insper.edu.br

Fortalecendo lideranças públicas

Aprendizados e boas práticas em governos brasileiros

Insper
NÚCLEO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO
CGPP

FICHA TÉCNICA

NÚCLEO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

COORDENADOR ACADÊMICO

Prof. Gustavo Tavares

COORDENADORA EXECUTIVA

Profa. Juliana Carvalho

FINANCIADORES

Parceria Vamos, composta por:

Fundação Lemann

Instituto humanize

República.org

DIAGRAMAÇÃO

Insper

VAMOS

TRANSFORMAR LIDERANÇAS
NO SETOR PÚBLICO E TERCEIRO SETOR

UMA PARCERIA

FUNDAÇÃO Lemann humanize República.org

Sobre o Núcleo de Pessoas no Setor Público

O Núcleo de Pessoas no Setor Público tem como missão produzir e difundir conhecimento na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional no setor público através de pesquisas acadêmicas rigorosas, com foco no aprimoramento da eficiência e efetividade da administração pública brasileira.

Sobre o Centro de Gestão e Políticas Públicas do Insper

O Centro de Gestão e Políticas Públicas (CGPP) do Insper é a área de formação e geração de conhecimento do Insper para o campo de públicas, focado no desenho, implementação, gestão e avaliação de política públicas com base em evidências. Tem como missão utilizar o conhecimento para ajudar a construir um país melhor, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social nas esferas municipais, estaduais e federal, trabalhando para a construção de mais engajamento em debates públicos de qualidade, melhores políticas públicas e capacitação de líderes inovadores.

Sobre a Parceria Vamos e suas organizações

A Vamos é uma parceria entre três organizações da sociedade civil: a Fundação Lemann, o Instituto humanize e a República.org, que tem por finalidade o fortalecimento das lideranças do setor público e do terceiro setor. A parceria atua de forma colaborativa e coordenada na articulação e mobilização de pessoas, saberes e recursos, promovendo e disseminando uma cultura de engajamento, valorização e gestão estratégica de pessoas que atuam no setor público e no terceiro setor.

APRESENTAÇÃO

O fortalecimento das lideranças no setor público é uma estratégia essencial para o aprimoramento da capacidade de governos e a consolidação de uma administração pública mais profissional, ética e orientada a resultados. Nos últimos anos, diferentes estados brasileiros têm desenvolvido iniciativas inovadoras para estruturar políticas e programas voltados à seleção, desenvolvimento e valorização de suas lideranças. O caderno *Fortalecendo Lideranças Públicas: Aprendizados e Boas Práticas em Governos Brasileiros* reúne algumas dessas experiências, destacando casos que ilustram como governos subnacionais têm avançado na profissionalização dos seus quadros de dirigentes.

Este trabalho apresenta **dois estudos de caso** que abordam dimensões complementares da gestão de cargos de liderança: **o desenvolvimento de competências e o fortalecimento da seleção de líderes públicos**.

O primeiro caso, o **Programa LiderAção**, do Governo de Goiás, exemplifica uma política de desenvolvimento de lideranças estruturada de forma sistêmica e colaborativa, por meio de trilhas formativas adaptadas a diferentes níveis hierárquicos. O programa combina metodologias inovadoras, mentoria entre pares e o fortalecimento do ethos público, contribuindo para a formação de gestores mais preparados para liderar equipes, promover inovação e mobilizar pessoas em torno do interesse coletivo.

Os resultados do programa evidenciam avanços expressivos no fortalecimento das lideranças goianas, com impactos diretos nas práticas de gestão e nas relações interpessoais. Os participantes relataram aprimoramento de competências como escuta ativa, empatia, feedback e autoconhecimento, resultando em equipes mais integradas, ambientes colaborativos e maior capacidade de tomada de decisão. Além de formar lideranças já atuantes, o programa instituiu uma trilha específica para servidores que aspiram a cargos de gestão, ampliando o alcance da iniciativa e garantindo a formação de um pipeline contínuo de líderes públicos. O LiderAção também estimulou a criação de redes interinstitucionais e reforçou a valorização simbólica das lideranças. Ainda assim, identificaram-se desafios a serem enfrentados — como a dificuldade de conciliar a formação com rotinas de trabalho, a fragmentação pedagógica entre módulos, o acesso restrito a vagas, limitações do formato online e a necessidade de maior ênfase em temas como diversidade e aplicação prática (projetos ou planos de ação). Ao endereçar essas fragilidades, o programa tende a ampliar seu impacto institucional e a consolidar-se de forma mais sustentável como política de desenvolvimento de lideranças públicas.

O segundo conjunto de experiências reúne os processos de seleção de lideranças implementados pelos governos de Sergipe e do Rio Grande do Sul. Em Sergipe, o Estado instituiu um **modelo pioneiro para a escolha de dirigentes educacionais**, com base em competências e critérios objetivos de avaliação. No Rio Grande do Sul, o **Programa Qualifica RS** estruturou um processo para o preenchimento de cargos estratégicos, priorizando transparência, legitimidade e alinhamento às diretrizes governamentais. Ambos os casos ilustram como o equilíbrio entre influência política e práticas baseadas em competências e equidade fortalecem a confiança nas instituições e contribuem para a criação de uma cultura de gestão pública mais técnica e inclusiva.

Os resultados desses casos demonstram avanços importantes na profissionalização da seleção de lideranças públicas, com efeitos práticos e simbólicos. Em Sergipe, a adoção de critérios técnicos para a escolha de diretores regionais resultou em melhorias educacionais concretas — como aumento do Ideb, redução da distorção idade-série e avanços na alfabetização — além de maior legitimidade e reconhecimento das lideranças pela comunidade escolar. No entanto, o caso sergipano ainda enfrenta desafios, como o mandato curto de dois anos, que dificulta a consolidação de resultados, a baixa renovação de quadros e a formação contínua para os dirigentes. Já no Rio Grande do Sul, o Qualifica RS consolidou-se como referência em seleção transparente e estruturada, fortalecendo a confiança nas lideranças e a cultura de gestão por competências, mas ainda enfrenta limitações relacionadas à estrutura reduzida da equipe responsável, à baixa adesão voluntária das secretarias e à ausência de institucionalização legal do programa. Ainda assim, ambas as experiências demonstram que processos seletivos estruturados, aliados a apoio político e acompanhamento contínuo, fortalecem de forma significativa as lideranças públicas e a capacidade de gestão do Estado.

As experiências apresentadas neste caderno complementam e aprofundam aquelas identificadas no **Mapa de Gestão de Lideranças (MGL)**, estudo conduzido pelo Núcleo de Pessoas no Setor Público do Insper em conjunto com a Parceria Vamos — composta pela Fundação Lemann, Instituto humanize e República.org. O MGL mapeou as iniciativas de seleção, desenvolvimento, gestão do desempenho e gestão da diversidade nos cargos de 2º e 3º escalão dos estados brasileiros, revelando que, embora ainda existam muitas oportunidades de aprimoramento, também há um conjunto expressivo de boas práticas que merecem ser estudadas e difundidas.

Mais do que descrever boas práticas, este caderno busca inspirar gestores públicos e formuladores de políticas a investir na construção de sistemas mais robustos de gestão de lideranças, alinhados aos princípios dos **Sistemas de Alta Direção Pública (SADPs)**.

Os casos demonstram que é possível avançar de forma incremental e cooperativa, por meio de programas que valorizam o mérito, promovem o desenvolvimento de pessoas e fortalecem a cultura de liderança pública.

As iniciativas de Goiás, Sergipe e Rio Grande do Sul demonstram que a combinação de elementos políticos e técnicos na seleção, desenvolvimento e gestão das lideranças públicas é um processo possível, mesmo em um ambiente federativo diverso e desafiador. Ao integrar competências técnicas e valores públicos, essas experiências oferecem caminhos concretos para fortalecer a capacidade de governo e ampliar a confiança dos cidadãos nas instituições públicas brasileiras.

Os aprendizados reunidos apontam para quatro direções estratégicas:

1. **Desenvolver lideranças públicas de forma contínua**, por meio de programas formativos que integrem conhecimento técnico, habilidades interpessoais e valores públicos;
2. **Adotar processos de seleção baseados em competências**, assegurando legitimidade, transparência e diversidade nas nomeações;
3. **Fortalecer as instituições e parcerias intersetoriais**, especialmente as Escolas de Governo, como pilares da formação e difusão de boas práticas;
4. **Consolidar políticas de liderança como políticas de Estado**, garantindo sua continuidade e sustentabilidade institucional.

Antes de apresentar as experiências dos estados, este caderno realiza uma **reflexão sobre o tema liderança e seu papel no setor público**, a partir de uma análise integrativa da literatura especializada. Essa discussão oferece o pano de fundo conceitual necessário para compreender como os programas e práticas descritos nos casos se conectam a uma agenda mais ampla de profissionalização da alta direção pública. A seguir, são abordados os principais conceitos, atributos e comportamentos associados à liderança pública, bem como os fundamentos que sustentam políticas de gestão de lideranças em governos contemporâneos.

SUMÁRIO

Liderança: natureza e papel no serviço público 8

Desenvolvimento de líderes no Estado de Goiás: o caso do Programa LiderAção 30

Seleção de líderes públicos baseada em competências: os casos de Sergipe e Rio Grande do Sul 64

Considerações finais 90

Liderança: natureza e papel no serviço público

Resumo

A liderança desempenha um papel fundamental nas organizações e na sociedade, tendo sido amplamente estudada sob diferentes perspectivas ao longo das últimas décadas. Este documento busca integrar a literatura sobre o tema, discutindo o significado de liderança, os comportamentos centrais associados a uma atuação efetiva e os aspectos singulares que caracterizam o exercício da liderança no serviço público. A partir de diferentes abordagens teóricas, argumenta-se que a liderança exige atributos como integridade, habilidades interpessoais e cognitivas, motivação para liderar e capacidades intrapessoais, indo além da autoridade formal e podendo ser compartilhada entre diversos atores. No setor público, a liderança assume especificidades relacionadas à missão institucional, à multiplicidade de stakeholders envolvidos e ao contexto administrativo e normativo, demandando competências adicionais como o ethos público, a colaboração em rede e o domínio da burocracia. Ao final, são discutidos os Sistemas de Alta Direção Pública como uma estratégia institucional voltada à consolidação de quadros de liderança competentes, diversos e orientados para o alto desempenho, bem como os resultados do Mapa de Gestão de Lideranças.

Agradecemos à Professora Dra. Liliane Furtado (COPPEAD/UFRJ) e Professor Dr. Filipe Sobral (FGV) por suas valiosas sugestões.

A natureza da liderança

A liderança é amplamente reconhecida como um elemento essencial para a ação coletiva, sendo frequentemente apontada como determinante para o sucesso de organizações e governos (Van Wart, 2014). É um tema que desperta interesse há séculos, evocando imagens de indivíduos que exercem influência em seu contexto social e moldam eventos em diversas esferas, como política, negócios, religião e movimentos sociais. Com o advento do estudo científico da administração no início do século XX, que trouxe a ação gerencial para o centro das análises, a liderança consolidou-se como um tema central de pesquisa. Nas últimas décadas, esse tópico tem sido amplamente analisado sob a ótica da psicologia organizacional (Day & Antonakis, 2017).

Algumas perguntas que têm norteado essas pesquisas são: "Quais atributos individuais, competências e comportamentos estão associados a uma liderança efetiva?", "De que forma o contexto influencia a efetividade de determinados estilos de liderança?", "Qual o impacto da liderança sobre as atitudes e comportamentos dos liderados, bem como sobre os resultados organizacionais?". Após décadas de evidências acumuladas, é seguro afirmar que as características e ações das lideranças são fatores cruciais para o desempenho de equipes e organizações, tanto no setor privado quanto no setor público (Bellé, 2014; Hambrick, 2007; Yukl & Gardner, 2020;).

Apesar do vasto volume de estudos sobre o tema, alguns aspectos fundamentais ainda exigem maior análise, a começar pela própria definição de liderança. A dificuldade em conceituá-la levou Ralph Stogdill (1974, p. 7) a afirmar que "existem quase tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram defini-la", uma constatação que permanece válida até os dias de hoje (Yukl & Gardner, 2020). Isso evidencia a complexidade do tema e reforça a importância de esforços contínuos para sintetizar e consolidar seu conceito. Abordar essa questão é o ponto de partida deste trabalho.

A tabela abaixo apresenta algumas das definições elaboradas por pesquisadores proeminentes no campo ao longo das últimas décadas, com ênfase na liderança exercida em contextos organizacionais. Embora essas definições apresentem diferenças, diversos elementos em comum emergem, oferecendo subsídios para a análise e compreensão do fenômeno da liderança.

Definição de Liderança	Autores
"Liderança é o uso de influência não coercitiva para direcionar e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado em direção à realização de objetivos do grupo."	Jago (1982)
Liderança é "o processo de influenciar as atividades de um grupo, organizando-o em direção à conquista de objetivos".	Rauch & Behling (1984)
"Liderança trata de articular visões, incorporar valores e criar o ambiente no qual as coisas podem ser realizadas".	Richards & Engle (1986)
"Liderança é o processo de mobilizar um grupo (ou grupos) em uma direção por meios predominantemente não coercitivos."	Kotter (1990)
"Liderança é um processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e causar esforço voluntário para alcançar esse propósito".	Jacobs & Jaques (1990, p. 281)
Liderança "é a habilidade de "pisar fora" da cultura... para iniciar processos de mudança evolutiva que sejam mais adaptativos".	Schein (1992, p. 2)
"Liderança é uma relação baseada na influência entre um líder e liderados, com o propósito mútuo de alcançar mudanças reais. Líderes e liderados influenciam uns aos outros enquanto interagem de maneiras não coercitivas."	Rost (1993)
"Liderança é o processo de dar sentido ao que as pessoas estão fazendo juntas, para que elas entendam e se comprometam".	Drath & Palus (1994, p. 4)
Liderança é "a habilidade de um indivíduo para influenciar, motivar e capacitar outros a contribuir para a eficácia e o sucesso da organização...".	House et al. (1999, p. 184)
"Liderança é um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em grupos de trabalho, no qual o objetivo é conduzir uns aos outros à conquista dos objetivos do grupo."	Pearce & Conger (2002)
Liderança significa "mobilizar pessoas para lidarem com desafios adaptativos".	Heifetz et al. (2009)
"Liderança é um processo formal ou informal, enraizado no contexto e orientado por objetivos, que ocorre entre um líder e um liderado, grupos de liderados ou instituições".	Antonakis & Day (2017, p. 5)
"Liderança é o processo de influenciar os outros para compreenderem e concordarem sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, além do processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados."	Yukl & Gardner (2020)

Comum a todas as definições de liderança apresentadas, está a noção de uma influência social funcional exercida por um indivíduo — ou indivíduos — sobre um grupo. A funcionalidade refere-se ao papel da liderança em contribuir positivamente para a capacidade do grupo de alcançar resultados coletivos. Assim, a liderança se configura como uma força social fundamental, capaz de alinhar e direcionar as pessoas, motivando e facilitando esforços individuais e coletivos em prol de objetivos comuns. Segundo Heifetz et al. (2009), a palavra que melhor captura a essência da liderança é mobilização. Portanto, ser líder é ser um agente mobilizador.

Para mobilizar um grupo em prol de resultados no contexto de trabalho, a liderança atua em diferentes dimensões (Yukl, 2020), incluindo:

- O alinhamento do grupo em torno de objetivos comuns a serem perseguidos
- A criação de um senso de propósito compartilhado
- O desenvolvimento de normas sociais, valores e identidade compartilhados pelo grupo
- A integração, construção de confiança e cooperação entre os liderados
- A motivação intrínseca e extrínseca dos liderados
- O planejamento, organização e acompanhamento do trabalho
- O esclarecimento das metas e expectativas de desempenho
- A obtenção dos recursos necessários para o trabalho da equipe
- O suporte às necessidades dos liderados
- O apoio ao desenvolvimento e autonomia dos liderados
- A obtenção de apoio político e articulação com atores externos

É importante destacar que a liderança é um fenômeno que não se restringe ao ambiente organizacional. Ela pode ser observada, por exemplo, em líderes comunitários informais que mobilizam moradores e articulam com políticos para promover mudanças significativas em suas localidades; em estudantes que engajam colegas na busca por melhorias em suas escolas; ou em indivíduos que se tornam a voz de causas coletivas, catalisando a formação de movimentos sociais e ampliando o impacto de suas ações.

A liderança caracteriza-se por uma ação proativa e intencional do indivíduo, fundamentada na noção de agência humana (Bandura, 2001). Ou seja, baseia-se na premissa de que as pessoas são agentes capazes de influenciar o contexto em que se inserem, ao invés de serem meros produtos dele.

Autoridade formal e compartilhamento da liderança. Nas organizações, a liderança frequentemente se entrelaça com a autoridade formal, ampliando as possibilidades de influência do indivíduo e, ao mesmo tempo, elevando suas responsabilidades. No entanto, embora a autoridade formal seja um componente importante para a ação gerencial, não é ela que define a liderança. Ninguém se torna líder apenas por ocupar uma posição hierárquica. A liderança depende do endosso voluntário dos liderados, que ocorre com base na credibilidade, ética, compromisso e competência percebidos no líder (DeRue & Ashford, 2010; Kouzes & Posner, 1990). Essa distinção é implícita em algumas definições apresentadas anteriormente, que destacam o caráter *não coercitivo* da liderança. Assim, a liderança não é necessariamente atrelada à posição formal, podendo ser exercida por qualquer indivíduo dentro da organização ou contexto social.

Nesse sentido, diversos autores ressaltam a necessidade de expandir a compreensão sobre liderança, afastando-a da visão tradicional de um papel exclusivamente atribuído aos gestores (Gronn, 2002). Embora se espere que gestores formais desempenhem bem a função de agente mobilizador inerente ao papel de líder, concentrar o potencial da liderança em tão poucos indivíduos seria uma abordagem subótima. Desafiando a noção de líderes heróicos que centralizam poder e de "seguidores" passivos que apenas obedecem, ganham força conceitos como liderança compartilhada, liderança distribuída e liderança coletiva[1] (Ospina et al., 2017; Zhu et al., 2018).

Não devemos, contudo, entender esses conceitos como novos "estilos" de liderança, mas sim como uma propriedade do grupo. A natureza da liderança permanece inalterada – caracterizada pela influência positiva de indivíduos sobre seu contexto social. O que muda é o grau em que essa ação é compartilhada e exercida pelos diferentes membros de um grupo.

Estudos indicam que a existência de liderança compartilhada tende a impactar positivamente os resultados de um grupo (Zhu et al., 2018). No entanto, sua efetividade depende do nível de alinhamento de interesses e objetivos entre os membros do grupo, o que pode ser facilitado pela liderança dos gestores formais (Lagowska et al., 2022). O compartilhamento da liderança, portanto, não implica a abstenção dos gestores formais de exercerem sua liderança no grupo.

Como argumentado por Pearce (2004) e suportado empiricamente por Lagowska et al. (2022), os melhores resultados tendem a ser alcançados pela combinação de uma liderança "vertical" (formal) eficaz, que oferece direcionamento e alinhamento ao grupo, com uma forte liderança "horizontal" (compartilhada), na qual os membros são empoderados e têm a oportunidade e motivação para influenciar processos grupais. Além disso, é importante destacar que as condições necessárias para o surgimento da liderança compartilhada geralmente são criadas ou facilitadas por aqueles que ocupam as posições formais de autoridade (Zhu et al., 2018).

1 Embora os conceitos de liderança compartilhada, distribuída e coletiva apresentem nuances distintas (um tema que ainda gera debate na literatura sobre liderança), todos convergem para a ideia de uma liderança não centralizada (Zhu et al., 2018). Para simplificar, o foco deste estudo recairá sobre a liderança compartilhada, por ser a mais amplamente estudada no contexto organizacional.

Comportamentos e estilos de liderança

Seguindo o modelo proposto por Yukl (2012), quatro grupos de comportamentos de liderança podem ser destacados: (i) orientados para as pessoas, (ii) orientados para a tarefa, (iii) orientados para a mudança e (iv) orientados para o ambiente externo. Dentre essas categorias, os comportamentos orientados para a tarefa e pessoas são considerados os mais essenciais na relação cotidiana com os liderados diretos. Esses dois grupos de comportamentos serão analisados a seguir.

Os **comportamentos de liderança orientados para as pessoas**, também conhecidos como "consideração" ou "comportamentos orientados para a relação", incluem ações que visam fortalecer a relação líder-liderado, dar suporte e encorajamento, engajar em escuta ativa, aprimorar o bem-estar dos liderados, promover inclusão e mediar conflitos. Esses comportamentos são essenciais para criar um ambiente de confiança e engajamento, no qual os indivíduos se sentem respeitados, valorizados e motivados. A literatura destaca diversos estilos de liderança que se alinham com os comportamentos orientados para as pessoas, como a liderança servidora (Greenleaf, 1998), a liderança humilde (Owens & Hekman, 2012) e a liderança inclusiva (Furtado, Carvalho, & Sobral, 2024).

A liderança inclusiva, em particular, destaca-se por sua ênfase na valorização da diversidade, no reconhecimento das contribuições únicas de cada indivíduo e na promoção de um sentimento de pertencimento entre os membros da equipe (Carvalho, 2025; Randel et al., 2018). Ela busca equilibrar o alcance de objetivos organizacionais com o cuidado genuíno com as pessoas, especialmente aquelas que pertencem a grupos historicamente sub-representados. Pesquisas recentes mostram que líderes inclusivos não apenas aumentam o engajamento e o bem-estar dos liderados, mas também estimulam inovação, cooperação intergrupal e desenvolvimento de novas lideranças em contextos diversos (Randel et al., 2018;

Nishii & Leroy, 2022; Furtado, Carvalho, & Sobral, 2024).

Já os **comportamentos de liderança orientados para a tarefa**, também chamados de "estrutura de iniciação" ou "comportamentos orientados para a produção" envolvem o planejamento e organização das atividades, esclarecimento de metas e papéis, resolução de problemas técnicos, monitoramento e orientação (Ceri-Booms et al., 2017). Um estilo de liderança que se alinha com os comportamentos orientados para tarefas é a liderança transacional, que foca no uso de mecanismos extrínsecos de motivação, como a definição de metas, recompensas e monitoramento (Bass, 1999).

Uma boa liderança deve ser desenvolvida em ambas as dimensões – pessoas e tarefa – e ser capaz de utilizar esses dois tipos de comportamentos de forma flexível, adaptando-se às demandas do contexto e da situação. Essa ideia é central nas teorias contingenciais (Fiedler, 1967) e situacionais (Hersey & Blanchard, 1969), que argumentam que não existe um estilo único de liderança eficaz.

Enquanto os comportamentos de liderança orientados para pessoas e tarefas estão mais ligados à manutenção dos resultados de rotina, um outro objetivo da liderança é promover transformações no contexto em que está inserida. Trata-se da ação que questiona o status-quo, articula novos desafios, inspira visões de futuro, cria engajamento em torno de uma causa, redefine prioridades e objetivos, molda novos valores, redireciona os esforços coletivos e implementa grandes inovações na forma de trabalho. Essas ações são categorizadas como comportamentos orientados para a mudança.

Os **comportamentos de liderança orientados para a mudança** são frequentemente associados aos estilos de liderança transformacional (Bass, 1985), liderança carismática (Conger & Kanungo, 1987), liderança visionária (Jensen, 2018; Lord et al., 2017). Tais estilos envolvem a capacidade do líder de conectar-se com os valores, aspirações e necessidades dos liderados e inspirá-los em torno de um objetivo comum significativo, promovendo um alto senso de confiança na capacidade do grupo de alcançá-lo. A influência ocorre ativando a motivação intrínseca dos liderados (Jensen & Bro, 2018; Bass, 1999). Esses estilos também têm um papel importante na construção da cultura e identidade organizacional (Bass & Riggio, 2006). Contudo, para se exercer essa influência inspiracional, é necessário haver, antes de tudo, um forte senso de identificação dos liderados com o líder; ou seja, o líder precisa ser reconhecido como um modelo exemplar, que incorpora os valores e objetivos do grupo, e tem legitimidade aos olhos dos liderados (Tavares et al., 2021; Platow et al., 2006).

