

Desenvolvimento de lideranças públicas brasileiras: a experiência da Escola de Governo de Minas Gerais com a implementação de metodologias inovadoras de aprendizagem

Development of Brazilian public leadership: the experience of the Minas Gerais School of Government in implementing innovative learning methodologies

Desarrollo de liderazgos públicos brasileños: la experiencia de la Escuela de Gobierno de Minas Gerais en la implementación de metodologías innovadoras de aprendizaje

DOI: 10.54033/cadpedv22n6-106

Originals received: 3/7/2025

Acceptance for publication: 3/31/2025

Mônica Moreira Esteves Bernardi

Doutora em Administração

Instituição: Fundação João Pinheiro

Endereço: Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

E-mail: monica.bernardi@fjp.mg.gov.br

Kamila Pagel de Oliveira

Doutora em Administração

Instituição: Fundação João Pinheiro

Endereço: Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

E-mail: kamila.oliveira@fjp.mg.gov.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar as inovadoras estratégias e metodologias de ensino-aprendizagem dos programas de desenvolvimento de lideranças realizados na Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro de Minas Gerais (EF/FJP). Desenvolver lideranças no setor público tornou-se fundamental, tendo em vista que contribui para um melhor desempenho organizacional, fortalecimento das capacidades estatais, melhoria da qualidade das políticas públicas e ampliação da construção coletiva de respostas mais robustas aos problemas complexos. Trata-se de um estudo de caso de alguns dos programas de desenvolvimento da EG/FJP, de abordagem qualitativa, baseado em análise documental e observação participante. É realizada uma abordagem analítica das seguintes estratégias metodológicas inovadoras: Oficinas de Autoconhecimento com aplicação de Inventário de Personalidade, Mentoria, Mochila de Ferramentas, Cinto de Utilidades, Solução de Problemas com apoio do facilitador, estudos de casos e encontros de rede. Conclui-se que a

utilização de estratégias metodológicas diferenciadas e baseadas nos princípios da andragogia é fundamental para maior envolvimento e comprometimento das lideranças nas atividades dos programas de desenvolvimento, contribuindo para a qualidade das ações formativas e para o fortalecimento da rede.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Lideranças. Administração Pública. Metodologias Inovadoras. Brasil. Escola de Governo.

ABSTRACT

This article aims to present the innovative teaching-learning strategies and methodologies of the leadership development programs carried out at the Professor Paulo Neves de Carvalho Government School of the João Pinheiro de Minas Gerais Foundation (EF/FJP). Developing leadership in the public sector has become fundamental, considering that it contributes to better organizational performance, strengthening state capabilities, improving the quality of public policies and expanding the collective construction of more robust responses to complex problems. This is a case study of some of the EG/FJP development programs, with a qualitative approach, based on documentary analysis and participant observation. An analytical approach to the innovative application of the following methodological strategies is carried out: Self-knowledge Workshops with application of Personality Inventory, Mentoring, Tool Backpack, Utility Belt, Problem Solving with facilitator support, case studies and network meetings. It is concluded that the use of differentiated methodological strategies based on the principles of andragogy is fundamental for greater involvement and commitment of leaders in the activities of development programs, contributing to the quality of training actions and strengthening the network.

Keywords: Leadership Development. Public Administration. Innovative Methodologies. Brazil. School of Government.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo presentar las innovadoras estrategias y metodologías de enseñanza-aprendizaje de los programas de desarrollo de liderazgos llevados a cabo en la Escuela de Gobierno Profesor Paulo Neves de Carvalho de la Fundación João Pinheiro de Minas Gerais (EG/FJP). Desarrollar liderazgos en el sector público se ha vuelto fundamental, ya que contribuye a un mejor desempeño organizacional, al fortalecimiento de las capacidades estatales, a la mejora de la calidad de las políticas públicas y a la ampliación de la construcción colectiva de respuestas más sólidas a problemas complejos. Se trata de un estudio de caso de algunos de los programas de desarrollo de la EG/FJP, con un enfoque cualitativo, basado en análisis documental y observación participante. Se realiza un enfoque analítico de las siguientes estrategias metodológicas innovadoras: Talleres de Autoconocimiento con aplicación de un Inventario de Personalidad, Mentoría, Mochila de Herramientas, Cinturón de Utilidades, Solución de Problemas con apoyo del facilitador, estudios de casos y encuentros de red. Se concluye que la utilización de estrategias metodológicas diferenciadas y basadas en los principios de la andragogía es fundamental para

