças culturais que não se esgotam em um único ciclo de mentorias. A iniciativa mostrou avanços relevantes, mas também deixou claro que a consolidação dessas práticas depende de continuidade, reforço institucional e integração com outros instrumentos de gestão.
- Sustentabilidade e institucionalização: o principal desafio estratégico identificado foi garantir que os aprendizados se tornem práticas permanentes, e não iniciativas pontuais. Esse desafio embasou as recomendações de institucionalização da iniciativa Academia de Líderes e o uso sistemático da Caixa de Práticas como apoio contínuo às lideranças.

Os fatores de sucesso e os desafios enfrentados demonstram que a iniciativa Academia de Líderes foi bem-sucedida ao combinar escuta, dados, prática aplicada e gestão do conhecimento, ao mesmo tempo em que evidenciam que o desenvolvimento de lideranças no setor público é um processo contínuo, que demanda tempo, coerência institucional e reforço sistemático.

Esses aprendizados fortalecem o valor da iniciativa como experiência inspiradora e oferecem subsídios concretos para seu aprimoramento, replicação e escalabilidade no âmbito do SIPEC.

8. GRAU DE INOVAÇÃO (O que diferencia a iniciativa de práticas tradicionais)

A abordagem adotada inova em relação aos modelos tradicionais de capacitação ao integrar design, inovação pública e aprendizagem aplicada, utilizando tecnologias e conteúdos acessíveis:

- adoção de Linguagem Simples;
- trilhas flexíveis de mentorias um para um humanizadas;

- priorização de temas com foco em Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI): gestão inclusiva, segurança psicológica, gestão estratégica, demandas extraordinárias, capacidade de feedback e teletrabalho;
- utilização de recursos de acessibilidade para sítio eletrônico e materiais da caixa de práticas;

Além disso, o projeto está alinhado à Norma Regulamentadora nº 1 (NR1), que estabelece as diretrizes gerais de segurança e saúde no trabalho no Brasil. Contribui, também, para a consolidação de práticas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da [Organização das Nações Unidas \(ONU\)](#), em especial:

- ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), ao fomentar ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e orientados ao desenvolvimento das pessoas;
- ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), ao fortalecer capacidades institucionais, promover uma gestão pública mais eficaz, transparente e responsiva;
- ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação), ao articular governo, organismos internacionais e consultoria especializada para a geração de soluções públicas inovadoras e replicáveis.

9 POTENCIAL DE REPLICABILIDADE (Indicar requisitos mínimos, possibilidades de adaptação e limitações)

A experiência da Academia de Líderes apresenta alto potencial de replicabilidade no âmbito do SIPEC, por ter sido concebida como um modelo modular, adaptável e orientado a desafios recorrentes da APF, especialmente no contexto de consolidação do PGD.

Os desafios enfrentados, como fragilidades em práticas de feedback, baixa segurança psicológica, sobrecarga de demandas extraordinárias, dificuldades de liderança no teletrabalho e transição de perfis técnicos para funções gerenciais são comuns à maioria dos órgãos públicos federais e isso torna a iniciativa facilmente transferível para outros contextos institucionais.

A iniciativa está baseada em um modelo em camadas, que permite diferentes níveis de adoção, conforme a maturidade organizacional de cada órgão. Esse desenho permite que a iniciativa seja replicada integralmente ou por partes, conforme o interesse e a capacidade de implementação de cada órgão.

A Caixa de Práticas para Lideranças no Serviço Público amplia significativamente o potencial de replicabilidade da iniciativa. Ela reúne 35 práticas

de liderança, organizadas por temas estratégicos, oferecendo uma ferramenta prática, digital e de fácil disseminação.

Entre os principais diferenciais da Caixa de Práticas destacam-se:

- Formato auto explicativo, com passo a passo, objetivos, tempo estimado e materiais necessários para cada prática;
- Alinhamento direto aos desafios do PGD, como liderança por resultados, gestão do teletrabalho, feedback contínuo e negociação de prioridades;
- Baixa dependência de recursos, utilizando ferramentas já disponíveis no ambiente institucional (Teams, quadros colaborativos, formulários, documentos compartilhados);
- Aplicabilidade imediata, permitindo que líderes adotem práticas individualmente ou em equipe, sem necessidade de capacitação prévia extensiva.

Além disso, o modelo apresenta potencial de expansão em duas direções:

- Escala horizontal, para diferentes órgãos e entidades do SIPEC, que podem utilizar o diagnóstico, as trilhas de mentoria, as mentorias coletivas ou apenas a Caixa de Práticas, conforme suas necessidades;
- Escala vertical, dentro do próprio órgão, iniciando no desenvolvimento individual de lideranças, avançando para práticas coletivas, e possibilitando a institucionalização de programas de desenvolvimento de lideranças.

Os produtos desenvolvidos demonstram que a replicação da iniciativa requer condições amplamente disponíveis na APF:

- apoio institucional da alta gestão;
- equipe dedicada para coordenação;
- engajamento das lideranças mentoradas;
- uso de ferramentas digitais já institucionalizadas.

Não há dependência de soluções proprietárias complexas, consultorias contínuas ou estruturas organizacionais específicas, o que reduz barreiras de entrada e amplia o potencial de adoção.

Ao integrar diagnóstico, prática aplicada, avaliação contínua e uma Caixa de Práticas estruturada, a iniciativa Academia de Líderes se consolida como uma experiência replicável, sustentável e inspiradora, capaz de apoiar outros órgãos na consolidação do PGD, no fortalecimento da gestão de pessoas e na promoção de uma cultura de liderança orientada a resultados com segurança psicológica, inclusão e geração de valor público.

10. ANEXOS (OPCIONAL) (relatório, fotos, materiais de apoio)