É importante ressaltar que estilos carismáticos e inspiracionais frequentemente enfrentam críticas por reforçarem uma visão heroica de liderança (ver Sobral & Furtado, 2019), que pode ser difícil de aplicar no cotidiano dos gestores (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Além disso, ainda que o impacto desses estilos seja amplamente reconhecido (Banks et al., 2016), a ação da liderança para promover mudanças exige também estratégias políticas para superar as resistências inerentes ao processo. Neste sentido, autores como Heifetz et al. (2009), Pfeffer (1992), Schein (1992) e Kotter (1996) desenvolvem perspectivas mais pragmáticas sobre a atuação da liderança e sobre o uso de poder em processos de mudança, destacando a importância de identificar stakeholders relevantes, atuar politicamente, construir coalizões, identificar e manejar resistências e estabelecer incentivos alinhados aos objetivos da transformação.

Para além do desempenho. No exercício da liderança organizacional, é crucial que os resultados de trabalho sejam alcançados de maneira que promova o crescimento e bem-estar dos liderados (Yukl & Gardner, 2020). A liderança tem o potencial de criar as condições e oportunidades para o florescimento e desenvolvimento das pessoas, além de fomentar um ambiente favorável ao bem-estar. Esses fatores, além de seu valor intrínseco, possuem relevância funcional, pois contribuem para a construção de um clima organizacional positivo, a manutenção do desempenho sustentável ao longo do tempo e a retenção de talentos.

Desse modo, podemos dizer que 3 critérios principais podem ser utilizados para avaliar a efetividade da liderança em relação ao seu impacto direto sobre a equipe: o desempenho, o bem-estar e o crescimento dos liderados.

O exemplo importa. Para além da sua influência sobre resultados, bem-estar e crescimento dos liderados, a liderança assume um papel central na modelagem de comportamentos, na difusão de valores e na construção da cultura organizacional. Em outras palavras, os líderes não apenas influenciam "o que" será alcançado, mas também "como" será alcançado – sobretudo por meio do exemplo. Evidência disso está em pesquisas baseadas nas teorias da aprendizagem social que demonstram que a liderança ética (Brown & Treviño, 2006) exerce um impacto decisivo no clima ético das organizações e comportamento ético dos colaboradores. Líderes funcionam como referências-chave para a interpretação e internalização dos valores institucionais por parte dos liderados (Hoffman et al., 2011).

A liderança é uma relação. A liderança sempre envolve a relação entre dois atores principais: líderes e liderados. Um aspecto importante é que essa relação geralmente se mantém por períodos prolongados. Portanto, tal como em qualquer tipo

de relação, a confiança entre as partes é um fator crucial para a liderança (Burke et al., 2006). Sem confiança, que emana principalmente da **credibilidade percebida** e da **qualidade do vínculo** (ou qualidade da troca) estabelecido entre líderes e liderados, as ações do líder se tornam menos eficazes. Na realidade, sem esses elementos presentes, provavelmente não haverá liderança; restará apenas o exercício de influência por meios coercitivos ou incentivos extrínsecos, que, além de poderem ser questionados eticamente, tendem a ser pouco efetivos para fomentar engajamento genuíno e duradouro.

A credibilidade percebida pelos liderados está ligada ao reconhecimento de "atributos de liderança", tais como competência, dedicação, coragem, autoconfiança, integridade, inteligência, sensibilidade e proatividade (Offerman et al., 1994). Essa percepção também é influenciada pela legitimidade do líder dentro do grupo, o que inclui ser reconhecido como "um de nós", ou seja, como alguém comprometido com os valores e objetivos compartilhados pelo grupo (Hogg, 2001).

A qualidade do vínculo está associada à conexão estabelecida entre líderes e liderados, que depende do nível de afeto positivo mútuo entre as partes e à satisfação com a relação (Martin et al., 2016). Esse aspecto pode ser fortalecido quando a liderança demonstra preocupação genuína com os liderados, respeito, engaja em escuta ativa, oferece suporte e reconhecimento e promove um ambiente de segurança psicológica (Korkmaz et al., 2022).

Mobilização lateral, para cima e externa. A liderança exercida por gestores formais vai além das relações hierárquicas diretas. Ela também envolve a mobilização de atores em níveis mais amplos, tanto internamente quanto externamente à organização, podendo ser considerada uma atuação mais política. Internamente, essa mobilização inclui a articulação com pares e superiores, enquanto externamente abrange o engajamento com stakeholders estratégicos (organizações, sociedade civil, políticos, etc.) e a representação da organização. Tal tipo de ação é essencial para a formação de coalizões, aquisição de recursos, estabelecimento de parcerias e facilitação de ações colaborativas (Morse, 2010; Yukl & Gardner, 2020). Essas ações representam o quarto grupo de comportamentos de liderança descrito por Yukl (2012): **comportamentos orientados ao ambiente externo.**

Nessa atuação externa, o líder muitas vezes não contará com seu poder formal, por não possuir ascendência hierárquica sobre as demais partes. Portanto, a capacidade de influência informal, negociação e habilidades políticas se tornam ainda mais relevantes. A literatura geralmente denomina a ação mobilizadora externa à organização como *liderança integrativa* (Crosby & Bryson, 2010), *colaborativa* (Kramer & Crespy, 2011), ou *catalítica* (Luke, 1997).

Liderança e atributos pessoais

Uma área de pesquisa relevante é a investigação sobre quais atributos pessoais e competências são importantes para o sucesso da liderança. Essa investigação costuma ser conduzida sob a ótica da "teoria dos traços", por vezes criticada por sua dificuldade em estabelecer consenso sobre tais atributos. Contudo, estudos mais recentes oferecem uma síntese informativa sobre tema (Zaccaro et al., 2018). Considerando esta literatura e as demandas comuns no exercício da liderança, cinco grandes meta-categorias de atributos se destacam:

- **Habilidades interpessoais:** Refere-se à habilidade de lidar com pessoas, ler o contexto social, construir relações e exercer influência, aspectos fundamentais da liderança (Mumford et al., 2007). Tais habilidades estão associadas à boa comunicação, empatia, capacidade de negociação, extroversão, inteligência emocional e inteligência política.
- **Expertise e capacidades cognitivas:** Envolve tanto a inteligência geral e capacidade criativa quanto o conhecimento do indivíduo e sua expertise profissional, adquiridos através de formações ou experiência. Considerando que uma das responsabilidades centrais da liderança é a tomada de decisão, a expertise e capacidades cognitivas são essenciais para analisar cenários complexos, antecipar desafios, identificar oportunidades e elaborar estratégias (Mumford et al., 2017).
- **Integridade e valores:** Envolve a exemplificação de comportamento ético, valores e compromisso com o trabalho, bem como a consistência entre palavras e ações, fatores cruciais para a construção de credibilidade e confiança aos olhos dos liderados (Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2012). Além disso, integridade e valores influenciam a tomada de decisão dos líderes, com implicações para as escolhas estratégicas e responsabilidade social corporativa.
- **Motivação para liderar:** Essa motivação geralmente decorre do desenvolvimento de uma "identidade de liderança", na qual o indivíduo se percebe como líder, sente-se capaz (autoeficácia) e aprecia desempenhar esse papel. É crucial para a ação proativa do líder (ao invés de reativa). Além disso, pode surgir de

um senso de dever ou propósito (Badura et al., 2020). Em alguns casos, a motivação pode estar ligada à mera busca por status e poder; no entanto, essa fonte de motivação tem sido associada a impactos negativos na qualidade da liderança (Kark & Van Dijk, 2007).

Capacidades intrapessoais: Liderar implica assumir maiores responsabilidades e impõe demandas psicológicas intensas, bem como autodisciplina. Por isso, capacidades intrapessoais como resistência psicológica (*psychological hardiness*, Bartone et al., 2013), estabilidade emocional, capital psicológico e consciencio-sidade são fundamentais (Zaccaro et al., 2018). Esses atributos permitem ao líder enfrentar e suportar os desafios inerentes à função, mantendo foco, consistência e automotivação.

Liderança no contexto público

Ao abordar o exercício da liderança no setor público, o foco de análise será a atuação dos gestores nos órgãos da administração pública, não dos políticos eleitos. Ou seja, a análise se concentrará na liderança exercida por ocupantes de cargos e funções comissionadas de chefia e direção, que podem ou não ser servidores de carreira. Essa é a definição de "liderança administrativa" proposta por Van Wart (2013), que se distingue da "liderança política".

Embora os conceitos de liderança e os atributos discutidos até aqui sejam aplicáveis tanto ao setor privado quanto ao setor público, este último apresenta características distintivas relevantes. Van Wart (2013) destaca que a liderança no setor público se difere da liderança no setor privado devido a fatores estruturais, normativos e institucionais. Além disso, devido à natureza singular do serviço público e seus aspectos simbólicos, esse contexto é permeado por valores e motivações específicas – como a motivação para o serviço público (Perry & Wise, 1990), com implicações para o exercício da liderança.

O estudo comparativo de Hansen e Villadsen (2010) mostra, por exemplo, que gestores no setor público tendem a adotar um estilo de liderança mais participativo e menos diretivo do que seus pares no setor privado. Essa diferença pode ser explicada tanto por uma cultura organizacional no setor público que valoriza mais intensamente valores como democracia e participação, quanto pela necessidade de conciliar um número maior de stakeholders com interesses diversos.

Na mesma linha, Denhardt e Campbell (2006) afirmam que a liderança transformacional no setor público, em contraste com o setor privado, deve ser menos centrada na visão individual de um líder e, em vez disso, incorporar valores democráticos, promover a participação cidadã e reforçar o compromisso com o interesse público. Líderes públicos devem facilitar um diálogo inclusivo e colaborativo com a sociedade, garantindo que as transformações estejam alinhadas com os princípios da governança democrática. Na mesma direção, Terry (1998) alerta para os riscos da adoção na administração pública de noções de liderança importadas acriticamente do setor privado, que enfatizam abordagens excessivamente empreendedoras e personalistas. Terry defende que os gestores públicos devem equilibrar inovação e continuidade, assegurando que a administração permaneça ancorada em princípios constitucionais, participação e no bem comum.

Esse aspecto normativo também é destacado por Getha-Taylor et al. (2011), que afirmam que a liderança pública deve priorizar a preservação dos princípios fundamentais do serviço público, o fortalecimento da confiança dos cidadãos na Administração e o estímulo à motivação para o serviço público (Perry & Wise, 1990) dos servidores.

A partir da discussão sobre as diferenças entre os contextos público e privado, Tummers & Knies (2016) desenvolveram um modelo que identifica quatro papéis fundamentais da liderança no setor público: ***liderança de accountability***, que encoraja os servidores a prestarem constas e darem transparência de suas ações a diferentes *stakeholders*; ***liderança orientada ao cumprimento de regras***, que enfatiza a necessidade de aderência às normas e regulamentos governamentais; ***liderança de lealdade política***, que envolve o alinhamento dos servidores às diretrizes políticas, mesmo quando há discordâncias pessoais; e a ***liderança de governança em rede***, que promove a conexão ativa com diferentes atores e organizações relevantes para a criação de valor público.

A dimensão *liderança de governança em rede* proposta por Tummers e Knies (2016) se conecta com a literatura sobre gestão e governança colaborativa no setor público (Ansell & Gash, 2008). A importância dessa forma de atuação se dá pela complexidade dos problemas públicos e a necessidade de envolver e mobilizar *stakeholders* diversos na busca e implementação de soluções.

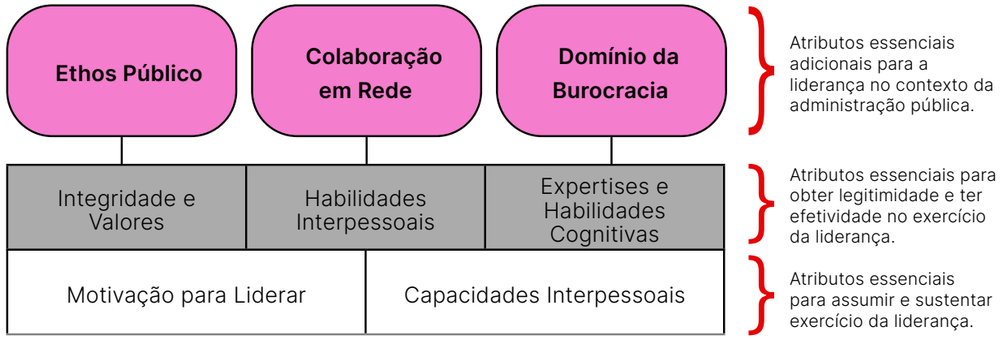


Figura 1. Atributos Centrais da Liderança Pública

Para desempenhar os papéis discutidos acima, propomos que três atributos adicionais são especialmente relevantes para líderes públicos e complementam os cinco discutidos anteriormente. Esses atributos são: **(i) Ethos público, (ii) Colaboração em rede e (iii) Domínio da burocracia** (Figura 1). Esses atributos são discutidos a seguir.

Ethos público. Refere-se ao compromisso intrínseco do indivíduo com os valores fundamentais do serviço público, como legalidade, impessoalidade, integridade, participação e transparência. Tais compromissos são especialmente importantes para contrapor o alto risco sistêmico de corrupção do país. O ethos público engloba também a motivação para o serviço público – ou seja, o desejo genuíno do indivíduo de contribuir para a sociedade (Perry & Wise, 1990).

Além do impacto direto na tomada de decisão, pois líderes com um alto nível de ethos público serão mais prováveis de direcionar os esforços de suas organizações ao atendimento das necessidades da sociedade, de forma legal e ética, há também um aspecto fundamental relacionado à legitimidade do líder. O estudo de Tavares et al. (2021), por exemplo, indica que líderes públicos que demonstram esse ethos têm maior capacidade de inspirar e mobilizar seus liderados. O ethos público é, portanto, um aspecto distintivo da liderança pública e se conecta com a dimensão "integridade e valores" discutida anteriormente.

Colaboração em rede. A colaboração em rede é uma capacidade fundamental para os líderes públicos em um contexto marcado pela complexidade dos desafios sociais e pela interdependência entre atores governamentais, organizações da sociedade civil e setor privado. Inspirada nos conceitos de liderança colaborativa (Chrislip & Larson, 1994), liderança catalítica (Luke, 1998) e liderança integrativa (Crosby & Bryson, 2010), essa abordagem exige que os gestores públicos atuem como facilitadores e articuladores de redes de cooperação, capazes de mobilizar diferentes atores para a criação de valor público.

No setor público, essa prática é essencial para promover a inclusão democrática e construção de consensos entre stakeholders com interesses diversos (Ansell & Gash, 2008). Como destacam Crosby et al. (2010), nesse processo, o gestor público não apenas coordena ações, mas também inspira e empodera os participantes da rede, promovendo um senso de propósito compartilhado e compromisso com o bem comum. A capacidade colaboração em rede alinha-se à dimensão "habilidades interpessoais" apresentada na seção anterior.

Domínio da burocracia. O domínio da burocracia emerge como um atributo crítico para a liderança no setor público, podendo ser considerado um aspecto da "expertise e capacidades cognitivas". Como destacado por Van Wart (2013), o setor público é marcado por características distintivas, como a alta formalização, a rigidez normativa e a necessidade de prestação de contas múltipla, que exigem dos líderes públicos capacidades específicas para atuar nesse ambiente complexo. O domínio da burocracia, portanto, refere-se ao conhecimento profundo do gestor público sobre ambiente normativo-legal e estrutura institucional do serviço público, bem como sobre sua interface com o nível político (Tavares, Lotta, & Story, 2024).

O domínio da burocracia permite ao gestor público navegar de forma efetiva pelo ambiente da administração pública. De fato, Tummers e Knies (2016), em resposta às demandas específicas do contexto público, incluem em seu modelo de liderança as dimensões "liderança de accountability" e "liderança orientada ao cumprimento de regras". Tais atuações da liderança, contudo, só são possíveis se há domínio, pelo líder, das leis, procedimentos e estrutura institucional do setor público. O estudo de Tavares et al. (2024) indica que gestores com maiores níveis de domínio da burocracia apresentam níveis significativamente mais altos de autoeficácia gerencial — ou seja, sentem-se mais capazes de atuar como gestores e obter bons resultados.

Identificar atributos individuais e comportamentos associados a uma liderança efetiva é importante; contudo, o fortalecimento das lideranças no setor público depende de estruturas institucionais capazes de selecionar, desenvolver e valorizar os líderes que ocupam posições estratégicas no Estado. É justamente nesse ponto que a discussão sobre liderança pública ultrapassa a dimensão individual e alcança a dimensão sistêmica da gestão de pessoas. Para que as lideranças públi-

cas atuem com excelência e continuidade, é indispensável que existam mecanismos institucionais estáveis, baseados em mérito e orientados para resultados, como os Sistemas de Alta Direção Pública (SADPs), adotados em diversos países para profissionalizar e fortalecer a alta gestão.

No contexto brasileiro, essa pauta tem avançado também a partir da produção de diagnósticos e evidências empíricas, como o Mapa de Gestão de Lideranças (MGL) (Tavares et al., 2025), desenvolvido pelo Núcleo de Pessoas no Setor Público do Insper. O MGL analisou como os estados vêm estruturando seus processos de seleção, desenvolvimento, gestão do desempenho e gestão da diversidade em cargos estratégicos, oferecendo um retrato da maturidade da gestão de lideranças no país.

A seguir, discutem-se os SADPs como estratégia para institucionalizar a gestão das lideranças nos governos e apresenta-se o MGL como instrumento para compreender melhor o contexto brasileiro.

Sistemas de Alta Direção Pública e o Mapa de Gestão de Lideranças (MGL)

Embora ministros, secretários, governadores e prefeitos sejam as figuras mais visíveis na administração pública, a efetividade do governo depende criticamente de uma camada de gestores que ocupam posições de alto escalão na burocracia estatal. Esses profissionais atuam como elo entre a definição política das prioridades governamentais e a execução concreta de políticas públicas, garantindo continuidade administrativa, eficiência na alocação de recursos públicos e implementação das diretrizes estratégicas.

Para que essas lideranças cumpram seu papel com excelência, é fundamental que sua escolha, desenvolvimento e gestão do desempenho sejam estruturados com base em critérios como competência técnica e gerencial, capacidade de liderança e compromisso com o interesse público. Além disso, é essencial que esses processos incorporem mecanismos que promovam diversidade e representatividade, evitando que cargos estratégicos se tornem espaços homogêneos e pouco conectados com as demandas da sociedade.

Os SADPs surgem como resposta à necessidade de institucionalizar a gestão dos cargos de liderança, substituindo a lógica de indicações baseadas exclusivamente em critérios (Lafuente et al., 2012). Esses sistemas são desenhados para atrair e selecionar os melhores talentos por meio de processos seletivos abertos baseados em competências, gerir o desempenho com metas claras e avaliações periódicas, e promover o desenvolvimento contínuo dos gestores.

Países com SADPs consolidados tendem a apresentar maior estabilidade na implementação de políticas públicas, menor rotatividade de dirigentes durante transições governamentais e melhores indicadores de desempenho e eficiência administrativa (Gerson, 2020). Lafuente et al. (2012) e Weber et al. (2017) destacam que esses sistemas contribuem diretamente para a construção de governos mais profissionais, técnicos e menos vulneráveis a interferências políticas disfuncionais.

Embora existam diferentes modelos de SADPs ao redor do mundo, a maioria compartilha alguns pilares fundamentais: seleção baseada em competências, gestão por resultados e desenvolvimento contínuo das lideranças (Lafuente et al., 2012). Esses sistemas podem ser centralizados, quando há um órgão responsável pela gestão do SADP no governo, ou descentralizados, quando cada ministério ou agência possui autonomia para gerir o sistema (Weber et al., 2017).

Exemplos internacionais ilustram como diferentes países adaptaram esses princípios às suas realidades. Nos Estados Unidos, o Senior Executive Service (SES), criado em 1979, combina estabilidade e flexibilidade ao permitir a nomeação política de parte dos cargos, enquanto a maioria é ocupada por servidores de carreira selecionados com base em competências. No Reino Unido, o Senior Civil Service (SCS) promove a mobilidade entre áreas do governo e o desenvolvimento contínuo de gestores, adotando um sólido sistema de gestão de desempenho baseado tanto em competências quanto em resultados. Já o Chile instituiu, em 2003, o Sistema de Alta Dirección Pública, com processos seletivos abertos e avaliações regulares de desempenho baseadas em resultados objetivos, consolidando uma gestão pública mais profissional e baseada no mérito (Morales-Casetti et al., 2019).

No Brasil, ainda não existe um SADP estruturado em nível nacional, embora haja iniciativas relevantes em curso. Um exemplo é o programa de desenvolvimento de lideranças LideraGOV, conduzido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). No nível estadual, experiências como o Transforma Minas (Minas Gerais), o Qualifica RS (Rio Grande do Sul) e o LideraAção (Goiás) representam avanços importantes para o fortalecimento da capacidade de liderança da alta gestão.

Contudo, apesar dessas relevantes iniciativas, a realidade brasileira ainda é marcada pela fragmentação e pela falta de institucionalização das práticas de gestão de cargos de liderança, conforme evidenciado pelo MGL — uma iniciativa

do Núcleo de Pessoas no Setor Público do Insper, com apoio da Parceria Vamos, composta pela Fundação Lemann, Instituto humanize e República.org. O MGL buscou diagnosticar e divulgar boas práticas de gestão de cargos de liderança nos estados brasileiros, com foco no 2º e 3º escalões da administração direta — níveis que exercem influência direta sobre a implementação de políticas e a coordenação de equipes. O mapeamento analisou como os estados estruturam seus processos de seleção, desenvolvimento, gestão do desempenho e gestão da diversidade.

Para construir esse diagnóstico, o MGL envolveu um longo processo de revisão de literatura, benchmarking internacional e consulta a especialistas. Seu modelo analítico se organiza em torno de cinco pilares principais:

- **Pré-seleção** — definição de perfis dos cargos e mecanismos de recrutamento e seleção baseados em competências;
- **Gestão do desempenho** — existência de acordo de desempenho, avaliação periódica de resultados e ações de reconhecimento das lideranças;
- **Gestão do desenvolvimento** — existência de programas estruturados de desenvolvimento de liderança e políticas de sucessão;
- **Gestão da diversidade** — existência de políticas de equidade racial e de gênero, bem como transparência de dados de diversidade;
- **Atuação sistêmica do órgão central** — atuação das secretarias de gestão na coordenação e institucionalização das políticas de liderança.

Entre novembro de 2023 e maio de 2024, o MGL contou com a participação de 57 secretarias estaduais das áreas de Gestão, Educação e Saúde, abrangendo todas as unidades da federação. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico, entrevistas e análise de evidências documentais[2].

Os resultados mostram que a pontuação média dos estados é de apenas 17 em uma escala de 0 a 100, indicando um nível muito baixo geral de maturidade na gestão de cargos de lideranças no Brasil. Essa baixa pontuação foi observada em todos os cinco pilares analisados. Apenas uma secretaria analisada atingiu o nível de referência (pontuação superior a 70): A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) de Minas Gerais, pela implementação do programa Transforma Minas. O caso de Minas Gerais demonstra que avanços concretos na profissionalização da alta gestão pública são possíveis quando há compromisso político e capacidade institucional.

Além da análise quantitativa, o MGL reuniu evidências qualitativas por meio de entrevistas e respostas discursivas. Entre os principais desafios relatados pelos gestores públicos para a implementação de um SADP nos governos estaduais estão: (i) a resistência política à seleção técnica, que é percebida como perda de autonomia nas indicações; (ii) a carência de equipes capacitadas para implementar políticas de gestão de pessoas em larga escala; e (iii) a falta de institucionalização e normatização que assegurariam a continuidade das iniciativas. Os participantes também destacaram o papel estratégico das Escolas de Governo na implementação de uma política de estado focada na profissionalização da alta gestão pública.

Os resultados do MGL mostram que, embora o caminho para a implementação de sistemas institucionalizados de gestão de cargos de liderança ainda seja longo, há boas práticas identificadas em todos os pilares e em diferentes estados brasileiros, sinalizando que o avanço nessa agenda é não apenas necessário, mas plenamente possível.