lograr un mayor involucramiento y compromiso de los liderazgos en las actividades de los programas de desarrollo, contribuyendo así a la calidad de las acciones formativas y al fortalecimiento de la red.

Palabras clave: Desarrollo de Liderazgos. Administración Pública. Metodologías Innovadoras. Brasil. Escuela de Gobierno.

1 INTRODUÇÃO

Inserida na estrutura orgânica da Fundação João Pinheiro (FJP) – instituição de pesquisa aplicada do Estado de Minas Gerais/Brasil, a Escola de Governo (EG/FJP) é um instrumento de profissionalização da Administração Pública brasileira e qualificação de agentes públicos. A EG/FJP formou mais de 30 mil profissionais em cursos de capacitação, programas de desenvolvimento, Curso de graduação e Cursos de pós graduação stricto e lato sensu.

Buscando estar na fronteira das tendências referentes a programas de desenvolvimento de competências, a EG/FJP vem consolidando, desde 2019, uma frente de atuação de desenvolvimento de lideranças públicas, mobilizando recursos cognitivos dos participantes, combinando estratégias para solucionar situações complexas da administração pública e individualizando o processo de aprendizagem. As ações de desenvolvimento da EG/FJP possuem três pilares: a) customizar os programas, conforme demandas de cada organização e competências que estas necessitam desenvolver; b) individualização do aprendizado que vai além da sala de aula e utiliza o ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal como instrumento, promovendo uma rede de profissionais que trocam vivências e aprendizados. As ações valorizam o protagonismo individual no processo de aprendizagem, a importância da aplicabilidade do conhecimento, a utilização das experiências de vida e a identificação do propósito no processo de desenvolvimento (Knowles *et al.* 2009; Honsberger & George, 2002); c) foco no desenvolvimento de lideranças públicas - gestores formais de setores organizacionais que coordenam equipes e são agentes de multiplicação da cultura de aprendizagem, de inovações e transformações institucionais.

A perspectiva de liderança é aqui trabalhada considerando os atores que, enquanto gestores públicos, ocupam posições gerenciais estratégicas na organização e possuem atuação fundamental ao gerenciarem e influenciarem equipes. Esses gestores possuem potencial transformador na estrutura organizacional, tendo em vista sua influência na motivação e engajamento das equipes e seu impacto na implementação da estratégia e dos objetivos governamentais. As lideranças são ainda agentes de multiplicação de uma cultura de inovação, ao mesmo tempo em que constituem atores fundamentais para o fortalecimento das capacidades estatais.

Uma boa liderança no setor público resulta em melhor desempenho organizacional, fortalecimento das capacidades estatais e melhoria da qualidade das políticas públicas, ampliando a construção coletiva de respostas mais robustas aos problemas complexos (Evans, 1995; Longo, 2007; Park & Rainey, 2008; Fernandez *et al.* 2010; Orazi *et al.* 2013; Van Wart, 2013; Fukuyama, 2013; Marengo, 2017; Gomide *et al.* 2018; Filgueiras *et al.* 2020; OCDE, 2022). Por isso, o desenvolvimento de competências nas lideranças públicas tornou-se prioridade, não apenas no Brasil, mas no mundo. Os programas de desenvolvimento devem criar espaço próprio para as lideranças incorporarem valores e modelos intelectuais diferentes do burocrático e operacional. Segundo Longo (2003), esses programas devem mobilizar três dimensões: a) conhecimentos e habilidades; b) modificação de atitudes e valores; e c) construção e fortalecimento de redes de colaboração. Para tanto, devem combinar diferentes técnicas e métodos como: educação em sala de aula, *coaching*, mentoria, solução de desafios e compartilhamento de experiências de trabalho (Seidle *et al.* 2016).