BIBLIOGRAFIA

AN, S. H., & Meier, K. J. (2021). Gender and the effectiveness of leadership training: Results from a field experiment. Review of public personnel administration, 41(4), 747-770

AN, S. H., Jensen, U. T., Bro, L. L., Andersen, L. B., Ladenburg, J., Meier, K. J., & Salomonsen, H. H. (2022). Seeing eye to eye: can leadership training align perceptions of leadership? International Public Management Journal, 25(1), 2-23.

AN, S. H., Meier, K. J., Bøllingtoft, A., & Andersen, L. B. (2019). Employee perceived effect of leadership training: Comparing public and private organizations. International Public Management Journal, 22(1), 2-28.

AN, S. H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2020). Leadership and job satisfaction: Addressing endogeneity with panel data from a field experiment. Review of Public Personnel Administration, 40(4), 589-612.

ANSELL, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of public administration research and theory, 18(4), 543-571.

ANTONAKIS, J., & Day, D. V. (Eds.). (2017). The nature of leadership. Sage publications.

AVOLIO, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. The leadership quarterly, 20(5), 764-784.

BACKHAUS, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. Public Administration Review, 82(6), 986-1003.

BADURA, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. Journal of Applied Psychology, 105(4), 331.

BANDURA, A. (2001). Toward a psychology of human agency. Perspectives on Psychological Science, 1, 164-180.

BANKS, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. The leadership quarterly, 27(4), 634-652.

BARTONE, P. T., Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2013). Psychological hardiness predicts adaptability in military leaders: A prospective study. International Journal of Selection and Assessment, 21(2), 200-210.

BASS, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European journal of work and organizational psychology, 8(1), 9-32.

BASS, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.

BASS, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press

BELLÉ, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. Journal of Public Administration Research and Theory, 24(1), 109-136.

BELLÉ, N., & Cantarelli, P. (2019). Do ethical leadership, visibility, external regulation, and prosocial impact affect unethical behavior? Evidence from a laboratory and a field experiment. Review of Public Personnel Administration, 39(3), 349-371.

BOWMAN, J. S., West, J. P., & Beck, M. A. (2014). Achieving competencies in public service: The professional edge: The professional edge. Routledge.

BRO, L. L., & Jensen, U. T. (2020). Does transformational leadership stimulate user orientation? Evidence from a field experiment. Public Administration, 98(1), 177-193.

BROWN, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The leadership quarterly, 17(6), 595-616.

BURKE, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. The leadership quarterly, 18(6), 606-632.

BURKE, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. The leadership quarterly, 17(3), 288-307.

CARVALHO, J. (2025). Liderança inclusiva: quando diversidade se torna prática. GV-executivo, 24(3), e93735-e93735.

CERI-BOOMS, M., Curşeu, P. L., & Oerlemans, L. A. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. Human Resource Management Review, 27(1), 178-192.

CHRISLIP, D., & Larson, C. (1994). Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference. San Francisco, CA: Jossey-Bass

CONGER, J.A. and Kanungo, R.N. (1987). Towards a behavioural theory of charismatic leadership in organizational setting. Academy of Management Review, 12, 637-647

CORTÁZAR, J. C., Fuenzalida, J., & Lafuente, M. (2016). Merit-based selection of public managers: Better public sector performance? An exploratory study. Inter-American Development Bank.

CROSBY, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. The leadership quarterly, 21(2), 211-230.

DAY, D. V., & Antonakis, J. (2017). Leadership: Past, Present, and Future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), The Nature of Leadership (2nd ed., pp. 3-25). SAGE Publications Ltd.

DENHARDT, J. V., & Campbell, K. B. (2006). The role of democratic values in transformational leadership. Administration & society, 38(5), 556-572.

DERUE, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. Academy of management review, 35(4), 627-647

DIRKS, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of applied psychology, 87(4), 611.

DRATH, W. H., & Palus, C. J. (1994). Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. Center for Creative Leadership.

FURTADO, L., Carvalho, J. C. D., & Sobral, F. (2024). Liderança inclusiva: Promovendo o avanço do campo. Revista de Administração de Empresas, 64, e2023-0511.

FIEDLER FE. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill

FJENDBO, T. H., Jacobsen, C. B., & An, S. H. (2022). The importance of similarity: How gender congruence matters for the impact of leadership training. Administration & Society, 54(8), 1542-1571.

FRY, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. The leadership quarterly, 14(6), 693-727.

GERSON, D. (2020). Leadership for a high performing civil service: Towards a senior civil service systems in OECD countries. OECD Working Papers on Public Governance, (40), 0_1-69.

GETHA-TAYLOR, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition. Journal of Public Administration Research and Theory, 21(suppl_1), i83-i97.

GRONN, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. The leadership quarterly, 13(4), 423-451.

HANSEN, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. International Public Management Journal, 13(3), 247–274

HEIFETZ R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business School Press.

HERSEY, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training & development journal.

HOFFMAN, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. Academy of management Journal, 54(4), 779-796.

HOGG, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. Personality and social psychology review, 5(3), 184-200.

HOUSE, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), Advances in Global Leadership (Vol. 1, pp. 171–233). Stamford, CT: JAI Press.

JACOBSEN, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. Public Administration Review, 82(1), 117-131.

JACOBS, T. O., & Jaques, E. (1990). Military Executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), Measures

OF leadership (pp. 281-295). New Jersey: Leadership Library of America.

JAGO, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. Management science, 28(3), 315-336.

JENSEN, U. T. (2018). Does perceived societal impact moderate the effect of transformational leadership on value congruence? Evidence from a field experiment. Public Administration Review, 78(1), 48-57.

JENSEN, U.T. and Bro, L.L., 2018. How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. The American Review of Public Administration, 48(6), pp.535-549.

JENSEN, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., ... & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. Administration & Society, 51(1), 3-33.

JUDGE, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. Journal of applied psychology, 89(1), 36.

KANNAN-NARASIMHAN, R., & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes. Journal of Business Ethics, 111, 165-178.

KARK, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. Academy of management review, 32(2), 500-528.

KJELDSEN, A. M., & Andersen, L. B. (2023). Leader-employee gap in verbal transactional leadership and distributed leadership: Evidence from a randomized field experiment. Review of Public Personnel Administration, 43(1), 80-103.

KORKMAZ, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. Human Resource Management Review, 32(4), 100894.

KOTTER, J. P. (1996). Leadership change. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.

KOTTER, J. P. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press, 1990.

KORKMAZ, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. Human Resource Management Review, 32(4), 100894.

KOUZES, J. M., & Posner, B. Z. (1990). The credibility factor: What followers expect from their leaders. Management Review, 79(1), 29.

KRAMER, M. W., & Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. The Leadership Quarterly, 22(5), 1024-1037.

LAFUENTE, M., Manning, N., & Watkins, J. (2012). International experiences with senior executive service cadres. World Bank's Global, 6(2).

LAGOWSKA, U., Sobral, F., & Tavares, G. (2022). Joint effects of shared and transformational leadership on performance in street-level bureaucracies: Evidence from the educational sector. Public Administration Review, 82(6), 1042-1057.

LEE, D. S., & Park, S. (2020). Ministerial leadership and endorsement of bureaucrats: Experimental evidence from presidential governments. Public Administration Review, 80(3), 426-441.

LORD, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. Journal of Applied Psychology, 102(3), 434.

LUKE, J. S., & Luke, J. S. (1997). Catalytic leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

MARTIN, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. Personnel psychology, 69(1), 67-121.

MORALES-CASETTI, M., Bustos-Gutiérrez, M., & Cerda-Bustos, J. (2023). Efectos de la Nueva Gestión Pública en el desempeño: análisis de los hospitales públicos chilenos. Revista de Salud Pública, 21, 292-298.

MORSE, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. The Leadership Quarterly, 21(2), 231-245.

MUMFORD, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. The Leadership Quarterly, 28(1), 24-39.

MUMFORD, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. The leadership quarterly, 18(2), 154-166.

NISHII, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. Group & organization management, 47(4), 683-722.

OFFERMANN, L. R., Kennedy Jr, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. The leadership quarterly, 5(1), 43-58.

OSPINA, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. Public Administration Review, 77(2), 275-287.

OWENS, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. Academy of Management Journal, 55(4), 787-818.

PEARCE, C. L., & Conger, J. A. (2002). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage Publications.

PEARCE, Craig L. 2004. "The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work." The Academy of Management Executive 18(1): 47–57.

PERRY, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public administration review, 367-373.

PFEFFER, J. (1992). Understanding power in organizations. California management review, 34(2), 29-50.

PLATOW, M. J., Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., Van Knippenberg, B., & Spears, R. (2006). A special gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective. British Journal of Social Psychology, 45(2), 303-320.

RANDEL, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. Human resource management review, 28(2), 190-203..

RAUCH Jr, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In Leaders and managers (pp. 45-62). Pergamon.

RICHARDS, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. Transforming leadership, 199, 214.

SEIDLE, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. Public administration review, 76(4), 603-613.

SOBRAL, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. Revista de Administração de Empresas, 59(3), 209-214.

STOGDILL, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. 2d. Ed. San Francisco, CA.: Jossey Bass, 1992.

TAVARES, G., Carvalho, J., Satiro, V., & Ennes, V. (2025). Fortalecendo a Alta Direção Pública: Os Resultados do Mapa de Gestão de Lideranças. In República em Notas Vol.2. Cobogó.

TAVARES, G. M., Sobral, F., & Wright, B. E. (2021). Commitment to public values, charismatic leadership attributions, and employee turnover in street-level bureaucracies. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(3), 542-560.

TAVARES, G. M.; Lotta, G.; Story, J. (2024). Domínio da Burocracia: Desenvolvimento do Conceito e Investigação dos Resultados. XII Congresso CONSAD de Gestão Pública.

TAVARES G. et al. (2024). Mapa de Gestão de Lideranças: Relatório 2024. Insper. https://www.insper.edu.br

TERRY, L. D. (1998). Administrative leadership, neo-managerialism, and the public management movement. Public Administration Review, 194-200.

TUMMERS, L., & Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. Public Administration, 94(2), 433-451.

VAN Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board?. Academy of management Annals, 7(1), 1-60.

VAN Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. Public Administration, 91(3), 521-543.

VAN Wart, Montgomery. 2014. Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice. New York: Routledge.

WEBER, A., Lafuente, M., & Cortázar, J. C. (2017). Como desenhar e implementar um quadro de direção profissionalizado? Opções para uma gestão pública" à la carte". Banco Interamericano de Desenvolvimento, Washington, DC.

YUKL, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. Academy of Management Perspectives, 26(4), 66-85.

YUKL, G. A., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in organizations. Dublin, Ireland: Pearson Education, Inc. Conference.

ZACCARO, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. The Leadership Quarterly, 29(1), 2-43.

ZHU, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. Journal of Organizational Behavior, 39(7), 834-852.

Desenvolvimento de líderes no Estado de Goiás: o caso do Programa LiderAção

Resumo

O programa LiderAção, coordenado pela Escola de Governo do Estado de Goiás, é uma iniciativa estratégica voltada ao desenvolvimento de lideranças públicas nos diferentes níveis hierárquicos da administração estadual. Estruturado em diferentes trilhas de acordo com o nível hierárquico, o programa promove o fortalecimento de competências técnicas e interpessoais essenciais para liderar com efetividade no setor público.

O LiderAção se alinha a boas práticas identificadas em Sistemas de Alta Direção Pública internacionais, ao promover o desenvolvimento contínuo de lideranças com base em critérios de mérito, alinhamento estratégico e valorização profissional. Com apoio da Fundação Lemann e parcerias com instituições como Insper e USP/FIA, o programa combina excelência pedagógica, metodologia ativa e conteúdo aplicado à realidade da gestão pública.

A pesquisa qualitativa com participantes e idealizadores revelou impactos expressivos nas práticas de liderança, especialmente no fortalecimento de competências como escuta ativa, empatia, feedback e colaboração. Os entrevistados destacaram o valor da mentoria entre pares, da troca entre servidores de diferentes órgãos e da transformação pessoal promovida pelo curso.

Entre os principais desafios identificados estão a dificuldade de conciliar a formação com a rotina de trabalho, a fragmentação de trilhas pedagógicas, a limitação de vagas e a necessidade de maior reconhecimento institucional da formação. As sugestões de aprimoramento incluem maior proteção ao tempo de aprendizagem, mais atividades práticas e maior visibilidade institucional dos resultados do curso.

O programa LiderAção se consolida como uma experiência relevante de profissionalização da alta gestão pública em nível subnacional, contribuindo para a construção de uma cultura de liderança mais colaborativa e orientada à geração de valor público.

Introdução: desenvolvimento de lideranças no setor público

A qualidade da liderança exercida por gestores em posições de chefia e direção na administração pública tem impacto significativo sobre o desempenho de órgãos e equipes, influenciando diretamente sua capacidade de gerar valor para a sociedade (Backhaus & Vogel, 2022; Seidle, Fernandez & Perry, 2016; Jacobsen et al., 2022). Esses líderes contribuem positivamente para suas organizações ao tomar decisões tecnicamente fundamentadas e alinhadas ao interesse público, mobilizar servidores e diferentes stakeholders da sociedade em torno de objetivos comuns e atuar como exemplos de conduta ética e profissional.

Para cumprir adequadamente esses papéis, é essencial que gestores públicos possuam um conjunto sólido de competências técnicas, comportamentais e éticas. Diante da relevância de desenvolver tais competências no alto escalão da administração pública, diversos países têm institucionalizado processos estruturados de seleção, desenvolvimento, gestão do desempenho e gestão de carreira para seus líderes públicos (Weber et al., 2022; Gerson, 2020; Lafuente et al., 2012), em arranjos comumente conhecidos como Sistemas de Alta Direção Pública.

Nesse contexto, programas estruturados de desenvolvimento de lideranças desempenham um papel central ao assegurar que os líderes selecionados possuam as competências necessárias para lidar com ambientes institucionais complexos e crescentes demandas por resultados. A capacitação sistemática dessas lideranças não apenas fortalece suas capacidades individuais, mas também ajuda a consolidar culturas organizacionais mais orientadas a resultados, valores públicos e inovação (Martin et al., 2021; Lacerenza et al., 2007).

Programas de desenvolvimento de liderança podem ser entendidos como iniciativas de formação desenhadas para ampliar o conhecimento, habilidades e atitudes dos gestores, de modo a aumentar sua capacidade de atuar em papéis estratégicos e influenciar positivamente suas organizações (Day, 2000; Lacerenza et al., 2017). Para além do desenvolvimento técnico, esses programas também buscam fortalecer competências comportamentais (intrapessoais e interpessoais), fomentar a construção de redes de colaboração e estimular a aprendizagem organizacional (Getha-Taylor, 2015).

A literatura em liderança mostra que programas de desenvolvimento bem estruturados geram mudanças significativas de comportamento nos participantes e promovem impactos positivos nas equi-

pes e no desempenho de organizações públicas (Seidle, Fernandez & Perry, 2016; Jacobsen et al., 2022). Os programas mais eficazes são aqueles que combinam múltiplas estratégias de aprendizagem, como diagnósticos de perfil, aulas expositivas, coaching individualizado, feedback estruturado e mentoria entre pares (Martin et al., 2021; Salas et al., 2012), de forma que os participantes estejam envolvidos ativamente no processo, tenham espaço para refletir sobre suas experiências e consigam aplicar imediatamente o que foi aprendido em seus contextos reais de trabalho (Day & Dragoni, 2015).

Outras boas práticas no desenvolvimento de lideranças incluem o uso de matriz de competências como base orientadora do programa (Campion et al., 2011) e a combinação de dimensões formais — como conteúdos estruturados e metodologias pedagógicas — com aspectos informais da aprendizagem, tais como a troca de experiências entre pares, mentorias e a construção de redes de relacionamento.

Desenvolver líderes públicos vai além do mero aprimoramento individual: trata-se de uma estratégia essencial para fortalecer a capacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas de forma mais eficaz (Hartley et al., 2013; Van Wart, 2013). Programas voltados ao desenvolvimento de líderes públicos devem contemplar a formação de um ethos público compartilhado (Crosby & Bryson, 2017; Getha-Taylor et al., 2015), além de favorecer a construção de redes de líderes que se apoiam e inspiram mutuamente. Alinhado a esses princípios, o LiderAção surge como uma iniciativa estratégica do Governo do Estado de Goiás voltada ao desenvolvimento das lideranças do estado.

O programa LiderAção

Conduzido pela Secretaria da Administração (SEAD), por meio da Diretoria Executiva da Escola de Governo, o programa contempla secretários, subsecretários, superintendentes, diretores e gerentes — ou seja, abrange justamente os níveis estratégicos que compõem a alta direção da burocracia estadual. Ao oferecer trilhas formativas diferenciadas para cada um desses segmentos, o LiderAção busca garantir coerência na atuação dos gestores e fomentar uma cultura organizacional orientada por competências, profissionalismo e valores públicos.

LIDER_
AÇÃO

A missão do LiderAção é capacitar líderes para promover mudanças significativas na gestão pública. Para isso busca-se o desenvolvimento de competências técnicas (hard skills) e interpessoais (soft skills), consideradas essenciais para lideranças capazes de navegar em contextos complexos, coordenar equipes diversas e gerar valor público de forma colaborativa e sustentável. Dessa forma, o LiderAção não apenas fortalece capacidades individuais dos participantes, mas também atua como instrumento de institucionalização de práticas de liderança alinhadas às diretrizes de profissionalização da administração pública.

O programa está organizado em quatro etapas, cada uma voltada a um nível específico de liderança na administração estadual. A primeira turma, iniciada em novembro de 2023, foi direcionada a secretários e a cargos equivalentes, com formação presencial conduzida pelo Insper. A segunda turma, iniciada em outubro de 2024, atendeu lideranças estratégicas como subsecretários e superintendentes, conduzida pelo Insper no espaço da Escola de Governo. A terceira turma, com início em março de 2024, foi voltada a gerentes e cargos correlatos. O curso deste grupo foi dividido em duas etapas, sendo a primeira etapa conduzida pela FIA/USP, enquanto a segunda foi responsabilidade da Escola de Governo. A quarta turma, prevista para o segundo semestre de 2025, será voltada a servidores que aspiram a ocupar futuras posições de liderança.

O LiderAção faz parte do Projeto M.O.V.E. (Merecer, Oportunizar, Valorizar, Envolver) do Governo do Estado de Goiás, que visa implantar políticas públicas e iniciativas na área de gestão de pessoas, com foco

nos servidores públicos. Dentre seus objetivos principais, estão atrair novos talentos e valorizar os servidores públicos, por meio da promoção, da qualificação e da prestação de serviços públicos de excelência, com foco no cidadão. Um ponto central neste projeto é a capacitação continuada dos servidores, de forma a facilitar o crescimento profissional por merecimento e competência aos servidores do Poder Executivo.

Para compreender os efeitos e percepções associados ao programa LiderAção, este estudo realizou um conjunto de entrevistas com servidores públicos do Estado de Goiás diretamente envolvidos com a iniciativa, seja como participantes, seja como formuladores e gestores do programa. O objetivo foi entender como o LiderAção tem contribuído para o desenvolvimento de competências de liderança, a profissionalização da gestão pública e o fortalecimento das capacidades institucionais no Estado.

As entrevistas foram semi-estruturadas, com duração média de 45 minutos, e realizadas com servidores de diferentes níveis hierárquicos, incluindo representantes da altíssima administração (secretários), da alta administração (sub-secretários e correlatos) e da média administração (gerentes). Também foram entrevistados profissionais responsáveis pela idealização, coordenação e implementação do programa, o que possibilitou uma visão ampliada dos objetivos, estratégias e desafios da iniciativa.

No total, foram realizadas 10 entrevistas. Os dados foram submetidos a uma análise qualitativa com apoio do software NVivo, que possibilitou a categorização sistemática do conteúdo empírico a partir da codificação de temas emergentes. A análise buscou identificar padrões, contrastes e percepções recorrentes entre os diferentes perfis de entrevistados. As categorias construídas foram, então, confrontadas com a literatura especializada em desenvolvimento de lideranças, permitindo refletir sobre a aderência do programa às boas práticas da área e apontar caminhos para seu aprimoramento. A tabela 1 traz o perfil dos entrevistados:

# Entrevistado	Cargo/Função	Nível hierárquico	Participação no LiderAção	Etapa do Programa
1	Diretor	Alta	Aluno	2ª turma
2	Gestor	Média	Aluno	3ª turma
3	Gerente	Média	Aluno	3ª turma
4	Gerente	Média	Aluno	3ª turma
5	Diretor	Alta	Idealizador	2ª turma
6	Subsecretário	Alta	Aluno	2ª turma
7	Chefe de Setor	Média	Aluno	3ª turma
8	Secretário	Altíssima	Aluno e idealizador	1ª turma
9	Gerente	Média	Aluno	3ª turma
10	Gerente	Média	Idealizador	-

Tabela 1: Entrevistados

Os achados desta pesquisa qualitativa foram organizados nas categorias temáticas ilustradas na tabela 2, conforme codificações realizadas no software NVivo. Cada uma das categorias representa um eixo relevante para a compreensão do desenho, da implementação e da percepção dos impactos do programa LiderAção.

CATEGORIAS TEMÁTICAS
O Papel da Escola de Governo
A Idealização do LiderAção
Parcerias Institucionais
Processo Seletivo
Motivações e Expectativas sobre o LiderAção
Conteúdo do Curso
Valorização Pessoal e Institucional
Efeitos do Curso
Pontos Positivos do Curso
Limites e oportunidades de aprimoramento do programa

Tabela 2: Categorias Temáticas da codificação

O papel da Escola de Governo

Antes de compreender a estrutura e os impactos do programa LiderAção, é fundamental entender o papel da instituição que o idealizou, coordenou e implementou:

a Escola de Governo do Estado de Goiás. Por isso, uma das perguntas centrais feitas aos entrevistados buscou explorar como os participantes percebiam a atuação da escola na formulação e condução do programa, bem como seu papel no ecossistema de capacitação do estado.

Escola de Governo de Goiás

No caso analisado, os entrevistados apontam que, nos últimos anos, a Escola de Governo passou por um processo significativo de transformação institucional, ampliando sua atuação e qualificando tanto a oferta pedagógica como sua capacidade organizacional. Essa mudança foi reconhecida por servidores de diferentes níveis, que destacaram o aumento no número de formações, a diversidade dos temas abordados e a melhoria na estrutura administrativa da instituição. A Escola passou a ser vista não apenas como executora de cursos técnicos, mas como agente estratégico na formação de lideranças e no fortalecimento da gestão pública:

> *"Nos últimos anos, a escola capacitou mais pessoas do que em todos os períodos anteriores."* (Entrevistado 2)

> *"Sou servidora do estado há 22 anos e nunca vi uma gestão como a atual à frente da Escola de Governo, com esse compromisso genuíno com a qualificação dos servidores. [...] A valorização do servidor de carreira e o incentivo para que ele se capacite é algo que, para mim, se intensificou nos últimos quatro anos."* (Entrevistado 1)

As Escolas de Governo desempenham um papel essencial no fortalecimento das capacidades estatais e na consolidação de uma cultura de liderança (Getha-Taylor et al., 2015). Mais do que simples provedoras de conteúdo, essas instituições atuam como agentes estratégicos na renovação da burocracia, na promoção de valores públicos, na disseminação de competências gerenciais e na articulação de redes entre servidores, demais atores públicos e agentes políticos. No caso goiano, a Escola de Governo assume esse papel ao desenhar e conduzir programas como o LiderAção, que promovem o desenvolvimento contínuo de líderes em diferentes níveis hierárquicos, com foco em competências técnicas e interpessoais alinhadas às demandas do setor público. Assim, contribui de forma efetiva para a profissionalização das lideranças locais e para o fortalecimento institucional do estado.

No entanto, os depoimentos também revelam limites estruturais importantes. Um dos desafios recorrentes mencionados é a capacidade operacional restrita da Escola de Governo, que conta com um número reduzido de profissionais para planejar, executar e acompanhar a grande demanda por capacitações. Isso gera, por exemplo, a impossibilidade de atender todos os gestores do estado simultaneamente, o que exige a definição de prioridades e o escalonamento das turmas.

Além disso, os entrevistados observam que, apesar do volume expressivo de cursos, nem todos os servidores aproveitam as oportunidades oferecidas. Tal fato é atribuído, em parte, à baixa divulgação das iniciativas e à falta de engajamento de algumas lideranças na promoção das formações. Há quem defenda que certas formações, sobretudo voltadas para quem exerce funções de chefia, deveriam ser obrigatórias ou pré-requisitos para o exercício do cargo, como forma de garantir maior adesão e impacto institucional.

> *"A Escola de Governo oferece muitas capacitações voltadas para a liderança, mas é muito difícil as pessoas buscarem isso por conta própria. O estado deveria tornar essa capacitação obrigatória."* (Entrevistado 6)

Apesar do avanço da Escola de Governo em sua capacidade de entrega, ela ainda enfrenta o desafio de ampliar seu alcance, consolidar uma cultura de aprendizado contínuo e instituir mecanismos que incentivem — ou mesmo exijam — o desenvolvimento permanente das lideranças públicas. Tais desafios são coerentes com a literatura internacional, que destaca que o impacto de programas de liderança depende não apenas da qualidade do conteúdo oferecido, mas também do compromisso organizacional com a formação contínua, da clareza de propósitos e da valorização das trajetórias profissionais dos servidores (Seidle et al., 2016).

A consolidação de uma estratégia estatal robusta para o desenvolvimento de lideranças, portanto, requer visão de longo prazo, coordenação institucional e o fortalecimento contínuo de organizações como as escolas de governo, que devem atuar como núcleos de excelência e inovação.

A idealização do LiderAção

Outro ponto que tentamos entender nessa pesquisa foi a idealização do programa LiderAção. Segundo os entrevistados, o programa tem origem em uma demanda antiga da Escola de Governo do Estado de Goiás: criar uma política estruturada de desenvolvimento de lideranças. Por este motivo, há algum tempo, a equipe da escola manifestava o desejo de ofertar formações específicas para os ocupantes

de cargos estratégicos do estado. No entanto, como relataram os idealizadores, a ausência de apoio político e de recursos financeiros inviabilizava a concretização do projeto, restringindo a atuação da Escola a formações pontuais voltadas ao nível operacional.

Esse cenário começou a mudar a partir de 2023, quando a formação de lideranças passou ser uma prioridade estratégica dentro do plano do governo estadual. A inclusão da pauta na agenda governamental conferiu-lhe força política, viabilizando a mobilização de equipes e estrutura institucional. Esse alinhamento entre política e administração foi decisivo para a implementação do programa, uma vez que, como destacam Demir e Nyhan (2008), a efetivação de políticas públicas exige articulação entre as decisões políticas e as ações administrativas — sendo a intervenção da esfera política fundamental para orientar, priorizar e sustentar iniciativas da burocracia.

> *"A gente sempre quis fazer um programa de desenvolvimento de líderes, mas ficava mais no planejamento da vontade do que na materialização. Isso mudou quando o projeto passou a ser prioridade do governo."* (Entrevistado 10)

Contudo, para além da vontade política, um obstáculo persistente era a limitação de recursos financeiros para tirar a proposta do papel. Nesse contexto, a parceria com a Fundação Lemann representou um divisor de águas, visto que garantiu financiamento parcial e apoio técnico, que levaram a contratação de instituições de referência, como o Insper, o que conferiu legitimidade e atratividade ao programa. Com esses elementos alinhados — interesse dos servidores da Escola de Governo, investimento externo e apoio político estratégico — o LiderAção pôde ser desenhado.

Um dos aspectos mais elogiados nas entrevistas foi a decisão de estruturar o programa a partir de recortes hierárquicos. Essa estratégia foi fundamental para garantir a adesão e o engajamento das lideranças superiores, criando um ambiente institucional propício à mobilização dos demais níveis. Ao envolver inicialmente os chefes, estabeleceu-se uma base de legitimidade e incentivo que favoreceu a participação dos servidores subordinados.

> *"Para que o programa tivesse patrocínio e para que, por exemplo, eu, como diretora, conseguisse que o meu secretário me liberasse para participar – e liberasse os meus gerentes –, ele precisava estar sensibilizado, entender o que era o programa e os benefícios que traria. Então, decidimos começar de cima para baixo. O primeiro recorte foi de secretários."* (Entrevistado 5)

Importante destacar que o desenho do programa não partiu de uma proposta genérica ou pré-formatada. No caso do LiderAção, os conteúdos e métodos foram definidos a partir de um processo de escuta ativa com diferentes atores do estado, incluindo dirigentes, gerentes e técnicos da própria Escola de Governo. Esse levantamento informal foi complementado pela experiência acumulada em outros programas e por diagnósticos institucionais já existentes na Escola. Assim, o curso foi estruturado de forma aderente aos desafios concretos enfrentados pelas lideranças goianas, fortalecendo sua relevância e legitimidade junto aos participantes.

> *"A gente não teve nenhum instrumento formal para isso, foi mais conversando com vários atores do processo, com dirigentes, com gerentes, até com as próprias equipes, que nós montamos essa grade de cursos e um pouco do que a gente não tinha na nossa programação."* (Entrevistado 10)

A troca estabelecida com diferentes atores beneficiados pelo programa faz com que a experiência goiana tenha seguido as recomendações da literatura da área de desenvolvimento de lideranças. Como apontam Lacerenza et al. (2017), a efetividade deste tipo de treinamento está diretamente associada à realização de diagnósticos prévios, que permitam alinhar o conteúdo às necessidades específicas da organização, dos grupos e dos indivíduos. Para que o desenvolvimento de lideranças seja efetivo, é fundamental compreender as condições institucionais em que essas lideranças atuam e direcionar os esforços formativos para a solução de problemas reais enfrentados pelas organizações públicas.

Além disso, estudos como os de Getha-Taylor et al. (2015) e Seidle et al. (2016) evidenciam que o impacto dos programas de liderança depende da combinação entre desenho pedagógico baseado em evidências, apoio político e institucional, e aderência ao cotidiano dos gestores públicos. Quando essas dimensões se alinham, o resultado tende a ser mais do que aprendizado individual: há transformação na prática gerencial e fortalecimento da cultura de liderança no setor público., o que percebemos ter ocorrido na experiência goiana.

Parcerias institucionais

Um dos pilares do programa LiderAção foi a articulação com instituições externas, notadamente a Fundação Lemann, o Insper e a Universidade de São Paulo (USP). Essa experiência nos mostra importância das parcerias entre o setor público, orga-

nizações do terceiro setor e instituições de ensino para o fortalecimento das capacidades estatais. Tais colaborações possibilitaram a mobilização de recursos técnicos e financeiros, introduzir metodologias contemporâneas e ampliar a legitimidade das ações de governo (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al, 2012).

A estratégia de articulação entre governo e instituições de ensino de excelência está em consonância com diretrizes internacionais, que recomendam a criação de programas de desenvolvimento estruturados com apoio técnico qualificado e metodologias contemporâneas (Gerson, 2020). Segundo esses referenciais, parcerias com instituições externas são fundamentais para garantir a qualidade do conteúdo formativo, a atualização pedagógica e a legitimidade do processo de desenvolvimento das lideranças públicas. Na prática, essas alianças viabilizam a oferta de treinamentos com alto padrão técnico — difícil de ser atingido apenas com recursos e equipes internas —, além de promoverem a incorporação de conhecimentos especializados, metodologias atualizadas e soluções inovadoras adaptadas a contextos complexos.

No caso do LiderAção, a atuação da Fundação Lemann foi particularmente estratégica. A fundação desempenhou um papel de articuladora institucional, facilitando conexões e catalisando investimentos de impacto. Isso porque ela não apenas viabilizou financeiramente o início do projeto, mas também conectou a Escola de Governo a instituições de excelência – como o Insper – contribuindo para mobilizar a alta liderança estadual. Um dos entrevistados destacou a relevância dessa parceria:

> *"Aí conseguimos uma parceria com a Fundação Lemann, que foi, um divisor de águas. (...) Claro que a Lemann não conseguiria patrocinar tudo o que precisávamos, mas já era um chamariz para o programa, pelo menos para a alta gestão e a gestão mais estratégica, o que já seria suficiente."* (Entrevistado 5)

Com o apoio da fundação, o Insper foi contratado para ministrar os cursos destinados à Altíssima Liderança (secretários) e à Alta Liderança (superintendentes, subsecretários e diretores). A primeira turma, composta por secretários, teve início com uma imersão no campus do Insper, em São Paulo, enquanto a turma de alta liderança foi formada pela mesma instituição, só que em Goiás. Para ambos os grupos, o Insper foi amplamente reconhecido pela excelência técnica do corpo docente, pela organização das atividades e pela capacidade de integrar teoria e prática. Como expressou um participante:

> *"Jamais imaginei que teria a oportunidade de fazer um curso do Insper sem precisar sair de Goiás. Foi uma experiência incrível. O nível do conteúdo, a dedicação dos professores – tudo foi impecável. E a equipe do Insper era extremamente atenta aos detalhes, sempre disponível para apoiar."* (Entrevistado 1)

Outro participante reforçou:

> *"Se falamos de gestão e formação de lideranças, o primeiro nome que vem à mente é Insper. Para mim, essa experiência foi excepcional. O fato de o estado ter viabilizado esse curso foi algo extraordinário, principalmente para quem já atua há muito tempo como gestor."* (Entrevistado 6)

Na formação da Média Liderança (gerentes), o curso foi conduzido de forma híbrida, dividindo a responsabilidade entre a FIA/USP e a própria Escola de Governo. A USP assumiu os módulos iniciais, majoritariamente ofertados de forma online, focando em temas como liderança, neurociência, comunicação e inovação. Um dos alunos recordou:

> *"O primeiro módulo, com o pessoal da USP, foi muito marcante. Tivemos várias aulas online, com temas inovadores e professores muito qualificados."* (Entrevistado 7)

Embora os cursos ministrados pelo Insper e pela USP tenham recebido amplos reconhecimentos, alguns participantes apontaram limitações. Entre essas, destacou-se a abordagem excessivamente teórica de alguns módulos, o foco excessivo em conteúdo técnico e a dificuldade de adaptação dos cases ao contexto da administração pública. Um deles afirmou:

> *"Muitas vezes, vemos conceitos teóricos que, na prática, são difíceis de implementar no setor público. A realidade dos estados e municípios é muito diferente entre si, então trazer estudos de caso reais – tanto de sucessos quanto de fracassos – ajudaria a entender melhor o que pode ser aplicado e o que precisa ser adaptado."* (Entrevistado 6)

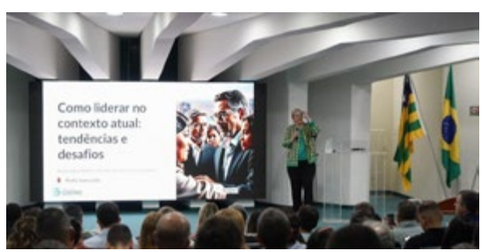
Essas percepções sugerem a necessidade de um alinhamento mais preciso dos conteúdos ofertados, com o objetivo de evitar redundâncias e ampliar a aplicabilidade prática dos ensinamentos. Ainda assim, fica claro que a colaboração com a Fundação Lemann, o Insper e a USP foi essencial para o sucesso do programa LiderAção. A qualidade técnica dos cursos, o reconhecimento das instituições parceiras e a estruturação cuidadosa dos módulos foram determinantes para a adesão e o engajamento das lideranças.

A literatura reforça essa visão. Estudos como os de Lacerenza et al. (2017) e Getha-Taylor et al. (2015) sugerem que programas de desenvolvimento de liderança são mais eficazes quando combinam estratégias baseadas em evidências, suporte organizacional e metodologias ajustadas ao contexto institucional. Esses elementos aumentam a chance de impactos positivos tanto no aprendizado quanto na aplicação prática dos conteúdos. Já

Seidle et al. (2016) ressaltam que intervenções multifacetadas, que combinam coaching, instrução em sala e feedback, são particularmente eficazes em contextos do setor público. Assim, o LiderAção emerge como um exemplo bem-sucedido dessa abordagem integrada, que alia investimento técnico e financeiro externo a uma sólida estratégia política e administrativa.

Processo seletivo

O processo seletivo do programa LiderAção incorpora esses princípios ao combinar a análise de currículo com memoriais descritivos, cartas de recomendação e documentação comprobatória. Dessa forma, além de valorizar motivações pessoais e o patrocínio institucional, o programa também assegura a consideração do mérito profissional e acadêmico dos candidatos. Essa abordagem amplia a aderência entre perfil e proposta formativa, e está alinhada à literatura que defende que o recrutamento para posições de liderança no setor público deve ir além da competência técnica, incluindo também engajamento com o serviço público e habilidades interpessoais (Getha-Taylor et al., 2011).



Aula do programa LiderAção

A exigência do memorial descritivo foi apontada por diversos participantes como uma inovação relevante. Alguns relataram que esse exercício favoreceu o autoconhecimento, a clareza de propósito e funcionou como uma primeira etapa de formação.

> *"Enquanto escrevia minha redação fui clareando para mim mesma o verdadeiro motivo pelo qual queria fazer o LíderAção.*
>
> *(...) Com a redação, você realmente precisa raciocinar sobre o porquê de estar ali."* (Entrevistado 1)

Tais práticas são valorizadas na literatura sobre desenvolvimento de lideranças por estimular a reflexividade e o autoconhecimento, considerados competências-chave para lideranças públicas atuando em contextos ambíguos e complexos (Van Wart, 2013; Getha-Taylor et al., 2015).

Em nossas entrevistas, conversamos tanto com alunos quanto com os idealizadores do projeto. Ao dialogar com este último grupo, descobrimos que a Escola de Governo estruturou o processo seletivo com base em três pilares: o interesse genuíno do servidor, seu potencial de contribuição futura para o estado e o apoio institucional da chefia imediata.

> *"Misturamos esses três fatores para o processo seletivo: o interesse do servidor, o potencial de contribuição e o patrocínio interno da organização."* (Entrevistado 5)

Essa lógica está em consonância com as diretrizes da OCDE (Gerson, 2020), que orientam os governos a desenvolver pipelines de liderança a partir de critérios que combinem mérito, alinhamento estratégico e apoio organizacional.

Além disso, muitos entrevistados elogiaram a transparência e a previsibilidade do processo:

> *"As regras foram claras desde o início. Todo o processo de pontuação foi divulgado previamente. Inclusive, havia possibilidade de entrar com recurso."* (Entrevistado 3)

Esse reconhecimento contribui para a legitimidade institucional da seleção, aspecto fundamental em processos vinculados a estratégias de alta direção.

O processo seletivo do LiderAção representa um passo importante rumo a modelos mais sofisticados e humanizados de recrutamento para programas de desenvolvimento de lideranças públicas. Para edições futuras, há espaço para incorporar técnicas que aprofundem a análise de competências comportamentais e que contribuam para ampliar a equidade, a diversidade e a eficácia do processo de seleção — pilares cada vez mais centrais para a construção de lideranças públicas capazes de atuar em ambientes democráticos e em transformação.

Motivações e expectativas sobre o LiderAção

Investigamos as motivações dos participantes para se inscreverem no LiderAção, buscando compreender suas expectativas e objetivos com a formação. As respostas revelam uma combinação de aspirações pessoais, desafios profissionais e percepções sobre o papel estratégico da liderança no setor público. A maioria destacou o desejo de desenvolver competências interpessoais, aprimorar sua atuação como líderes e enfrentar com mais preparo as complexidades da gestão pública — especialmente no que se refere ao engajamento de equipes, à mediação de conflitos e à articulação de políticas institucionais. Como sintetizou uma das falas:

> *"Minha principal motivação era aprender a lidar melhor com as pessoas. O trabalho técnico todo mundo aprende. (...) Agora, o trato com*

as pessoas... Esse, sim, é um desafio constante." (Entrevistado 1)

Essa ênfase na dimensão relacional da liderança encontra respaldo na literatura especializada. Getha-Taylor et al. (2011) argumentam que, embora competências técnicas continuem relevantes, a eficácia da liderança pública está cada vez mais associada à capacidade de construir relações de confiança, escutar ativamente e conduzir mudanças com sensibilidade política e institucional. De forma complementar, Van Wart (2013) ressalta que lideranças públicas eficazes são aquelas que conseguem alinhar missão e valores organizacionais com empatia, negociação e influência colaborativa — habilidades indispensáveis em ambientes marcados por múltiplos stakeholders e pressões democráticas.

Além disso, vários participantes mencionaram o desejo de atualizar conhecimentos e ampliar sua visão sobre o funcionamento do setor público. Para alguns, o programa foi uma oportunidade de aprofundar a compreensão das lógicas, restrições e possibilidades da gestão estatal, especialmente em contraste com experiências na iniciativa privada.

> *"Embora eu já ocupasse cargos de liderança, senti que precisava de mais recursos para entender melhor a lógica do serviço público, que é bem diferente da iniciativa privada."* (Entrevistado 7)

Esse movimento está alinhado à noção de lifelong learning no serviço público, destacada por Gerson (2020) para a OCDE, que recomenda a construção de trilhas formativas contínuas e adaptativas, capazes de preparar lideranças para contextos cada vez mais dinâmicos e complexos, nos diversos estágios de carreira.

A dimensão simbólica do curso também teve peso nas decisões dos entrevistados, especialmente entre os que viam na participação uma forma de reconhecimento e pertencimento institucional. A seleção para o programa foi percebida como um sinal de valorização da trajetória e do potencial de liderança:

> *"Somos cerca de 900 gerentes no estado e o programa selecionou 250 pessoas. Isso me fez querer estar nesse grupo, sabe?"* (Entrevistado 2)

Esse tipo de aspiração ilustra como programas de formação podem contribuir para fortalecer a motivação intrínseca, sinalizar caminhos de progressão funcional e construir identidades profissionais comprometidas com o serviço público, conforme defendem Ingraham e Getha-Taylor (2004).

Outro fator de motivação amplamente citado foi a parceria com instituições de excelência como a USP e o Insper, que agregaram prestígio e legitimidade ao programa. A presença de professores reconhecidos nacionalmente, com sólida trajetória acadêmica e experiência prática em políticas públicas, elevou a credibilidade da formação e reforçou o engajamento dos participantes:

> *"A reputação da Escola de Governo e a parceria com a USP através do Insper foram fatores decisivos."* (Entrevistado 2)

Essa articulação com centros de excelência acadêmica também proporcionou um olhar externo sobre os desafios da administração pública local, ampliando a capacidade reflexiva dos participantes e promovendo a abertura a novas abordagens. A presença dessas instituições diferenciou o LiderAção de outras formações ofertadas internamente, ampliando seu alcance e prestígio entre as lideranças estaduais.

Em relação às expectativas sobre o curso, os relatos indicam uma combinação de realismo e surpresa positiva. Um dos entrevistados relatou que o primeiro módulo, ministrado por uma professora da USP, "acertou em cheio" ao abordar mediação de conflitos e empatia de forma prática e contextualizada. Outro afirmou que suas expectativas estavam concentradas nos módulos de liderança e mentoria — e que ambos superaram suas projeções iniciais. Já uma participante adotou uma postura mais cautelosa:

> *"Cheguei aberta a aprender tudo o que fosse possível. A expectativa era que algumas coisas fossem muito boas, e nem tudo foi como pensei. Mas outras que eu não esperava tanto acabaram sendo surpreendentes."* (Entrevistado 3)

Essa diversidade de expectativas é compreensível diante da heterogeneidade de perfis e trajetórias institucionais dos participantes. Ainda assim, o saldo geral foi positivo, indicando que o programa conseguiu, em grande medida, alinhar suas ofertas formativas às demandas e aspirações das lideranças públicas estaduais.

Conteúdo do curso

O programa LiderAção foi concebido para atender a diferentes perfis de liderança no setor público, com trilhas formativas específicas para secretários, subsecretários e gerentes, alinhadas às suas esferas de atuação. Apesar das particularidades de cada trilha, o programa como um todo buscou desenvolver um conjunto integrado de competências técnicas e interpessoais consideradas essenciais para lideranças públicas contemporâneas. Módulos como liderança orientada para resultados, comunicação eficaz, agilidade emocional, inteligência artificial aplicada, gestão baseada em dados, diversidade e inclusão e mentoria entre pares foram

amplamente valorizados nas entrevistas com participantes de diferentes níveis hierárquicos.

Ao oferecer formações específicas e alinhadas às atribuições dos diversos níveis de liderança, o LiderAção contribui para a coerência vertical na gestão pública e para a consolidação de carreiras gerenciais profissionalizadas — elementos centrais para o fortalecimento das capacidades estatais.

Os cursos que abordam relações interpessoais foram os mais valorizados pelos participantes do LiderAção, sendo percebidos como especialmente relevantes para os desafios cotidianos da liderança pública. Temas como comunicação eficaz, escuta ativa, empatia, agilidade emocional e feedback foram citados de forma recorrente como os que mais impactaram a prática profissional. Autoconhecimento e escuta ativa, em particular, emergiram como aspectos transformadores compartilhados por todos os entrevistados. Muitos relataram mudanças concretas em seu comportamento, como maior disposição para ouvir subordinados e colegas, reorganização de reuniões para fomentar o diálogo e a colaboração, e aprimoramento da prática de feedback — agora mais estruturada, empática e contínua. Esse tipo de conteúdo gerou efeitos visíveis nas rotinas de trabalho, promovendo ambientes mais colaborativos e reflexivos. Além disso, a transformação iniciada durante o curso incentivou a adoção de novas ferramentas e a busca por formações complementares, indicando um processo contínuo de desenvolvimento pessoal e profissional.

> *"Acredito que as dinâmicas voltadas para o relacionamento interpessoal foram as mais importantes para mim.*
>
> *(...) Acho que a principal coisa que trouxe do curso foi desenvolver ainda mais a capacidade de ouvir. Passei a dar mais atenção ao que os colaboradores e, principalmente, os gerentes tinham a dizer – porque, no fim das contas, são eles que fazem a entrega acontecer. Além disso, percebi que precisava cobrar menos e ouvir mais."* (Entrevistado 2)

A abordagem pedagógica priorizou metodologias ativas — como dinâmicas, oficinas, jogos, estudos de caso, instrumentos de autoavaliação e práticas reflexivas —, reforçando o protagonismo dos participantes em todos os níveis. Oficinas inaugurais e atividades práticas buscaram ressignificar o conceito de liderança, desconstruindo sua associação exclusiva com o cargo e estimulando uma visão mais relacional e influente.

> *"Nosso objetivo era fazer com que as pessoas refletissem de verdade sobre o que significa liderança. Por isso, chamamos essa primeira oficina de "Liderança e Eu com isso".*
>
> *(...) Primeiro, queríamos desmistificar essa relação que, no governo, ainda é muito forte: a ideia de que liderança é sinônimo de ocupar um cargo. E a gente sabe que não é."* (Entrevistado 9)

Entre as atividades mais citadas, o módulo de mentoria entre pares, baseado na Teoria U (Scharmer & Yukelson, 2024), foi apontado como uma experiência marcante. Essa prática, que incentivou a escuta empática, o compartilhamento de dilemas reais e o apoio horizontal entre participantes, favoreceu a construção de relações de confiança e ampliou a percepção sobre os desafios comuns da gestão pública.

> *"Vou citar dois momentos específicos que foram, para mim, grandes divisores de água no programa: Mentoring entre Pares – foi o que mais me impactou. Liderança e Orientação para Resultados – esse também foi marcante."* (Entrevistado 2)

No eixo técnico, conteúdos sobre inovação, inteligência artificial e gestão baseada em dados foram reconhecidos como importantes para a atualização profissional. Contudo, as percepções sobre sua aplicabilidade variaram. Enquanto alguns participantes conseguiram incorporar esses temas no cotidiano institucional, outros apontaram dificuldades devido ao tecnicismo excessivo ou à falta de contextualização prática.

> *"Passamos a usar mais ferramentas de gestão baseada em dados, como o Data Driven. Esses conteúdos me fizeram perceber que, após participar de uma certificação como essa, fica claro que o caminho para o desenvolvimento passa por essa modernização. Então, passei a inserir mais esses conceitos no meu trabalho.." (E2)*
>
> *"Por exemplo, o módulo de Data-Driven foi muito técnico, focado em limpeza de dados e montagem de bases, mas não abordou como interpretar os dados ou utilizá-los de maneira prática. Seria mais útil um enfoque em alfabetização em dados, ajudando os participantes a entenderem como transformar informações em decisões estratégicas."* (Entrevistado 3)

A valorização de conteúdos práticos e aplicáveis foi recorrente entre os diferentes perfis. Disciplinas conectadas aos desafios do dia a dia na administração pública, com exemplos reais e exercícios de aplicação, foram percebidas como mais úteis e engajantes. Em contrapartida, aulas muito teóricas ou desconectadas da realidade geraram frustração e menor retenção de conteúdo.

> *"Tive um pouco mais de dificuldade, por exemplo, com o professor****. A disciplina dele é bastante teórica – não que não seja importante, mas*

foge um pouco da nossa realidade e do que lidamos diariamente. Quando ela tentava trazer para um caso prático, ainda assim ficava um pouco abstrato." (Entrevistado 1)

Esses contrastes reforçam a importância de equilibrar teoria e prática nos programas de formação, garantindo que os conteúdos dialoguem com a diversidade de experiências e necessidades dos servidores públicos. A estrutura modular do LiderAção, ao combinar competências técnicas e relacionais, está em consonância com a literatura internacional sobre desenvolvimento de lideranças públicas. Van Wart (2013) e Crosby & Bryson (2017) defendem que lideranças eficazes no setor público exigem não apenas conhecimento técnico, mas também sensibilidade institucional, domínio da ambiguidade e habilidades interpessoais.

O uso de metodologias ativas e experiências de aprendizagem colaborativa, como a mentoria entre pares, está alinhado às evidências que apontam sua efetividade na formação de lideranças (Salas et al., 2012; Lacerenza et al., 2017). Ao mesmo tempo, o curso incorporou dimensões como diversidade, empatia, feedback e construção de confiança — aspectos centrais para uma liderança pública ética, democrática e inclusiva (Getha-Taylor et al., 2015).

A inclusão de temas emergentes como transformação digital e inteligência artificial também responde à agenda da OCDE (Gerson, 2020), que recomenda o fortalecimento de lideranças capazes de atuar com fluência tecnológica, visão estratégica e decisões baseadas em evidências. Entretanto, como alertam Seidle et al. (2016), a transferência do aprendizado para a prática institucional ainda representa um dos maiores desafios desses programas.

Outro ponto de atenção foi a adoção de formatos remotos em parte das trilhas, que gerou avaliações ambíguas. Embora alguns docentes tenham conseguido manter o engajamento online, outros não adaptaram suficientemente suas estratégias pedagógicas, comprometendo a experiência de aprendizagem em alguns módulos.

"Eu prefiro cursos presenciais aos online. Alguns módulos online foram bons, mas outros não atenderam às minhas expectativas." (Entrevistado 2)

Essas limitações, contudo, não invalidam a proposta pedagógica do LiderAção. Elas refletem desafios comuns em programas formativos complexos, que envolvem públicos diversos, múltiplas instituições e metodologias variadas. A experiência do programa revela avanços importantes na construção de um modelo formativo mais sofisticado, reflexivo e alinhado aos desafios contemporâneos da administração pública. Ao mesmo tempo, aponta a necessidade de ajustes contínuos para garantir maior contextualização, impacto organizacional e apropriação efetiva do aprendizado por lideranças em diferentes níveis do governo.

Valorização pessoal e institucional

O programa LiderAção gerou percepções variadas entre os participantes em relação à valorização pessoal e institucional decorrente da formação. Para muitos entrevistados, o reconhecimento — tanto interno quanto externo — emergiu como um elemento importante, reforçando sentimentos de autoestima profissional, senso de pertencimento e fortalecimento de identidades públicas.

A valorização pessoal apareceu de forma recorrente nas falas, associada ao orgulho de ter investido no próprio desenvolvimento, à consciência sobre o impacto da formação para a prática da liderança e à percepção de que o curso agregava valor real às trajetórias profissionais:

"Hoje, sinto mais orgulho do meu desenvolvimento e tenho mais clareza sobre o impacto que meu trabalho pode gerar." (Entrevistado 2)

Essa dimensão de reconhecimento interno — o orgulho pela trajetória de aprendizagem — é amplamente valorizada na literatura sobre desenvolvimento de lideranças públicas. Pesquisas como as de Getha-Taylor et al. (2015) e Van Wart (2013) destacam que programas de capacitação que promovem reflexividade e autodesenvolvimento fortalecem a motivação intrínseca dos servidores, elemento fundamental para o engajamento e a sustentabilidade das transformações organizacionais.

Em alguns casos, o reconhecimento também veio dos chefes imediatos e colegas de trabalho, gerando sentimentos de valorização institucional:

"Quando compartilhei o certificado no grupo, vários colegas comentaram sobre o impacto positivo que essa qualificação poderia ter na nossa atuação." (Entrevistado 2)

"Meu chefe imediato ficou tão interessado que perguntou: 'Eu também posso me inscrever?'" (Entrevistado 1)

A percepção de que a participação no programa poderia abrir novas possibilidades de atuação e de carreira reforça a importância de ações de capacitação como instrumentos de progressão funcional e valorização no setor público.

Por outro lado, alguns participantes destacaram limitações nesse reconhecimento. Embora o curso tenha sido percebido como uma experiência robusta e transformadora, houve relatos de que a comunicação institucional e o reconheci-

mento formal por parte dos órgãos ainda foram restritos:

> *"Ainda nem peguei o certificado, mas, quando pegar, posso, por exemplo, mostrar para o pessoal da comunicação aqui da Secretaria e dizer: 'Olha, nós aqui da Secretaria somos quatro que fizemos o LiderAção.' Seria legal que isso fosse divulgado, não para parecer arrogante, mas para dar sentido ao que fizemos. Não foi apenas mais um curso — foi um programa completo."* (Entrevistado 7)

Estudos sobre reconhecimento nas organizações indicam que rituais públicos — como cerimônias, certificações e comunicações institucionais — exercem um papel fundamental na consolidação de programas de desenvolvimento de lideranças. Essas práticas reforçam o prestígio social dos participantes, contribuem para fortalecer o senso de pertencimento e sinalizam caminhos de progressão funcional (Brun & Dugas, 2008).

Além disso, alguns participantes apontaram tensões relacionadas à carga horária e à sobreposição entre o curso e as atividades laborais. A dificuldade de conciliar o aprendizado com as demandas cotidianas foi mencionada como um entrave à dedicação plena:

> *"Durante o horário de trabalho, muita gente ficou de corpo presente, mas com a cabeça em outras questões."* (Entrevistado 3)

Esse tipo de tensionamento é recorrente em programas de formação de lideranças e já foi observado em outras pesquisas (Salas et al., 2012), que destacam a importância do suporte organizacional para garantir que os participantes possam se dedicar integralmente ao processo de aprendizagem.

Aula do programa LiderAção

Efeitos do curso

O programa LiderAção produziu impactos significativos no estilo de liderança e nas práticas cotidianas de muitos participantes. Os efeitos relatados se concentraram principalmente no fortalecimento de competências interpessoais, na reflexão crítica sobre o papel do líder e na adoção de práticas mais conscientes e intencionais de gestão.

Um dos efeitos mais citados foi a ampliação da capacidade de escuta ativa e de feedback construtivo, habilidades reconhecidas como centrais para a liderança contemporânea:

> *"A questão da escuta foi outro ponto que me marcou bastante. Me fez pensar muito sobre a escuta profunda, tanto a minha quanto a de quem está falando comigo."* (Entrevistado 2)

> *"Hoje, quando chamo alguém para conversar, sei o que estou fazendo. Estudei técnicas e agora tenho ferramentas para aplicar na prática."* (Entrevistado 2)

A integração entre equipes, a redução do tempo de entregas e o fortalecimento do entrosamento interno também foram apontados como resultados concretos da aplicação dos aprendizados:

> *"Acredito que o principal impacto foi uma integração maior entre as equipes, que resultou diretamente na redução do tempo das entregas."* (Entrevistado 1)

Esses resultados ilustram como programas de desenvolvimento de lideranças podem gerar mudanças tangíveis no desempenho organizacional. Além disso, os efeitos extrapolaram o ambiente de trabalho e impactaram a vida pessoal dos participantes, reforçando a noção de que o desenvolvimento de lideranças envolve dimensões amplas da identidade e das relações sociais:

> *"Hoje me sinto mais motivada do que quando comecei o curso. Isso também impacta minha vida pessoal. Como mãe de dois adolescentes, percebo que muitas coisas que aprendi se aplicam à minha vida de forma geral."* (Entrevistado 3)

Outro aspecto central foi o estímulo ao autoconhecimento, à agilidade emocional e à capacidade de lidar de forma mais madura com conflitos e dificuldades:

> *"Sempre acreditei em conversas francas, mas percebo que, antes do curso, eu 'comia pelas beiradas' para evitar conflitos. Hoje, consigo sentar com um superintendente e discutir temas difíceis com mais maturidade."* (Entrevistado 7)

> *"Aprender a respeitar e compreender as diferenças, sem julgamentos ou preconceitos, foi o que mais me marcou."* (Entrevistado 3)

A experiência do curso também suscitou novos interesses de desenvolvimento profissional e acadêmico:

> *"Estou pensando em como usar a neurociência para melhorar comportamentos e engajar melhor as pessoas na equipe. Talvez até fazer uma pós-graduação."* (Entrevistado 3)

Além disso, o curso contribuiu para a formação de redes de colaboração e troca entre líderes de diferentes órgãos e secretarias, algo considerado essencial para a governança pública contemporânea:

> *"O programa cria um ambiente seguro para a discussão de problemas e boas práticas. Aprendemos muito com a experiência dos outros."* (Entrevistado 4)

A ênfase do LiderAção em desenvolvimento de escuta ativa, autoconhecimento e empatia alinha-se às abordagens contemporâneas de desenvolvimento de liderança que visam formar líderes mais conscientes, colaborativos e resilientes. Tais competências são consideradas centrais para lideranças públicas que operam em ambientes democráticos e interdependentes, conforme argumentam Getha-Taylor et al. (2015) e Crosby & Bryson (2017).

A percepção de que a formação impactou não apenas a esfera profissional, mas também a pessoal, reforça a ideia de que programas de liderança eficazes promovem transformações identitárias, e não apenas comportamentais (Day, 2000). No entanto, os efeitos relatados também indicam que a aplicação prática do aprendizado é um processo gradual, que exige ambientes favoráveis e apoio institucional contínuo:

> *"Não posso dizer que tudo o que vi lá já foi aplicado, mas, no que considero menos técnico, tem ajudado muito."* (Entrevistado 2)

> *"Ainda não implementei nada diretamente, mas temos planos para aplicar estratégias que aprendemos."* (Entrevistado 6)

Esse padrão é amplamente reconhecido na literatura. Seidle et al. (2016) destacam que o impacto dos programas de formação depende de fatores institucionais, como o tempo disponível para experimentação, o suporte de superiores e a existência de culturas organizacionais que valorizem o aprendizado contínuo.

Assim, os efeitos do LiderAção — ainda que mais visíveis nas competências interpessoais e na transformação pessoal — constituem um passo importante para o fortalecimento de lideranças públicas mais humanas, reflexivas e alinhadas aos desafios do setor público contemporâneo.

Pontos positivos do curso

Quando perguntados sobre os pontos fortes do programa LiderAção, os participantes destacaram que a experiência formativa teve impactos que extrapolam o aprendizado técnico. Para muitos, o curso contribuiu para uma mudança na autopercepção como líderes, no fortalecimento de relações interpessoais, no estabelecimento de redes de apoio e na compreensão ampliada sobre a liderança pública.

Um dos aspectos mais recorrentes nas falas foi a troca de experiências entre colegas de diferentes órgãos e níveis hierárquicos, vivenciada como um processo horizontal de aprendizagem e legitimação mútua. Essa dinâmica está em consonância com a literatura sobre liderança no setor público, que valoriza a aprendizagem social e colaborativa como elemento essencial para formar lideranças preparadas para contextos ambíguos e interdependentes (Ospina, 2017; Van Wart, 2013).

> *"Para mim, o ponto mais importante do curso foi esse: perceber que as dificuldades que enfrento no meu órgão também são compartilhadas por colegas de secretarias muito maiores. Isso nos encoraja a seguir em frente."* (Entrevistado 1)

> *"Nós temos pouquíssimas poucas oportunidades ao longo da carreira para sentarmos e discutirmos gestão pública, políticas públicas e inovação, então essa troca foi essencial."* (Entrevistado 6)

Esse compartilhamento interpessoal não apenas promoveu empatia e reconhecimento, mas também deu origem a redes de diálogo contínuo e apoio mútuo — especialmente entre lideranças que atuam em esferas distintas da burocracia:

> *"O curso presencial possibilitou algo que não acontecia há muito tempo: os subsecretários e superintendentes realmente trocarem ideias dentro do curso."* (Entrevistado 6)

> *"O networking foi algo muito especial! Aprendi bastante sobre estilos de liderança que eu nem imaginava que existiam em outras secretarias."* (Entrevistado 7)

A construção dessas redes é amplamente reconhecida na literatura como um catalisador de mudanças organizacionais, ao fomentar lideranças colaborativas e intersetoriais — uma condição crítica em estruturas públicas descentralizadas e complexas (Ansell & Gash, 2008; Crosby & Bryson, 2017). Em contextos onde múltiplos stakeholders atuam de forma simultânea, lideranças isoladas tendem a ser menos eficazes. Já o fortalecimento de conexões interpessoais e profissionais favorece a circulação de informações, o compartilhamento de boas práticas e o alinhamento estratégico entre áreas e níveis hierárquicos. Crosby e Bryson (2017) defendem que redes bem construídas geram capacidades coletivas essenciais à produção de valor público, enquanto Ansell e Gash (2008) apontam que a confiança mútua, promovida por essas conexões, é base para maior legitimidade e sustentação das políticas públicas.

Nesse ambiente de colaboração, o módulo de mentoria entre pares, do curso de gerentes, se destacou como a disciplina mais impactante para muitos entrevista-

dos. Mais do que um espaço de formação técnica, a mentoria funcionou como um laboratório de escuta empática, análise de dilemas reais e construção conjunta de soluções. As trocas se estruturaram a partir de vivências concretas dos participantes, o que potencializou a apropriação do conteúdo e o fortalecimento de competências relacionais — como empatia, negociação e regulação emocional. A literatura reconhece que formações que constroem comunidades de prática e promovem o aprendizado entre pares tendem a gerar maior engajamento e efeitos duradouros (Ospina, 2017; Crosby & Bryson, 2017). Além disso, a mentoria é apontado como estratégia eficaz para fomentar lideranças colaborativas em sistemas públicos complexos (Ansell & Gash, 2008). Como relataram:

> *"Em vários momentos, ouvimos coisas como: 'Que bom que tem o mentoring! Me organizo de todas as formas para estar aqui. Não quero perder nenhum encontro porque faz muita diferença na minha vida.'"* (Entrevistado 9)
>
> *"De maneira geral, destaco também o módulo de mentoring entre pares. Foi realizado pelo pessoal do PequiLab e, para mim, foi um dos melhores módulos que já fiz no serviço público. Mostrou com muita clareza como a gestão pode ser feita de forma propositiva, focada no crescimento tanto da equipe quanto do próprio gestor."* (Entrevistado 7)

Outro ponto fortemente mencionado foi a qualidade e diversidade do corpo docente, com professores vindos de universidades de prestígio e da própria Escola de Governo. A experiência prática e a capacidade didática dos instrutores contribuíram para conectar teoria e realidade organizacional — algo considerado essencial em formações eficazes (Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012). Como mostram esses autores, a efetividade de programas de desenvolvimento de lideranças não depende apenas do conteúdo transmitido, mas da forma como ele é apresentado, contextualizado e vivenciado. Instrutores com experiência no setor público conseguem traduzir conceitos abstratos em situações reais e adaptadas ao cotidiano dos gestores, aumentando o engajamento dos participantes e a probabilidade de aplicação dos aprendizados.:

> *"Os professores da FIA eram extremamente experientes e especializados em seus respectivos temas. Já os instrutores da Escola de Governo foram muito bem selecionados."* (Entrevistado 4)
>
> *"Fico muito feliz por ter tido a oportunidade de fazer o curso presencialmente, com os professores do Insper. Foi fantástico"* (Entrevistado 6)

O curso também se destacou como uma política explícita de valorização da liderança de carreira no setor público, aspecto apontado pela OCDE (Gerson, 2020) como essencial para consolidar trilhas de desenvolvimento e reter talentos. Ao priorizar servidores efetivos no processo seletivo e oferecer certificação formal, o programa reforçou o reconhecimento institucional da liderança técnica, favorecendo a motivação intrínseca, a continuidade administrativa e a construção de identidades profissionais comprometidas com o serviço público:

> *"A valorização do servidor de carreira e o incentivo para que ele se capacite é algo que, para mim, se intensificou nos últimos quatro anos."* (Entrevistado 1)
>
> *"Trazer cursos estratégicos e parcerias com instituições de alto nível, como o Insper, é uma forma de blindar o serviço público contra práticas não ortodoxas, que muitas vezes buscam se instalar dentro dos órgãos. Esse tipo de capacitação fortalece a transparência, o compliance e a ética, impedindo que qualquer governo que assuma trate a administração como uma terra sem lei."* (Entrevistado 1)

A estrutura modular do programa permitiu ainda formações diferenciadas para secretários, subsecretários e gerentes, o que favoreceu o alinhamento entre diferentes níveis hierárquicos da administração pública. Essa diferenciação, aliada a uma visão compartilhada sobre liderança, fortalece o alinhamento estratégico e a coerência nas práticas gerenciais. A literatura aponta que a coerência vertical — isto é, a articulação entre lideranças de diferentes escalões — é crucial para a eficácia das políticas públicas, pois reduz ruídos na implementação, fortalece a comunicação institucional e aumenta a capacidade de resposta do Estado (Hartley et al., 2013; Van Wart, 2013). Ao promover uma linguagem comum e experiências formativas integradas, o programa contribuiu para a construção de uma cultura de liderança mais coesa e orientada para resultados.

> *"Foi ótimo ver essa iniciativa de capacitação em todos os níveis, porque, se só os gerentes passam por isso, mas as lideranças superiores não, o descompasso pode inviabilizar a aplicação do que se aprendeu. (...) A participação das altas lideranças é fundamental, porque todos precisam estar alinhados na mesma visão de liderança, desde a alta gestão até os níveis operacionais."* (Entrevistado 4)

Esses elementos se alinham diretamente à recomendação de construção de trilhas formativas contínuas, articuladas às competências exigidas para o exercício da liderança em diferentes níveis do Estado (Weber et al., 2022; Gerson, 2020). Ao oferecer percursos formativos para se-

cretários, subsecretários e gerentes, com conteúdos conectados à realidade do setor público e voltados tanto a habilidades técnicas quanto relacionais, o LiderAção contribui para consolidar uma política estruturada de desenvolvimento de lideranças públicas.

Outro eixo central do curso foi o desenvolvimento pessoal e relacional. Os módulos sobre escuta ativa, feedback e autoconhecimento foram considerados transformadores por muitos participantes, que relataram mudanças significativas em sua forma de liderar, comunicar e tomar decisões. Essas capacidades interpessoais são amplamente reconhecidas como competências básicas da liderança, sobretudo quando orientada à construção de relações — em contraste com modelos mais centrados na execução de tarefas. A literatura em liderança pública reforça que em ambientes complexos e democráticos, como os do setor público, habilidades como empatia, escuta e regulação emocional são essenciais para mobilizar pessoas, construir confiança e engajar equipes (Heifetz et al., 2009; Van Wart, 2013). Ao promover o autoconhecimento e a qualidade das interações, o curso favoreceu não apenas a eficácia gerencial, mas também a humanização das práticas de liderança no Estado.

> *"Você acaba deixando de reagir impulsivamente e começa a agir com mais atenção e intenção."* (Entrevistado 3)

> *"Fiz feedback com praticamente todos da equipe e tentei moldar a abordagem às características individuais, aplicando o que aprendi."* (Entrevistado 2)

A exposição a conteúdos contemporâneos, como inteligência artificial, gestão orientada por dados e mentoria entre pares também foi percebida como uma importante atualização profissional, conectada aos desafios da transformação digital no setor público. Segundo a OCDE (Gerson, 2020), lideranças públicas do futuro precisarão combinar fluência digital, sensibilidade institucional e visão estratégica.

Finalmente, muitos participantes descreveram o curso como um divisor de águas em sua compreensão sobre o que significa liderar no serviço público, demonstrando que o programa promoveu mudanças não apenas comportamentais, mas também identitárias. Essa dimensão é fundamental, conforme apontam estudos como o de Day & Dragoni (2015), que argumentam que programas eficazes de liderança devem transformar não apenas o que líderes fazem, mas quem eles entendem ser em suas funções.

Limites e oportunidades de aprimoramento do programa

Apesar da avaliação majoritariamente positiva do LiderAção, as entrevistas revelaram aspectos do desenho e da execução que poderiam ser aprimorados em edições futuras. Os relatos permitem identificar uma tensão central entre a ambição do programa — de oferecer uma formação robusta, reflexiva e transformadora — e os limites práticos impostos pela realidade institucional dos participantes.

Um dos principais desafios apontados pelos participantes diz respeito à conciliação entre as exigências do curso e as rotinas intensas de trabalho dos gestores. Embora a proposta formativa tenha sido percebida como valiosa, muitos relataram dificuldades em manter o foco e se dedicar plenamente às atividades. A carga horária extensa entre os gerentes, somada à realização das aulas durante o horário comercial, comprometeu a imersão de parte dos participantes.

> *"Estávamos fisicamente presentes, mas nossa cabeça estava resolvendo pendências. A experiência de aprendizado ficou comprometida, e isso merece atenção."* (Entrevistado 3)

Mesmo com liberação formal, muitos participantes continuaram sendo cobrados por suas chefias durante o curso.

> *"Mesmo estando ali presencialmente, a chefia imediata continuava enviando demandas e cobrando respostas. (...) Colegas estavam de corpo presente, mas com o notebook aberto, atendendo ligações ou participando de reuniões remotas."* (Entrevistado 4)

Esses relatos são coerentes com a literatura sobre liderança no setor público: contextos organizacionais intensamente burocratizados e carentes de planejamento para o desenvolvimento dificultam o engajamento em trilhas formativas (Van Wart, 2013). Sem apoio institucional explícito e garantias mínimas de dedicação exclusiva, os esforços de formação tendem a perder força. A recorrência de interrupções e o desgaste gerado pela sobreposição com as tarefas cotidianas revelam a necessidade de estratégias institucionais mais robustas para proteger o tempo de aprendizagem.

Nesse sentido, alguns participantes sugeriram a adoção de modelos híbridos mais flexíveis — com parte do conteúdo em formato assíncrono ou distribuído em horários alternativos, como noites ou finais de semana — especialmente para públicos da alta gestão.

Além disso, diversos entrevistados sugeriram que o curso precisaria ser mais estruturado em termos de continuidade pedagógica. A liberdade para escolher os módulos e o intervalo prolongado entre os encontros foram percebidos por alguns como prejudiciais à coesão da aprendizagem:

> *"A flexibilidade é ótima, mas dificultou organizar o que aprendi. (...) O módulo de Data Driving e o de Eneagrama pareciam dois cursos distintos, não parte de um mesmo programa."* (Entrevistado 7)

Essa fragmentação compromete a construção de sentido e a internalização progressiva dos conceitos — elementos fundamentais em formações voltadas ao desenvolvimento de lideranças (Getha-Taylor et al., 2011). A proposta de organizar os módulos em trilhas mais sequenciais, com articulação explícita entre os temas e seus objetivos, emerge como uma oportunidade de fortalecimento pedagógico.

Ainda no plano pedagógico, os participantes também sugeriram aprofundar temas que foram abordados de forma breve, mas considerados estratégicos. O caso do feedback foi emblemático:

> *"No contexto do Executivo Estadual, o feedback é uma carência gritante. [...] Ter lideranças capazes de dar um feedback construtivo, com base em técnicas e empatia, pode melhorar significativamente o ambiente de trabalho."* (Entrevistado 3)

A ampliação de conteúdos ligados ao desenvolvimento interpessoal — como escuta ativa, mediação de conflitos, inteligência emocional e diversidade — foi reiterada em diversas entrevistas, indicando que o curso poderia investir mais fortemente em trilhas voltadas à liderança relacional. Esse direcionamento está em linha com a literatura que destaca o papel da liderança empática e colaborativa em contextos públicos marcados por múltiplos stakeholders e disputas institucionais (Van Wart, 2013; Crosby & Bryson, 2018).

Chamou atenção, em especial, a ausência de uma disciplina dedicada exclusivamente ao tema da diversidade. Embora o assunto tenha sido pontualmente mencionado em algumas atividades, participantes indicaram que faltou um espaço estruturado para discutir o papel da liderança pública na promoção da equidade, no enfrentamento de vieses e na construção de ambientes inclusivos. Essa lacuna é particularmente relevante diante da crescente valorização da diversidade como competência essencial para lideranças no setor público. Como ressaltam Getha-Taylor et al. (2015), lideranças democráticas e inclusivas são fundamentais em contextos institucionais marcados por desigualdades históricas e múltiplas identidades em interação. A ausência de um módulo dedicado a esse tema compromete o alinhamento do programa com os desafios sociais e organizacionais que atravessam a gestão pública brasileira.

Outro tema recorrente foi a sugestão de incorporar mais momentos de aplicação prática durante o curso:

> *"No final, falta construir algo tangível. [...] Seria mais interessante se o curso fosse orientado para resultados práticos, com um miniprojeto ou um plano de ação ao final."* (Entrevistado 3)

A proposta de conectar teoria e prática por meio de atividades aplicadas, como projetos intermodulares, desafios reais de gestão e planos de intervenção, poderia favorecer significativamente a consolidação da aprendizagem e o engajamento dos participantes. A literatura sobre desenvolvimento de lideranças públicas aponta que experiências de aprendizagem mais efetivas são aquelas que envolvem aplicação prática em contextos reais, com oportunidade de experimentação, reflexão e retorno estruturado (Day & Dragoni, 2015; Fernández & Rainey, 2006). Essa abordagem experiencial também facilita a transferência do aprendizado para o cotidiano, criando um ciclo virtuoso entre formação e prática organizacional.

Por fim, alguns participantes destacaram a necessidade de rever o processo seletivo e ampliar o acesso ao programa. Também foi sugerida uma seleção mais criteriosa, com entrevistas ou etapas adicionais para avaliar o comprometimento dos candidatos, evitando adesões motivadas exclusivamente pela obtenção de certificados:

> *"Agora foram apenas 40 vagas, mas há uma infinidade de colaboradores que precisam desse conteúdo e dessas discussões. [...] O curso precisa continuar."* (Entrevistado 1)

Apesar da avaliação amplamente positiva do programa, um ponto de crítica recorrente entre os participantes foi a realização de parte das aulas em formato online. Muitos relataram dificuldades em manter o foco, engajar-se nas atividades propostas e extrair o mesmo valor das interações virtuais em comparação com as presenciais. A percepção foi de que, mesmo com bons conteúdos, a experiência de aprendizagem foi prejudicada pela ausência de troca direta, linguagem corporal e construção coletiva mais espontânea — elementos considerados essenciais em formações voltadas ao desenvolvimento de lideranças:

> *"Alguns módulos online foram bons, mas outros não atenderam às minhas expectativas."* (Entrevistado 1)
>
> *"E, sinceramente, um curso presencial não tem preço. A gente tem feito muitas capacitações a distância, mas não é a mesma coisa."* (Entrevistado 6)

Principais Efeitos	Pontos Positivos	Pontos a Desenvolver
Ampliação da escuta ativa e do feedback construtivo	Mudança na autopercepção como líder e fortalecimento de relações interpessoais	Dificuldade de conciliar a carga horária do curso com rotinas intensas de trabalho
Estímulo ao autoconhecimento, agilidade emocional e capacidade de lidar com conflitos	Troca entre colegas de diferentes órgãos e níveis hierárquicos	Carga horária extensa e aulas durante o horário comercial
Fortalecimento do entrosamento interno, integração entre equipes e agilidade nas entregas	Qualidade e diversidade do corpo docente (universidades de prestígio e Escola de Governo)	Falta de continuidade pedagógica entre os módulos
Novos interesses de desenvolvimento profissional e acadêmico	Mentoria entre pares como espaço de escuta e apoio entre líderes	Falta de uma trilha estruturada sobre liderança relacional
Formação de redes de colaboração entre líderes de diferentes órgãos	Diferenciação das trilhas formativas por nível hierárquico (secretários, subsecretários e gerentes)	Ausência de disciplina específica sobre diversidade e inclusão
Valorização da liderança de carreira no setor público	Curso percebido como política institucional de reconhecimento da liderança	Processo seletivo pouco criterioso; necessidade de maior rigor
		Acesso restrito ao programa; sugerida ampliação de vagas
		Fragilidades no formato online; dificuldade de engajamento e interação

Tabela 3: Síntese dos Resultados do Programa Liderança

Considerações finais

A análise do programa LiderAção evidencia avanços significativos no fortalecimento de lideranças públicas estaduais, tanto no plano individual quanto institucional. Os dados qualitativos revelam impactos expressivos sobre a prática cotidiana dos gestores, especialmente no que diz respeito às competências relacionais, à autopercepção como líderes e à construção de redes de colaboração. Ao promover o autoconhecimento, a escuta ativa, o feedback empático e a articulação entre pares, o programa se alinha às abordagens contemporâneas de desenvolvimento de lideranças públicas que priorizam habilidades interpessoais e inteligência emocional em contextos democráticos e complexos (Van Wart, 2013; Getha-Taylor et al., 2015).

Para além dos efeitos individuais, o programa contribui para a construção de capacidades organizacionais mais robustas, ao promover uma cultura de liderança colaborativa, coerência hierárquica e integração entre diferentes áreas da administração. Tais elementos são centrais para a consolidação dos Sistemas de Alta Direção Pública, que propõem a estruturação de carreiras de liderança baseadas em mérito, desenvolvimento contínuo, critérios claros de desempenho e valorização simbólica das trajetórias profissionais (Weber et al., 2022; Gerson, 2020).

Nesse sentido, o LiderAção pode ser compreendido como uma experiência institucional compatível com os princípios fundantes dos Sistemas de Alta Direção Pública. A estrutura modular do programa, as trilhas formativas segmentadas por nível hierárquico, a parceria com instituições de excelência, a ênfase em competências gerenciais e interpessoais, e o esforço de reconhecimento dos participantes são práticas que dialogam com o modelo de liderança pública preconizado por esses sistemas. A Escola de Governo, nesse contexto, desempenha papel estratégico ao operacionalizar essas diretrizes, assumindo uma função central no ecossistema de profissionalização das lideranças estaduais.

Contudo, os desafios também são relevantes. A dificuldade de conciliação entre curso e rotina de trabalho, a fragmentação de trilhas pedagógicas, a limitação de vagas e a ausência de mecanismos mais robustos de valorização institucional sinalizam a necessidade de aperfeiçoamentos. Esses pontos indicam que, para além da estruturação do conteúdo, é preciso consolidar um ambiente organizacional que apoie efetivamente o desenvolvimento das lideranças. Isso inclui garantir tempo protegido para aprendizagem, maior envolvimento das chefias no processo formativo e ações públicas de reconhecimento institucional.

Em um momento em que o Brasil avança gradualmente na profissionalização de suas lideranças públicas, experiências como o LiderAção se tornam laboratórios valiosos de inovação. Seu potencial de impacto vai além da formação técnica, atuando sobre a identidade, o compromisso e o ethos público das lideranças. Ao integrar conteúdo, método e simbolismo, o programa contribui para construir uma cultura de liderança orientada para resultados, baseada em valores democráticos, e comprometida com a transformação do Estado.

REFERÊNCIAS

ANSELL, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of public administration research and theory, 18(4), 543-571.

BACKHAUS, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. Public Administration Review, 82(6), 986-1003.

BASS, B. M. (2006). Transformational leadership. Lawrence Elabaum Associating.

BRUN, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. The International Journal of Human Resource Management, 19(4), 716-730.

CROSBY, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. The leadership quarterly, 21(2), 211-230.

CROSBY, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. Public management review, 20(9), 1265-1286.

DAY, D. V. (2000). Leadership development:: A review in context. The leadership quarterly, 11(4), 581-613.

DAY, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 2(1), 133-156.

DEMIR, T., & Nyhan, R. C. (2008). The politics–administration dichotomy: An empirical search for correspondence between theory and practice. Public Administration Review, 68(1), 81-96.

EMERSON, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. Journal of public administration research and theory, 22(1), 1-29.

GERSON, D. (2020). Leadership for a high performing civil service: Towards a senior civil service systems in OECD countries. OECD Working Papers on Public Governance, (40), 0_1-69.

GETHA-TAYLOR, H., Fowles, J., Silvia, C., & Merritt, C. C. (2015). Considering the effects of time on leadership development: A local government training evaluation. Public Personnel Management, 44(3), 295-316.

HEIFETZ, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard business press.

INGRAHAM, P. W., & Getha-Taylor, H. (2004). Leadership in the public sector: Models and assumptions for leadership development in the federal government. Review of Public Personnel Administration, 24(2), 95-112.

LACERENZA, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. Journal of applied psychology, 102(12), 1686.

LAFUENTE, M., Manning, N., & Watkins, J. (2012). International Experiences with Senior Executive Service Cadres. World Bank, Public Sector Performance Global Expert Team.

MARTIN, R., Hughes, D. J., Epitropaki, O., & Thomas, G. (2021). In pursuit of causality in leadership training research: A review and pragmatic recommendations. The Leadership Quarterly, 32(5), 101375.

OSPINA, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. Public Administration Review, 77(2), 275-287.

SALAS, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological science in the public interest, 13(2), 74-101.

SCHARMER, O., & Yukelson, A. (2024). Turning Point Theory U: From Ego-system to Eco-system Economies. In: Large Systems Change: An Emerging Field of Transformation and Transitions (pp. 35-40). Routledge.

SEIDLE, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. Public administration review, 76(4), 603-613.

VAN Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. Public administration review, 73(4), 553-565.

WEBER, A., Arias, Ó. S., & Mendes, M. (2022). Como desenhar e implementar um quadro de direção profissionalizado. Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Seleção de líderes públicos baseada em competências: os casos de Sergipe e Rio Grande do Sul

Resumo

Este estudo analisou duas experiências de seleção de lideranças baseada em competências no setor público brasileiro: o Qualifica RS, no Rio Grande do Sul, e o processo de escolha de Diretores de Educação em Sergipe. Ambos os casos buscaram equilibrar a influência política nas nomeações e fortalecer a legitimidade e a capacidade técnica das lideranças públicas. Os resultados mostram avanços relevantes, ainda que acompanhados de limites e tensões.

Em Sergipe, esse movimento resultou não apenas em maior legitimidade simbólica, mas também em ganhos educacionais concretos, como a elevação do Ideb, a redução da distorção idade-série e avanços na alfabetização. No Rio Grande do Sul, os efeitos foram mais simbólicos, com o Qualifica RS consolidando-se como um "selo de mérito" reconhecido como exemplo de transparência e profissionalização, havendo ainda espaço para ampliar sua adesão e impacto.

As duas experiências também reforçam a valorização da liderança como função que exige preparo específico e competências de gestão, rompendo com a visão de que cargos de direção podem ser ocupados apenas por indicação ou como extensão natural da carreira docente, no caso da Educação. Contudo, os casos revelam desafios distintos. Em Sergipe, prevalecem tensões ligadas ao peso excessivo de títulos acadêmicos em detrimento da experiência prática e competências relevantes para o cargo, à dificuldade de renovação de quadros, à curta duração dos mandatos e à necessidade de formação contínua. Já no Rio Grande do Sul, as limitações concentram-se na estrutura reduzida da equipe responsável, na resistência das secretarias em autorizar que seus servidores assumam outros cargos e na baixa adesão voluntária ao programa.

Em termos práticos, os achados sugerem que a profissionalização das lideranças não se sustenta apenas na realização de processos seletivos. É necessário fortalecer a institucionalização, preferencialmente por meio de leis que garantam maior estabilidade da política, ampliar o alcance para além de áreas-piloto, equilibrar a valorização da titulação com a experiência de gestão e identificação de competências, bem como assegurar mecanismos de acompanhamento e desenvolvimento contínuo. Acima de tudo, a experiência dos dois estados mostra que reformas desse tipo só se consolidam quando contam com o patrocínio ativo da alta liderança política, capaz de enfrentar resistências internas e sustentar práticas inovadoras ao longo do tempo.

Introdução: equilibrando confiança e competências na seleção de lideranças públicas

A gestão de pessoas na administração pública carrega um desafio particular: equilibrar influência política e capacidade técnica na ocupação de cargos de liderança. A influência política é legítima, pois garante que a burocracia siga as diretrizes do governo eleito democraticamente pela população. Já a capacidade técnica assegura que as políticas públicas sejam implementadas com eficiência, ética e qualidade. Quando essas duas dimensões se complementam, o Estado atua com mais coerência, continuidade e foco em resultados.

O problema surge quando esse equilíbrio se rompe e a influência política passa a predominar sobre a competência técnica, fenômeno conhecido como politização da gestão pública. A politização ocorre quando decisões sobre nomeações, promoções e designações para cargos de confiança são guiadas mais por interesses partidários do que por critérios técnicos e profissionais (Gilmour & Lewis, 2006). Esse padrão enfraquece os esforços de profissionalização do Estado, compromete a qualidade da gestão e abre espaço para instabilidade, favorecimento e corrupção (Peters & Pierre, 2004; Meyer-Sahling et al., 2018). Além disso, ambientes altamente politizados tendem a desmotivar os servidores, elevando a rotatividade e reduzindo o engajamento das equipes (Kim et al., 2022; Story, Lotta & Tavares, 2023).

O desafio, portanto, está em conciliar legitimidade política e capacidade técnica. Quando a política ocupa todo o espaço, a burocracia perde eficiência e continuidade; quando a técnica elimina completamente a política, corre-se o risco de afastar a administração das escolhas democráticas. O caminho mais sustentável é criar mecanismos institucionais que combinem decisões políticas responsáveis com critérios técnicos transparentes de seleção e desenvolvimento de lideranças públicas (Weber, Lafuente & Cortázar, 2017; Lafuente, 2015).

Nesse contexto, surgem os Sistemas de Alta Direção Pública (SADPs) — modelos adotados em diversos países para estrutu-

rar a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de lideranças governamentais com base em competências. Nesses sistemas, as autoridades políticas mantêm o poder de decisão final, mas a escolha é feita entre candidatos previamente avaliados e considerados aptos, garantindo equilíbrio entre legitimidade democrática e profissionalização técnica (OECD, 2007; Lafuente, 2015). O foco recai sobre os cargos em que a competência técnica é decisiva para o desempenho das políticas públicas, preservando espaços específicos para as nomeações de natureza política.

No Brasil, ainda não existe um sistema nacional desse tipo. As nomeações para cargos estratégicos seguem amplamente influenciadas por critérios políticos, o que mantém vivo o dilema entre responsividade democrática e profissionalização da gestão pública. Diante disso, algumas experiências estaduais vêm se destacando como tentativas concretas de buscar esse equilíbrio.

Este artigo analisa duas dessas iniciativas: o Qualifica RS, no Rio Grande do Sul, e o processo de seleção de diretores regionais de educação em Sergipe. Ambos os casos adotam abordagens baseadas em competências e transparência para fortalecer a legitimidade institucional e ampliar a capacidade do Estado de atrair e desenvolver lideranças públicas qualificadas.

Casos em análise

O Qualifica RS, lançado em 2019 pelo Governo do Rio Grande do Sul, é um processo seletivo estruturado por competências voltado à escolha de ocupantes de cargos estratégicos na administração estadual direta. O programa é conduzido pela Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), vinculada à Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), que recebeu capacitação específica para aplicar a metodologia de forma padronizada. Gestores interessados podem solicitar a abertura de processos seletivos por meio de formulário de mapeamento de perfil ou diretamente à SUGEP, o que reforça a formalização do processo.

As seleções incluem análise curricular, testes de perfil e crenças, entrevistas por competências e comportamental e, por fim, a entrevista final com o gestor da vaga. Dependendo do cargo, podem ser acrescentadas etapas como estudo de caso, vídeo de apresentação ou testes técnicos. A ideia é ir além da análise de currículos, avaliando compatibilidade técnica, comportamental e cultural com as demandas do setor público.

Desde sua implantação, o Qualifica RS tem recebido milhares de inscrições, atraindo profissionais das três esferas de governo, do setor privado e do terceiro setor. A ampla divulgação garante transparência e conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), reforçando a igualdade de oportunidades e afastando indicações políticas. Inspirado em experiências internacionais, como o sistema chileno, e nacionais, como o piloto Líderes que Transformam da Enap, o programa já selecionou dezenas de lideranças para diferentes secretarias, incluindo coordenadores regionais de Educação, assessores técnicos em áreas estratégicas e cargos do Gabinete do Vice-Governador. Com isso, consolidou-se como iniciativa pioneira no Brasil, aproximando-se das diretrizes dos SADPs ao equilibrar técnica e questões político-partidárias.

De forma semelhante, Sergipe tem investido na profissionalização de lideranças educacionais por meio de um processo seletivo estruturado com base em critérios técnicos. Criado pela Lei nº 8.969/2022, a partir de proposta da Secretaria de Estado da Educação (SEED), o modelo tornou obrigatória a seleção pública para Diretores de Educação e Diretores de Escolas, substituindo as indicações puramente políticas.

O processo inclui duas etapas: análise de currículo, incluídas a experiência profissional e a formação acadêmica; e, banca examinadora, com narrativa e arguição do currículo, exposição e arguição do Plano de Gestão. As bancas serão compostas por 03 (três) profissionais atuantes da área de educação e presididas, preferencialmente, pelo Secretário de Estado da Educação para os cargos de Diretores de Educação e pelo Diretor de Educação para a função de Diretor de Escola. Após a aprovação, os candidatos participam de uma formação inicial intensiva de três dias, abordando competências institucionais, administrativas, pedagógicas e relacionais. O objetivo é preparar os gestores para lidar com os desafios da função e com a interação junto às comunidades. Além disso, a política prevê acompanhamento e desenvolvimento contínuo, reforçando a ideia de aprendizagem ao longo da trajetória. Embora o modelo também contemple diretores de escolas, neste artigo a análise se concentra nos Diretores de Educação.

Para compreender os impactos e percepções dessas experiências, foram realizadas 20 entrevistas qualitativas com duração média de 45 minutos, conduzidas entre 2024 e 2025. A amostra abrangeu formuladores de políticas, gestores responsáveis pela implementação e candidatos selecionados, incluindo diretores de educação e escolares, gestores de pessoas, representantes de secretarias de educação e áreas ligadas ao planejamento, inovação e formação de lideranças. Essa diversidade de perfis permitiu

Principais Efeitos	Pontos Positivos	Pontos a Desenvolver
Entrevistado 1	Rio Grande do Sul	Escola de Governo
Entrevistado 2	Rio Grande do Sul	Gestão de Pessoas
Entrevistado 3	Rio Grande do Sul	Gestão de Pessoas
Entrevistado 4	Rio Grande do Sul	Selecionado
Entrevistado 5	Rio Grande do Sul	Gestão de Pessoas
Entrevistado 6	Rio Grande do Sul	Selecionado
Entrevistado 7	Rio Grande do Sul	Selecionado
Entrevistado 8	Rio Grande do Sul	Gestão de Pessoas
Entrevistado 9	Rio Grande do Sul	Planejamento
Entrevistado 10	Rio Grande do Sul	Selecionado
Entrevistado 11	Rio Grande do Sul	Planejamento
Entrevistado 12	Sergipe	SEED
Entrevistado 13	Sergipe	Diretor de Educação
Entrevistado 14	Sergipe	SEED
Entrevistado 15	Sergipe	Diretor de Educação
Entrevistado 16	Sergipe	Diretor de Educação
Entrevistado 17	Sergipe	Diretor
Entrevistado 18	Sergipe	SEED
Entrevistado 19	Sergipe	SEED
Entrevistado 20	Sergipe	Diretor Escolar

captar visões institucionais, experiências práticas e percepções dos beneficiários diretos, enriquecendo a comparação entre Sergipe (9 entrevistas) e Rio Grande do Sul (11 entrevistas). A tabela 1 detalha os entrevistados:

Na análise, os dados foram organizados em cinco eixos temáticos que orientaram a interpretação dos casos estudados: (i) do apadrinhamento ao apoio político (ii) institucionalização e alcance dos programas (iii) desenho e etapas do processo seletivo (iv) impactos e resultados (v) desafios persistentes. Esses eixos sintetizam os principais elementos identificados nas entrevistas e permitem compreender como os processos seletivos em Sergipe e no Rio Grande do Sul foram estruturados, legitimados e percebidos. A seguir, cada um deles é detalhado.

Do apadrinhamento ao apoio político

Um dos pontos mais recorrentes nas entrevistas em Sergipe e no Rio Grande do Sul foi a crítica à lógica da indicação política como principal forma de acesso a cargos de liderança. Esse modelo, historicamente naturalizado, reduzia a previsibilidade das nomeações, enfraquecia a legitimidade das chefias e comprometia o foco em resultados, reforçando a percepção de que posições estratégicas dependiam mais de vínculos pessoais do que de competências técnicas. Essa prática reflete o padrão clássico de patronagem descrito por Meyer-Sahling et al. (2018), no qual cargos públicos são usados como instrumentos de construção de lealdades políticas, em detrimento da capacidade técnica e da estabilidade administrativa.

> *"Todo mundo tinha alguém por trás. Não tinha ninguém 'pagão', certo? Todo mundo tinha um padrinho político. Era apadrinhado por alguém do sistema político-partidário, sim."* (Entrevistado 18)

No Rio Grande do Sul, a leitura não era diferente. Como resumiu uma entrevistada:

> *"Eu acho que as pessoas entendem que, na iniciativa pública, ou é concurso público ou é 'quem indica'. E não entendem que existe processo seletivo."* (Entrevistado 2)

Selecionados do Qualifica RS

Essa percepção revela não apenas a prática de nomeações personalistas, mas também um clima de desconfiança, no qual qualquer tentativa de seleção técnica era recebida com ceticismo.

Em Sergipe, a seleção puramente política não comprometia apenas a legitimidade dos gestores, mas também a qualidade técnica das nomeações. Era comum que escolas e diretorias de educação recebessem profissionais sem preparo adequado e, muitas vezes, sem experiência efetiva na área educacional. A introdução dos processos seletivos reduziu essa prática, elevando o perfil técnico dos dirigentes e diminuindo a influência direta de atores políticos. Esse movimento gerou resistências significativas, já que políticos locais perderam parte do espaço que antes usavam para distribuir cargos, mas também consolidou uma percepção mais profissionalizada da gestão escolar e regional.

A adoção de processos seletivos estruturados surgiu, portanto, não apenas como forma de corrigir falhas administrativas, mas também como um sinal de mudança de tradição. Como mostraram os relatos, os novos modelos buscaram provar, na prática, que critérios técnicos poderiam prevalecer sobre a lógica da indicação por apadrinhamento, oferecendo evidências concretas de transformação e criando condições para reconstruir a confiança de servidores e da sociedade na gestão pública.

Outro ponto central é a diferença entre apadrinhamento e patrocínio político. O primeiro é o uso da política para atender interesses pessoais, o que enfraquece a confiança e gera estagnação nos processos. Já o segundo é o apoio institucional que permite fazer reformas. O apoio da alta liderança dá credibilidade às mudanças, mobiliza apoios e reduz resistências internas, sobretudo quando desafiam práticas já consolidadas. Nesse sentido, líderes atuam como articuladores de política, criando oportunidades para incluir e sustentar iniciativas na agenda governamental. Sem esse apoio, processos inovadores tendem a ficar vulneráveis a mudanças no Executivo.

No Rio Grande do Sul, o Qualifica RS ganhou força graças ao apoio político do governador, apontado pelos entrevistados como o principal responsável por viabilizar e dar visibilidade ao programa. Ele não apenas autorizou sua criação, mas também o defendeu publicamente como parte da agenda de modernização do Estado, associando-o a uma política estratégica de gestão de pessoas. Em alguns casos, chegou a se envolver diretamente na análise de currículos de finalistas, mostrando atenção pessoal ao processo. Esse apoio de cima para baixo foi fundamental para sensibilizar as secretarias e dar credibilidade ao uso do Qualifica, fazendo com que não fosse visto como uma iniciativa passageira:

> *"O governador estava analisando os currículos dos finalistas e mandando dúvidas. Sábado, 11 horas da noite. Então é uma coisa que ele dá valor."* (Entrevistado 8)

Esse apoio foi reforçado por secretários estratégicos, que combinaram experiência técnica e habilidade política. A então secretária de Planejamento ampliou o escopo inicial do programa, garantindo a inclusão de cargos estratégicos além da Educação. Já a atual secretária atuou como defensora ativa, vinculando o Qualifica a uma agenda mais ampla de sucessão de lideranças e gestão de pessoas, condição considerada necessária para enfrentar resistências internas e mudar a cultura de indicações políticas.

Em Sergipe, o processo seletivo estruturado também se viabilizou a partir do forte apoio político, especialmente do então secretário de Educação e do governador. Os entrevistados destacaram que o secretário foi o principal articulador da mudança, defendendo abertamente que a escolha de diretores não poderia mais ser ditada por padrinhos políticos, mas sim por critérios técnicos e de mérito. Essa postura deu o tom de ruptura, mostrando que a educação deveria ser conduzida por lideranças qualificadas, e não por acordos partidários:

> *"O secretário sentiu a necessidade de trabalhar tecnicamente e não politicamente. O governador da época também acatou toda a sugestão."* (Entrevistado 14)

O governador, por sua vez, foi decisivo para dar apoio político à iniciativa. Ao defender publicamente a proposta, garantiu que ela não fosse vista apenas como um projeto administrativo da Secretaria, mas como prioridade de governo. Esse apoio foi essencial diante das resistências na Assembleia Legislativa, onde deputados relutavam em abrir mão de espaços historicamente usados para indicações. A estratégia para superar esse impasse foi demonstrar resultados concretos antes de propor a lei, reduzindo a desconfiança de que o processo seria apenas uma nova forma de aparelhamento. Com essa combinação de técnica e política, a proposta foi enviada ao Legislativo e aprovada, mesmo sob fortes críticas e pressões:

> *"Agora, eu diria: a lei foi fundamental. Porque, se ela não tivesse passado, poderiam simplesmente esquecer tudo isso."* (Entrevistado 18)

Nos dois estados, a ruptura com o apadrinhamento só foi possível porque contou com apoio político claro e ativo. Governadores e secretários assumiram o protagonismo da mudança, defendendo publicamente a adoção de critérios técnicos e bancando a iniciativa mesmo diante

de resistências. As experiências mostram que reformas de profissionalização só se sustentam quando a técnica vem acompanhada de apoio político capaz de enfrentar pressões e consolidar novas práticas.

Institucionalização e alcance das reformas

Além do apoio da alta liderança, outro elemento comum às duas experiências foi a contribuição de organizações externas, que tiveram papel decisivo no desenho e na implementação inicial dos programas. Essas instituições ajudaram a adaptar boas práticas e acelerar a criação dos modelos, trazendo conhecimento técnico e reforçando a credibilidade dos processos. Como destacam Brinkerhoff e Brinkerhoff (2015), parcerias intersetoriais podem fortalecer capacidades estatais ao combinar expertise técnica e legitimidade política, sobretudo em contextos de inovação institucional.

No Rio Grande do Sul, o Qualifica RS nasceu em parceria com uma organização do terceiro setor, responsável por modelar e executar o primeiro processo seletivo. Concluída essa etapa, o conhecimento foi transferido para a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), permitindo que a própria equipe assumisse a condução do programa:

> *"Foi uma parceria da SPGG com a Vetor Brasil [atual Motriz]. A Vetor fez toda a modelagem e fez o primeiro Qualifica [...] A Vetor disponibilizou a modelagem e a equipe absorveu. Aí, nesse meio tempo, foi estruturada uma equipe."* (Entrevistado 8)

Em Sergipe, a construção do modelo também contou com apoio externo. Além de ajudar a desenhar a metodologia e treinar a equipe da Secretaria, as organizações ofereceram consultorias especializadas e suporte pedagógico, sobretudo na adaptação à BNCC. Esse processo trouxe experiências de outros estados e referências nacionais ao modelo sergipano:

> *"No início, nós contamos com o apoio da Fundação Lemann. A partir disso, nos baseamos em experiências de outros estados — se não me engano, um processo que havia ocorrido em Curitiba ou no Paraná."* (Entrevistado 19)

Apesar das semelhanças, a consolidação dos programas seguiu caminhos distintos. No Rio Grande do Sul, o Qualifica RS foi formalizado através do Decreto da Política de Gestão de Pessoas, que lhe deu mais estabilidade do que projetos apenas administrativos. Ainda assim, por não ter lei específica, sua continuidade depende exclusivamente da vontade do Executivo e pode ser alterada sem passar pelo Legislativo. Essa fragilidade foi reconhecida pelos próprios gestores:

> *"Eu entendo que não posso garantir com certeza que o Qualifica vai continuar independente da mudança de governo. [...] Não consigo afirmar com tanta certeza que o Qualifica vai ser algo perene."* (Entrevistado 2)

Diretores de Educação (SE)

Em Sergipe, por outro lado, o foco foi transformar o modelo em lei. O Executivo não apenas liderou a implantação, mas também patrocinou a aprovação da Lei nº 8.969/2022, coordenada pelo secretário de Educação e sua equipe. A Secretaria redigiu a minuta e articulou com a Assembleia Legislativa, que aprovou a norma mesmo sob resistência de deputados contrários à perda de espaço para indicações.

Segundo os entrevistados, a estratégia do então secretário foi mostrar resultados práticos antes de propor a lei, reduzindo o medo dos parlamentares de que o processo fosse "aparelhado" por um grupo rival. Ainda assim, a tramitação foi tensa, com pressões políticas, disputas sobre impactos da medida e tentativas de barrar a regulamentação em ano eleitoral. O governador, no entanto, manteve a proposta como prioridade, garantiu sua votação e conquistou maioria. O resultado foi a criação de uma lei que estabeleceu critérios claros de seleção e protegeu o modelo de mudanças políticas, assegurando sua continuidade mesmo em novos governos.

O debate institucional reforça esse contraste: regras criadas sem lei — como decretos, portarias e resoluções — têm força administrativa, mas não passam pelo crivo do Legislativo, o que as torna mais fáceis de alterar. Nesse sentido, o Qualifica RS representa um avanço ao introduzir critérios técnicos e transparência, mas continua dependente da vontade do Executivo e vulnerável a mudanças de governo. Já Sergipe deu um passo além ao transformar o modelo em lei, elevando o custo político de revogação e garantindo maior estabilidade.

Por fim, destaca-se a transversalidade do Qualifica RS. Diferente de Sergipe, onde o processo se restringe à Educação, o programa gaúcho foi concebido para atender diversas secretarias e órgãos, funcionando como uma política de gestão de pessoas aplicável a diferentes áreas do governo. Essa característica amplia seu potencial de padronização e conso-

lidação de critérios técnicos em múltiplos setores:

> *"O Qualifica foi pensado para qualquer secretaria que precise preencher cargos de liderança, não apenas para a Educação."* (Entrevistado 3)

Em Sergipe, por sua vez, a política permanece restrita à Secretaria de Educação, o que limita seu alcance e restringe a difusão da lógica de mérito para além do setor educacional. Essa diferença de escopo tem efeitos diretos: enquanto a abrangência maior, como no caso gaúcho, cria padrões comuns e amplia a previsibilidade, o caráter restrito da experiência sergipana gera avanços internos, mas reduz seu potencial de transformação mais ampla.

As duas experiências, portanto, mostram pontos em comum e diferenças importantes. Ambas revelam que a profissionalização depende de apoio político consistente, processos estruturados e envolvimento de organizações externas(-Meyer-Sahling et al., 2018). Divergem, porém, no grau de formalização e no alcance: em Sergipe, a transformação em lei assegura estabilidade; no Rio Grande do Sul, a abrangência do Qualifica reforça a difusão de boas práticas, mas o modelo segue mais vulnerável a mudanças de governo.

Processo seletivo

Os processos seletivos em Sergipe e no Rio Grande do Sul têm semelhanças e diferenças que refletem o desenho de cada estado e o nível de consolidação das práticas de seleção por mérito. Nos dois casos, há etapas padronizadas e critérios técnicos, ainda que em formatos distintos. Essa orientação está em consonância com a literatura internacional sobre Sistemas de Alta Direção Pública, que enfatiza a importância de processos transparentes e estruturados para fortalecer a legitimidade das nomeações (Lafuente et al., 2012).

Em Sergipe, o processo incluiu análise de currículo, plano de gestão e entrevistas técnicas. Mais do que a sequência em si, o que marcou os participantes foi a mudança de lógica:

> *"Mas o primeiro processo, por ser o primeiro, gerava essa desconfiança: será que vai ser sério? Será que não vão ser cartas marcadas?"* (Entrevistado 13)

A percepção mudou ao longo das entrevistas e da defesa de planos, que passaram a ser vistas como oportunidades reais de mostrar capacidade de gestão. Para muitos, foi a primeira vez que sentiram que a liderança escolar estava sendo escolhida por competência e não por apadrinhamento.

Depois da defesa e das entrevistas, os aprovados passaram por uma formação inicial, que se tornou parte integrante do processo. Desde o primeiro edital, os candidatos participaram de imersões presenciais em parceria com institutos externos, com dias de estudo intensivo e simulações de gestão:

> *"No primeiro processo seletivo tivemos uma imersão de dois ou três dias. Estudamos os índices de cada regional, os municípios com piores indicadores de alfabetização, as condições das escolas...Foi um preparo muito forte, e desde então esse momento formativo acontece em todo processo seletivo."* (Entrevistado 14)

No Rio Grande do Sul, o Qualifica RS organiza a seleção em várias etapas, incluindo análise curricular, testes de perfil e entrevistas. Para muitos candidatos, as entrevistas foram o momento mais decisivo, pois avaliaram competências práticas além da trajetória formal. Ao mesmo tempo, alguns participantes disseram que o grande número de etapas e entrevistas gerava sobreposição ou dúvidas sobre os critérios finais. Apesar disso, prevaleceu a percepção de que a condução transparente e criteriosa deu legitimidade às escolhas e reduziu a suspeita de "carta marcada":

> *"No início, claro, havia um certo receio, algumas pessoas achavam que as vagas poderiam ter 'carta marcada', mas a transparência do processo foi crucial para mudar essa percepção."* (Entrevistado 2)

Superada a fase seletiva, o desafio seguinte foi a integração dos dirigentes às funções. Diferente de Sergipe, o Qualifica RS não inclui uma formação inicial padronizada. A recepção fica sob responsabilidade de cada secretaria, o que explica a variedade de experiências: alguns gestores passaram por semanas de imersão e receberam apoio contínuo, enquanto outros disseram não ter tido nenhum treinamento:

> *"Nós tivemos essa semana de imersão e, para além disso, foi disponibilizada uma equipe de apoio que nos acompanha e nos assessora."* (Entrevistado 4)

> *"Eu não tive treinamento formal. Eu tive conversas dentro do gabinete [...] mas algo formal, estruturado, não."* (Entrevistado 6)

Essa falta de padronização faz com que cada dirigente tenha uma experiência diferente ao assumir o cargo, gerando desigualdades na integração e dificultando um maior espaço para critérios técnicos. Em alguns casos, houve apoio estruturado; em outros, os selecionados relataram

que precisaram aprender sozinhos, no dia a dia. Essa diferença reduz o potencial de impacto das seleções, já que a escolha por competências técnicas, sozinha, não garante que os dirigentes estejam preparados para enfrentar os desafios da função.

Um ponto central nos dois casos é a etapa final do processo seletivo, quando a decisão sobre a nomeação não depende apenas do desempenho técnico dos candidatos. Tanto em Sergipe quanto no Rio Grande do Sul, a definição ocorre dentro de uma lista tríplice (ou lista ampliada, no caso gaúcho), o que mantém espaço formal para a escolha política após a filtragem técnica.

Em Sergipe, a lista tríplice foi destacada como um mecanismo que combina técnica e decisão política. Depois das avaliações, os três melhores são encaminhados ao secretário de Educação ou ao governador, que pode escolher qualquer um deles. Para alguns, isso reforça a legitimidade do processo, pois permite que a decisão final leve em conta fatores que não aparecem na pontuação, como resultados educacionais, capacidade de articulação com a comunidade ou alinhamento às prioridades da rede:

> *"A escolha passa a depender de diferenciais concretos. Se um candidato demonstrou crescimento nos índices educacionais, isso pode pesar na decisão."* (Entrevistado 17)

Entrega de certificado do Qualifica RS

No Rio Grande do Sul, a lógica foi semelhante: a lista tríplice é levada às secretarias. Depois da filtragem técnica, a lista de candidatos aptos passa pela análise política, que pode validar ou vetar nomes antes da nomeação final. Essa etapa reforça a percepção de que, mesmo em um processo seletivo estruturado, a decisão não depende só dos critérios técnicos:

> *"Mas tem... acaba que tem influência política, sim, nesses processos. Vai pra Casa Civil dizer quem sim, quem não, claro — dentro de uma lista que a gente já disse que eram aptos."* (Entrevistado 3)

A lista tríplice é um modelo misto. De um lado, garante a filtragem técnica; de outro, preserva espaço para a escolha política. Essa combinação pode equilibrar competências e legitimidade democrática, pois dá ao governante flexibilidade para alinhar o perfil do dirigente às prioridades do governo. Mas também gera dilemas: nem sempre o mais bem avaliado é o escolhido, o que reacende o debate sobre o peso político no processo.

Nas entrevistas, essa ambiguidade ficou clara. Alguns gestores defenderam a lista como prerrogativa natural do Executivo, importante para ajustar a escolha ao contexto local ou às expectativas da comunidade escolar. Outros viram a margem política como um risco à credibilidade do processo, já que mantém aberta a possibilidade de preferências pessoais interferirem na decisão final. Essa tensão entre técnica e política sintetiza um dos dilemas centrais da profissionalização de lideranças no setor público: como conciliar legitimidade democrática com estabilidade e qualidade administrativa.

A desconfiança inicial também foi um traço comum nos dois estados. Muitos candidatos acreditavam que o processo seria apenas um rito formal, com resultados já definidos por acordos políticos, percepção alimentada pelo histórico de clientelismo. No Rio Grande do Sul, uma gestora lembrou:

> *"Confesso que não acreditava que o processo seria técnico. Achei que seria mais uma estratégia do governo e que, no fim, haveria indicação política, como sempre foi. Até então, os coordenadores eram cargos exclusivamente por indicação."* (Entrevistado 10)

Em Sergipe, o sentimento foi semelhante:

> *"Mas o primeiro processo, por ser o primeiro, gerava essa desconfiança: será que vai ser sério? Será que não vão ser cartas marcadas?"* (Entrevistado 13)

Esse ceticismo inicial foi gradualmente superado à medida que os participantes passaram pelas etapas. A clareza na comunicação e a transparência dos critérios foram apontadas como fatores decisivos para mudar percepções e legitimar os resultados:

> *"Nada demonstra maior transparência do que uma pessoa totalmente desconhecida, sem relação política com ninguém da Secretaria ou do estado, ser escolhida para assumir esse desafio."* (Entrevistado 4)

Ainda assim, essa memória de suspeita mostra que a confiança não se consolida de imediato. Tanto em Sergipe quanto no Rio Grande do Sul, os programas precisaram provar, na prática, que as escolhas equilibrariam critérios técnicos e políticos, enfrentando o desafio de reverter uma cultura marcada pela tradição de esperar que os cargos fossem preenchidos por apadrinhamento político.

A superação do ceticismo inicial foi semelhante nos dois casos: em ambos, a clareza dos critérios e a transparência das etapas ajudaram a legitimar os resul-

tados. Ainda assim, os processos revelam diferenças importantes. Sergipe estruturou sua seleção com uma formação inicial obrigatória, reforçando o caráter pedagógico da escolha. Já o Rio Grande do Sul manteve maior variação na integração, deixando cada secretaria responsável pelo acolhimento dos novos dirigentes, o que reduziu a padronização e limitou o impacto da seleção.

Assim, enquanto Sergipe buscou garantir consistência técnica desde a entrada na função, o Rio Grande do Sul avançou na formalização do processo seletivo, mas deixou em aberto etapas cruciais de preparação e integração dos gestores.

Impactos e resultados dos programas

As experiências de Sergipe e do Rio Grande do Sul mostram que processos seletivos estruturados para lideranças públicas geraram não apenas efeitos administrativos, mas também impactos educacionais, culturais e simbólicos, fundamentais para consolidar a confiança na gestão pública. Essa evidência reforça o que Day (2000) e Getha-Taylor et al. (2015) destacam: processos de desenvolvimento e seleção baseados em competências e aprendizado contínuo fortalecem o desempenho organizacional e ampliam a legitimidade das lideranças perante suas equipes e comunidades.

Em Sergipe, os ganhos foram claros e diversos. O Ideb cresceu em várias diretorias, e os entrevistados atribuíram essas melhorias à escolha profissionalizada de diretores, que se refletiu em resultados concretos de aprendizagem. Também houve redução da distorção idade-série, avanços na alfabetização e melhorias em frequência escolar e participação em avaliações externas, sinalizando uma gestão mais técnica e comprometida.

> *"Foi a partir desse processo que começamos a ver os números mudarem. O Ideb cresceu, a alfabetização avançou e isso mostrou que a escolha técnica faz diferença."* (Entrevistado 19)

Os resultados indicam que, mesmo sem atuar diretamente em sala de aula, diretores de educação podem influenciar o desempenho escolar ao definir prioridades, acompanhar indicadores e apoiar as escolas. Segundo os entrevistados, quando escolhidos por processos estruturados, sua capacidade de coordenação tende a favorecer avanços concretos nos resultados de aprendizagem.

Além dos números, os entrevistados destacaram que os novos dirigentes assumiram com maior responsabilidade o papel de fazer a escola avançar, deixando de ser apenas intermediários da Secretaria e passando a liderar processos pedagógicos.

Essa mudança evidencia a importância da capacidade de gestão: mais do que ocupar um cargo, os diretores de educação precisam articular pessoas, recursos e estratégias para transformar prioridades em resultados. Quando essa competência é reconhecida no processo seletivo, o cargo deixa de ser simbólico e passa a gerar impactos concretos na rede.

Evento com os diretores de educação - SE

> *"Hoje observo movimentos nas escolas que demonstram maior senso de responsabilidade dos diretores. Eles estão realmente comprometidos com os resultados educacionais."* (Entrevistado 16)

Os efeitos também apareceram na imagem e na cultura das escolas. A legitimidade dos dirigentes aumentou diante das comunidades, que passaram a reconhecer maior preparo e justiça nas escolhas. Esse reconhecimento ajudou a reconstruir a confiança no cargo de diretor, antes associado a acordos políticos.

Ao mostrar que a seleção pode ser transparente e baseada em critérios técnicos, o processo contribuiu para melhorar a crença no serviço público, tradicionalmente baixa no Brasil, onde muitas vezes prevalece a ideia de que cargos dependem de favores pessoais. Agora, a chegada de um novo gestor passou a ser entendida como fruto de um processo estruturado e transparente, e não de favorecimento, fortalecendo sua autoridade e sua capacidade de mobilizar professores, famílias e alunos em torno de metas coletivas.

> *"Você chega na escola e as pessoas sabem que você passou por um processo, que não foi indicação. Isso muda o jeito como olham para você."* (Entrevistado 17)

A motivação dos gestores também se fortaleceu. Muitos relataram que a função passou a ter um novo significado, deixando de ser percebida apenas como uma tarefa administrativa para se tornar um espaço de transformação e impacto social. Essa mudança dialoga com a literatura sobre motivação no serviço público, que destaca que o propósito, o senso de contribuição social e o compromisso com o bem coletivo reforçam o engajamento e a dedicação dos servidores (Perry et al., 2010). Entre os participantes, foram recorrentes relatos de orgulho, propósito e senso de missão, com gestores desta-

cando que o alcance e a relevância de sua atuação se ampliaram significativamente:

> *"Quando vim para cá, para uma região menor, deixei de impactar 600 alunos para impactar 7.800 — então foi um salto gigante."* (Entrevistado 17)

Outro efeito foi a valorização da experiência em gestão como critério essencial para o cargo. Isso representou uma mudança importante: a função de diretor regional deixou de ser vista como uma extensão natural do magistério e passou a ser entendida como um papel que exige preparo específico. Essa transformação também reposiciona a liderança educacional, aproximando-a de uma lógica mais profissional, em que a capacidade de gerir pessoas, recursos e resultados se torna central para o desempenho das redes e a reforçar a ideia de que a função demanda competências específicas:

> *"Bom, num primeiro momento, eu destacaria o reconhecimento da experiência em gestão. Acho que isso ajuda a despersonificar o cargo e faz as pessoas entenderem que liderança exige preparo."* (Entrevistado 12)

No Rio Grande do Sul, os resultados foram mais pontuais, mas também relevantes. Secretarias que usaram o Qualifica RS relataram ganhos de desempenho e maior qualificação das equipes, baseados na lógica da "pessoa certa no lugar certo". A chegada de gestores escolhidos por critérios técnicos-políticos foi associada a melhorias no ambiente de trabalho, maior capacidade de entrega e fortalecimento da confiança entre equipes, reduzindo a percepção de favoritismo

Esse efeito mostra como a forma de acesso ao cargo influencia a própria dinâmica de liderança. Quando os gestores são escolhidos de maneira transparente e justa, ganham legitimidade e conseguem mobilizar suas equipes com maior facilidade. A confiança no processo de seleção se transfere para a confiança na gestão cotidiana, criando ambientes mais colaborativos e menos marcados por disputas pessoais. Assim, mesmo que os impactos tenham sido mais simbólicos, revelam um mecanismo central: a legitimidade do processo amplia a legitimidade da liderança.

> *"Se percebia o ganho que essas pessoas trouxeram para os lugares que elas foram trabalhar. Ganhos de resultado, ganhos de qualificação do ambiente de trabalho, enfim."* (Entrevistado 2)

Esse efeito está em linha com o argumento de Seidle, Fernandez e Perry (2016), segundo o qual o fortalecimento de capacidades de liderança no setor público contribui para ambientes mais colaborativos, orientados a resultados e sustentados por maior confiança entre equipes e gestores.

O programa também gerou efeitos simbólicos importantes: tornou-se um selo de competência, reconhecido até como sinônimo de processo seletivo. A marca "Qualifica" passou a circular entre secretarias como atalho para identificar seleções sérias, reforçando a imagem de transparência e profissionalização:

> *"Até ontem eu recebi um print de uma secretária e ela falou: 'Não, porque nós fizemos um Qualifica.' Ela usou 'Qualifica' como um sinônimo de processo seletivo. Isso mostra o reconhecimento."* (Entrevistado 3)

Entre os selecionados, houve relatos de valorização e reconhecimento profissional. Muitos disseram que o processo reforçou a confiança no próprio trabalho e abriu novas oportunidades de crescimento dentro do serviço público. Ainda que todos já ingressassem no programa em funções de liderança, a seleção passou a atuar como um selo de legitimidade, capaz de consolidar percursos profissionais e ampliar perspectivas de atuação dentro das secretarias.

Diretores de educação (SE)

> *"Alguns, inclusive, já foram promovidos dentro de suas secretarias. Eles entraram sem ser líderes e hoje viraram líderes no meio do desenvolvimento."* (Entrevistado 8)

Esse movimento é relevante porque mostra que a profissionalização não apenas garante transparência na escolha, mas também fortalece carreiras já em andamento. Ao reconhecer competências de forma pública e criteriosa, o processo ajuda a diferenciar o desempenho, aumenta a visibilidade dos gestores e reforça a percepção de que a dedicação à função pode gerar novos espaços de reconhecimento e influência.

Para muitos, sua existência já representava uma ruptura com a lógica do "quem indica", projetando a imagem de um governo comprometido com práticas mais justas. Esse reconhecimento simbólico ajudou a fortalecer a credibilidade das lideranças e a criar uma percepção mais positiva do serviço público.

Ao mostrar que é possível ocupar cargos de liderança por meio de critérios claros e competitivos, o programa contribuiu para reverter a descrença em relação à administração pública, frequentemente associada a privilégios e favorecimentos. Essa mudança de percepção é tão relevante quanto os resultados imediatos: sinaliza que o Estado pode funcionar de forma

mais justa e profissional, abrindo espaço para reconstruir a confiança da sociedade na gestão pública.

> *"O programa traz lisura pra esse tipo de oportunidade. E isso é fundamental. Porque é assim que tu consegues trazer pessoas competentes pra atuar na esfera pública."* (Entrevistado 2)

Esses efeitos sugerem que a seleção por competências reforça a legitimidade dos dirigentes, amplia a motivação e ajuda a criar culturas mais orientadas a desempenho. Mesmo quando os resultados são principalmente simbólicos, como no Rio Grande do Sul, eles produzem um impacto relevante: redefinem expectativas e consolidam novos padrões sobre o que significa liderar no setor público.

Sergipe e Rio Grande do Sul mostram que a profissionalização da escolha de lideranças vai além da gestão administrativa: melhora resultados educacionais, legitima dirigentes perante a comunidade, aumenta a motivação dos gestores e cria símbolos de reconhecimento e transparência.

No entanto, seus impactos assumem naturezas diferentes: em Sergipe, os ganhos foram amplos e mensuráveis — refletidos em indicadores educacionais e maior valorização do papel dos diretores; no Rio Grande do Sul, os efeitos se concentraram em qualificações pontuais e na criação de um selo simbólico de seriedade.

Desafios persistentes

Apesar dos ganhos significativos em Sergipe e no Rio Grande do Sul, a profissionalização das seleções de lideranças também evidenciou limites e tensões que precisam ser considerados. Os entrevistados ressaltaram que, junto com avanços em legitimidade, motivação e resultados, persistem desafios relacionados ao desenho dos processos, aos critérios de seleção, às condições de trabalho e ao apoio político.

Em Sergipe, as críticas concentraram-se em quatro aspectos principais. O primeiro diz respeito ao peso excessivo conferido aos títulos acadêmicos, em detrimento da experiência prática de gestão. Para muitos, o modelo atual privilegia diplomas formais, mas nem sempre garante preparo para lidar com os dilemas cotidianos da função. Como destacam Van Wart (2013) e Getha-Taylor et al. (2015), o exercício da liderança pública exige mais do que conhecimento técnico: requer habilidades interpessoais e políticas, como a capacidade de mobilizar equipes, negociar com diferentes atores, tomar decisões sob pressão e transformar metas em resultados concretos. Quando esses aspectos ficam em segundo plano, corre-se o risco de selecionar dirigentes altamente qualificados academicamente, mas pouco preparados para os desafios práticos da gestão educacional.

> *"Hoje, um doutorado vale mais que o dobro de um mestrado. Até que ponto isso é realmente válido? [...] Isso está tornando o processo previsível demais."* (Entrevistado 13)

Ainda que em menor medida do que os títulos acadêmicos, a experiência também tem forte peso na pontuação do processo seletivo. Para alguns entrevistados, isso faz com que os mesmos perfis sejam constantemente favorecidos, reduzindo as chances de renovação no quadro de diretores de educação. Essa limitação impede a entrada de novos profissionais e restringe a diversidade de perspectivas — um elemento essencial para fomentar aprendizado organizacional, adaptação e inovação na gestão pública (Fernandez & Rainey, 2006).

> *"Quando chamamos apenas os três primeiros colocados, geralmente são pessoas que já estão na gestão. E aquele professor que nunca teve oportunidade já perde pontos por isso."* (Entrevistado 12)

A entrada de novos perfis nas diretorias de educação é importante porque traz diversidade de experiências e perspectivas para a gestão da rede. Quando apenas os mesmos dirigentes permanecem circulando no cargo, o risco é cristalizar práticas antigas e limitar a inovação. Já a renovação permite incorporar professores com trajetórias variadas, que conhecem realidades diferentes das escolas e podem propor soluções mais próximas dos desafios locais.

Outro ponto recorrente foi a curta duração dos mandatos, de apenas dois anos, considerada insuficiente para planejar e implementar transformações estruturais. Esse ciclo reduzido de gestão gera descontinuidade e desgaste, já que os dirigentes mal conseguem consolidar projetos antes de precisarem participar de um novo processo seletivo. Como salientam Meyer-Sahling et al. (2018), a estabilidade institucional e a continuidade das lideranças são condições essenciais para que gestores públicos consigam produzir resultados mensuráveis e sustentáveis.

> *"Dois anos é muito rápido. Um processo a cada dois anos é cansativo e não se consegue mostrar resultados reais. Rendimento educacional não acontece a curto prazo."* (Entrevistado 15)

Por fim, gestores enfatizaram a necessidade de ampliar a formação, não apenas como etapa inicial, mas como apoio per-

manente no exercício da função. A gestão de uma diretoria regional envolve muito mais do que conhecimentos pedagógicos: exige administrar pessoas, recursos, indicadores e, muitas vezes, lidar com pressões políticas e comunitárias. Nesse contexto, a formação contínua é vista como condição essencial para sustentar o desempenho, pois permite atualizar competências, trocar experiências com outros dirigentes e incorporar boas práticas de diferentes estados. Além de fortalecer a rede de apoio entre pares, esse processo ajuda a oxigenar a gestão, evitando o engessamento e estimulando a inovação.

Evento Qualifica RS

> *"A gente quer mais formação, novas experiências, ouvir casos de sucesso. Isso é o que nos move."* (Entrevistado 16)

No Rio Grande do Sul, os desafios assumiram outra natureza. Um dos principais foi a equipe reduzida do Qualifica RS, que contava com poucos servidores exclusivos para sua execução dentro da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Essa limitação estrutural restringiu a capacidade de realizar seleções simultâneas em diferentes áreas, alongou prazos e, na prática, dificultou a expansão do programa. A sobrecarga sobre uma equipe pequena fez com que o Qualifica RS tivesse alcance limitado, ficando restrito a um número menor de cargos de liderança do que o inicialmente previsto.

> *"A abrangência do Qualifica [...] hoje existe uma equipe com quatro pessoas. Então, quando muitas áreas querem processos ao mesmo tempo, a gente acaba tendo um prazo mais longo, que para eles às vezes não é factível."* (Entrevistado 8)

Essa limitação foi agravada por outro entrave: a resistência das secretarias em liberar servidores aprovados, especialmente em um cenário de falta de pessoal. Diante da escassez, muitos órgãos preferiram reter seus quadros, mesmo que isso comprometesse a expansão do programa. Esse comportamento revela um dilema estrutural da gestão pública: políticas de seleção baseadas em competências, pensadas para atender ao conjunto da administração, acabam esbarrando na lógica setorial das secretarias. O resultado é a manutenção de "feudos administrativos", nos quais os interesses locais se sobrepõem à lógica sistêmica. Além de limitar a efetividade do Qualifica RS, essa resistência fragiliza sua legitimidade, pois candidatos aprovados veem suas expectativas frustradas e equipes percebem que, na prática, a profissionalização ainda depende do apoio político e da cooperação institucional para se concretizar.

> *"O programa acabou ficando um pouco, digamos, ineficiente. Você selecionava os servidores por meio do Qualifica, mas não conseguia prover aquela vaga porque a secretaria de origem não podia dispor daquele servidor."* (Entrevistado 5)

A baixa adesão também se revelou um desafio. Apenas cerca de 4% dos cargos de liderança foram preenchidos via Qualifica, já que a participação é voluntária e muitas áreas optaram por manter indicações próprias.

> *"Porque quando, na primeira vez que a gente conseguiu levantar o número de vagas até então selecionadas, nós tínhamos 83 vagas selecionadas, sendo que 33 eram de Coordenadorias Regionais da Educação, que foi o primeiro processo feito. Isso até 2023. (...) Temos uma metodologia, temos pessoas preparadas, mas a gente não está funcionando em capacidade plena, porque são poucas vagas que a gente tem para selecionar."* (Entrevistado 3)

Esse dado mostra que, mais do que limitações operacionais, o programa enfrentou resistência política explícita. Para diversas secretarias, abrir mão da indicação direta significaria perder uma importante fonte de poder e influência, usada historicamente como moeda de troca e forma de manter lealdades internas. Assim, mesmo diante da possibilidade de escolhas equilibradas com a técnica, muitas áreas preferiram manter o controle sobre suas nomeações, preservando a exclusividade da confiança política.

Essa postura reduziu não apenas o alcance do programa, mas também seu potencial de transformação cultural. Se apenas uma pequena fração dos cargos passa pelo processo seletivo, a percepção de profissionalização não se espalha pela máquina pública e a técnica continua sendo visto como exceção, e não como regra. Ao mesmo tempo, a adesão limitada sinaliza que, sem mecanismos de obrigatoriedade ou forte patrocínio político, reformas desse tipo tendem a permanecer marginais, vulneráveis à lógica tradicional do "quem indica".

Além disso, os entrevistados apontaram que a adesão ao Qualifica depende fortemente da prioridade política do governo. Durante o período inicial (2017–2021), o programa foi impulsionado por apoio institucional claro e maior pressão social por transparência, o que ampliou sua visibilidade e legitimidade. Atualmente, porém, essa pauta perdeu força, refletindo mudanças nas prioridades do Executivo e deixando o Qualifica em posição secundária. A oscilação do apoio político evidencia

a vulnerabilidade de iniciativas desse tipo, que, sem patrocínio consistente, tendem a perder fôlego e relevância.

> *"Tem que ter o olhar da alta liderança, do governador, do vice-governador, dos secretários, para validar o programa. Se o programa não for patrocinado pela alta gestão, se ele não for um programa de estado, ele será apenas mais um programa e não terá o impacto esperado.*
>
> *Não adianta a gente utilizar o Qualifica para cargos menores. A gente precisa utilizá-lo... É uma grande ferramenta, mas a gente precisa também utilizá-lo para cargos que são estratégicos. E isso depende muito do tom político e do governante."* (Entrevistado 11)

Outro limite recorrente foi a ausência de uma política clara de diversidade nos critérios de seleção. Embora o tema apareça em programas de formação e desenvolvimento de lideranças, não está presente como dimensão explícita no processo seletivo em si. Isso restringe o potencial do Qualifica de contribuir para uma gestão pública mais representativa e inclusiva, deixando de lado um aspecto cada vez mais central no debate sobre lideranças no setor público.

A ausência de acompanhamento após a nomeação também foi outro ponto levantado. Para muitos entrevistados, a seleção técnica é apenas o primeiro passo, mas seu impacto real depende de mecanismos de apoio contínuo. Sem uma política estruturada de integração, cada dirigente vivencia experiências muito diferentes ao assumir o cargo: alguns recebem treinamentos e apoio inicial, enquanto outros relatam ter que aprender sozinhos no dia a dia. Isso gera desigualdade nas condições de início da função e reduz o potencial transformador da seleção por mérito. Um dos entrevistados fez uma sugestão:

> *"A capacitação inicial que faria diferença é a próxima aqui, que é a que a gente faz hoje: Uma ambientação estruturada. Ela leva o servidor a conhecer a estrutura do Estado, as principais ferramentas das secretarias: alguns sistemas de trabalho, a questão do orçamento público... Então a gente dá uma passada nesse universo do serviço estadual.*
>
> *E aí pra quê? Pra que o servidor saiba onde recorrer, o que fazer, quem procurar. Então seria muito legal se já tivesse naquela época"* (Entrevistado 1)

A falta de avaliação sistemática também fragiliza a política. Sem feedbacks regulares ou métricas claras de desempenho, torna-se difícil medir os efeitos da profissionalização sobre a gestão e garantir que os selecionados mantenham padrões elevados de liderança. Além disso, a ausência de acompanhamento enfraquece a legitimidade do processo, já que a sociedade e os próprios servidores não conseguem perceber, de forma consistente, como os dirigentes escolhidos estão contribuindo para melhorar a administração.

> *"Depois que os líderes são selecionados pelo Qualifica, tem algum acompanhamento deles ou não? [...] Hoje é com a Secretaria. A gente está construindo agora um conteúdo específico para o líder, mas ainda não está implantado."* (Entrevistado 8)

Esses fatores reforçam o que a literatura sobre Sistemas de Alta Direção Pública (Weber et al., 2017; Lafuente, 2015) tem demonstrado: a institucionalização da seleção técnica é apenas o primeiro passo. Para gerar efeitos duradouros, é preciso garantir apoio político consistente, estruturas administrativas adequadas e mecanismos contínuos de desenvolvimento e avaliação.

Assim, enquanto Sergipe enfrenta o desafio de refinar critérios e ampliar o apoio ao desenvolvimento de seus gestores, o Rio Grande do Sul precisa transformar uma experiência inovadora em uma política consolidada e de maior alcance. Em ambos os casos, fica evidente que processos seletivos estruturados só produzem resultados sustentáveis quando inseridos em arranjos institucionais sólidos, acompanhados de liderança política e de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado e à continuidade.

Considerações finais

As experiências de Sergipe e do Rio Grande do Sul mostram que a profissionalização da seleção de lideranças públicas não é um processo linear, mas um campo de tensões entre técnica e política. De um lado, os dois casos revelam avanços importantes: redução do peso do apadrinhamento, maior legitimidade dos dirigentes e impactos visíveis na gestão educacional e no ambiente de trabalho. De outro, evidenciam que reformas desse tipo permanecem frágeis quando não contam com apoio político consistente, estruturas institucionais sólidas e mecanismos de desenvolvimento contínuo.

Em Sergipe, a transformação em lei deu maior estabilidade ao modelo e permitiu resultados educacionais mensuráveis, reforçando a percepção de que lideranças qualificadas são capazes de influenciar diretamente os rumos da rede. Já no Rio Grande do Sul, o Qualifica RS consolidou uma marca simbólica de competência e transparência, mas sua baixa adesão e a dependência da vontade do Executivo limitaram seu alcance. Os dois caminhos,

embora distintos, se complementam ao mostrar que tanto a formalização quanto a abrangência são dimensões cruciais para sustentar reformas de gestão de pessoas.

Esses casos também ilustram um dilema maior enfrentado pela administração pública brasileira: como conciliar a legitimidade democrática, que pressupõe algum grau de influência política sobre cargos de confiança, com a necessidade de preservar a capacidade técnica no exercício da liderança. O equilíbrio entre esses pólos não se alcança apenas por meio de processos seletivos, mas também por meio de arranjos institucionais que assegurem continuidade, acompanhamento e valorização de competências de gestão.

Do ponto de vista prático, as duas experiências sugerem caminhos úteis para outras administrações: fortalecer a institucionalização por meio de leis e normas mais estáveis; ampliar o alcance dos processos seletivos para além de áreas-piloto; equilibrar a valorização da titulação acadêmica com a experiência prática de gestão; e garantir que a seleção seja acompanhada de formação contínua e mecanismos de avaliação. Acima de tudo, a sustentação dessas reformas depende do patrocínio ativo da alta liderança política, sem o qual iniciativas inovadoras tendem a perder força diante da lógica tradicional das indicações.

REFERÊNCIAS

BRINKERHOFF, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2015). Public–private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. Public Administration and Development, 35(4), 222–237.

DAY, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. The Leadership Quarterly, 11(4), 581–613.

FERNANDEZ, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. Public Administration Review, 66(2), 168–176.

GETHA-TAYLOR, H., Fowles, J., Silvia, C., & Merritt, C. (2015). Considering the effects of time on leadership development: A local government training evaluation. Public Personnel Management, 44(3), 295–316.

GILMOUR, J. B., & Lewis, D. E. (2006). Assessing performance budgeting at OMB: The influence of politics, performance, and program size. Journal of Public Administration Research and Theory, 16(2), 169–186.

KIM, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Taylor, J. (2022). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations. Public Administration Review, 82(3), 509–523.

LAFUENTE, M. (2015). The senior civil service in Latin America: New trends for a new century. Inter-American Development Bank.

MEYER-SAHLING, J.-H., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2018). Civil service management and corruption: What we know and what we don't. Public Administration, 96(3), 561–577.

OECD. (2007). Public service as an employer of choice. OECD Publishing.

PERRY, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. Public administration review, 70(5), 681-690.

PETERS, B. G. & Pierre, J. (2004). Politicization of the Civil Service: Concepts, Causes, Consequences. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective: The Quest for Control. London: Routledge.

RAILE, E. D., Pereira, C., & Power, T. J. (2011). The executive toolbox: building legislative support in a multiparty presidential regime. Political Research Quarterly, 64(2), 323-334.

SEIDLE, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. Public Administration Review, 76(4), 603–613.

STORY, J., Lotta, G., & Tavares, G. M. (2023). (Mis) Led by an outsider: abusive supervision, disengagement, and silence in politicized bureaucracies. Journal of Public Administration Research and Theory, 33(4), 549-562.

VAN Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. Public Administration Review, 73(4), 553–565.

WEBER, A., Lafuente, M., & Cortázar, J. C. (2017). Merit-based recruitment in the civil service: Practices for improving the state's capacity in Latin America. Inter-American Development Bank

Considerações finais

O fortalecimento das lideranças públicas emerge, neste caderno, como uma condição indispensável para ampliar a capacidade de governo e a entrega de resultados à sociedade. As evidências reunidas mostram que a liderança pública não é apenas uma competência individual, mas um ativo estratégico do Estado, capaz de alinhar pessoas, recursos e instituições em torno de propósitos coletivos. Investir em lideranças significa, portanto, investir na qualidade da gestão pública, na integridade institucional e na confiança social nas instituições.

Os capítulos anteriores evidenciam que a profissionalização das lideranças exige mais do que a qualificação técnica dos gestores: requer estruturas institucionais estáveis que assegurem processos de seleção, desenvolvimento e valorização baseados em competências, transparência e resultados. Trata-se de consolidar políticas que garantam previsibilidade e continuidade, reduzindo a vulnerabilidade das administrações às oscilações políticas e à alta rotatividade nos cargos de direção. Nesse sentido, o fortalecimento de Sistemas de Alta Direção Pública (SADPs) representa um caminho promissor para transformar práticas isoladas em políticas de Estado.

A análise conceitual e os estudos de caso apresentados — o Programa LiderAção, em Goiás, e as experiências de Sergipe e Rio Grande do Sul — demonstram que a profissionalização das lideranças públicas é possível, mesmo em contextos federativos diversos. Cada uma dessas experiências contribui, a seu modo, para essa agenda: Goiás mostra o poder transformador de programas formativos contínuos e colaborativos, enquanto Sergipe e Rio Grande do Sul revelam a importância de processos de seleção estruturados e transparentes que reforçam a legitimidade e a estabilidade administrativa.

Esses casos também confirmam que o fortalecimento da liderança pública é um processo incremental e coletivo, que se consolida por meio da aprendizagem entre pares, da cooperação interinstitucional e do papel articulador das Escolas de Governo e de organizações da sociedade civil. Essa rede de atores vem construindo, gradualmente, um ecossistema de liderança mais colaborativo, ético e orientado a resultados — um avanço que precisa ser protegido e ampliado.

Os resultados do Mapa de Gestão de Lideranças (MGL), por sua vez, reforçam a urgência dessa agenda. O diagnóstico evidencia uma maturidade ainda baixa na gestão de cargos de liderança nos estados, mas também revela ilhas de excelência e inovação institucional que provam ser possível avançar quando há compromisso político e capacidade técnica. Esses casos de sucesso devem inspirar políticas públicas mais abrangentes e sustentáveis, capazes de reduzir desigualdades de capacidade administrativa entre governos e promover uma cultura de liderança pública em todo o país.

Um grande desafio que se impõe daqui em diante é o da institucionalização. É preciso garantir que as iniciativas de desenvolvimento e seleção de lideranças não dependam apenas da vontade política de gestores transitórios, mas estejam amparadas por marcos normativos, arranjos de governança e recursos estáveis. Avançar nessa direção significa reconhecer a gestão de lideranças como um pilar estruturante da capacidade do Estado — tão essencial quanto finanças, planejamento ou controle.

Ao reunir e sistematizar essas experiências, o Centro de Gestão e Políticas Públicas do Insper, o Núcleo de Pessoas no Setor Público e a Parceria Vamos reafirmam seu compromisso com a construção de um setor público mais competente, colaborativo e comprometido com o bem comum. **Fortalecer lideranças públicas é, em última instância, fortalecer o próprio Estado e sua capacidade de gerar valor público de forma ética, efetiva e sustentável.**

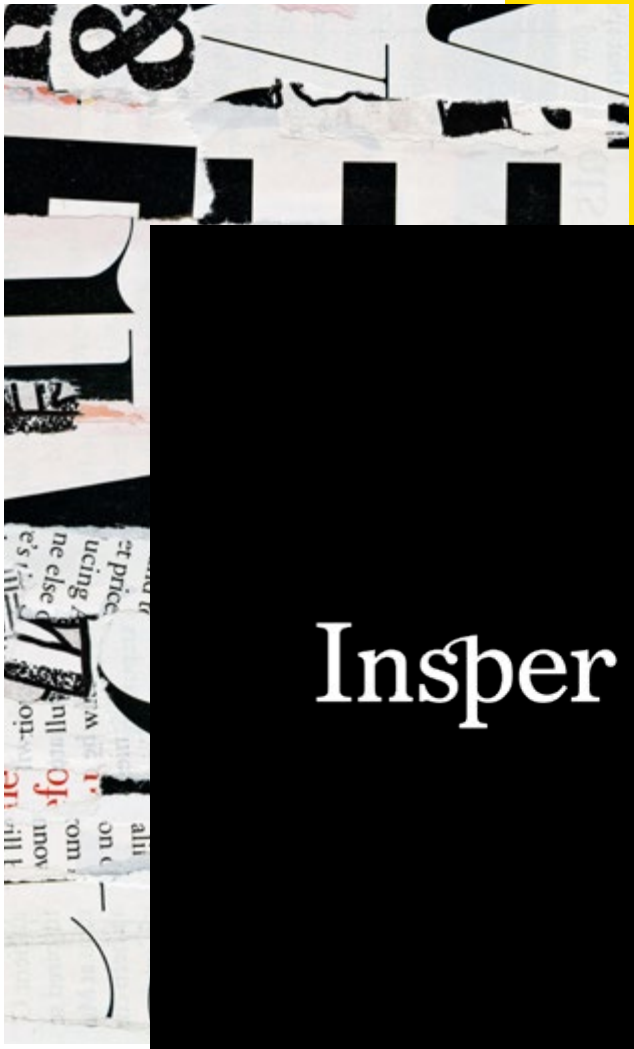
Agradecimentos

O caderno *Fortalecendo Lideranças Públicas: Aprendizados e Boas Práticas em Governos Brasileiros* é resultado de um esforço coletivo voltado à produção e disseminação de conhecimento sobre a profissionalização das lideranças públicas no Brasil.

O Centro de Gestão e Políticas Públicas (CGPP/Insper) e o Núcleo de Pessoas no Setor Público expressam seu reconhecimento e gratidão à **Parceria Vamos** — composta pela **Fundação Lemann**, **Instituto humanize** e **República.org** — pelo apoio e colaboração contínuos na promoção da agenda de gestão de pessoas e liderança no setor público.

Agradecemos especialmente às **equipes dos governos estaduais de Goiás, Sergipe e Rio Grande do Sul**, que contribuíram de forma generosa com tempo, dados e reflexões para a elaboração dos estudos de caso aqui apresentados.

insper.edu.br



Insper

NÚCLEO DE PESSOAS
NO SETOR PÚBLICO

CGPP

@insperedu /insper /insper-edu /insperedu @insper

Rua Quatá, 300 ▪ Vila Olímpia ▪ São Paulo ▪ SP ▪ Brasil