A importância da liderança na qualidade das políticas públicas e na capacidade estatal é ainda respaldada pelo consenso geral entre a comunidade de pesquisa acadêmica que afirma que uma boa liderança no setor público resulta em melhor desempenho organizacional, eficiência e produtividade (Orazi, Turrini e Valotti, 2013; Van Wart, 2013; Fernandez, Cho e Perry, 2010; Park e Rainey, 2008).

Em relatório publicado pela OCDE (2022) “OECD Recommendation on

Public Service Leadership and Capability review of Brazil” são estabelecidas algumas iniciativas e objetivos para a modernização e o desenvolvimento do serviço público civil brasileiro, sendo uma delas a necessidade de reforçar as capacidades das lideranças, por meio de orientação e treinamento para que estejam mais aptos a coordenarem e apoiarem o desempenho e o desenvolvimento das equipes. A afirmação parte da premissa de que um gestor capaz e que possui competências gerenciais e de liderança desenvolvidas, consegue impactar não apenas o seu próprio desempenho, mas também o desempenho de sua equipe, multiplicando os esforços de modernização da gestão pública e da melhoria das capacidades estatais.

Por isso, a profissionalização de dirigentes tornou-se uma prioridade para os movimentos que buscam reformas e modernização do setor público (Murray, 2000), reforçando a necessidade de investimento na formação de gestores públicos.

Os programas de lideranças da EG/FJP seguem esses pilares e já desenvolveu mais de 5000 líderes para atuarem de forma inovadora e estratégica e trabalharem em rede com o propósito de alcançarem resultados prioritários para a administração pública. Trata-se de lideranças estratégicas, gestores responsáveis por áreas setoriais, como recursos humanos, e gestores que estão na ponta da implementação da política pública, como diretores escolares.

Este artigo tem como objetivo geral apresentar as estratégias e metodologias de ensino aprendizagem inovadoras dos programas de desenvolvimento de lideranças da EG/FJP. De forma específica, buscou-se: a) analisar a importância de construir programas de desenvolvimento de lideranças pautados na gestão por competências, na individualização de trajetórias formativas, no fortalecimento da rede profissional e em uma abordagem prática e vivencial; b) sistematizar os programas de desenvolvimento de lideranças realizados pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (MG), no que se refere aos seus objetivos, público-alvo, estratégias metodológicas utilizadas e modalidade de realização; c) identificar e analisar as principais estratégias metodológicas utilizadas nos referidos programas, demonstrando sua

contribuição para o processo de desenvolvimento das lideranças participantes.

Trata-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, baseado em análise documental e observação participante, já que as autoras coordenam os programas, alcançando informações por meio da interação com o objeto de estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 POR QUE GESTORES PÚBLICOS? O DESENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS COMO ESTRATÉGIA PARA O FORTALECIMENTO DAS CAPACIDADES ESTATAIS

Diversos estudos destacam a importância da liderança para a melhoria da capacidade estatal. De acordo com diversos autores (Orazi, Turrini e Valotti, 2013; Van Wart, 2013; Fernandez, Cho e Perry, 2010; Park e Rainey, 2008) as instituições e a liderança desempenham papel fundamental na capacidade do Estado em fornecer serviços públicos de qualidade e em promover o desenvolvimento econômico. Outros estudos, como os de Evans (1995) e Fukuyama (2013), destacam que a liderança é crucial para a construção de instituições eficazes e para o fortalecimento da capacidade estatal.

A complexidade e a multidimensionalidade dos problemas do século XXI tornaram fundamental criar a colaboração necessária entre os atores envolvidos na formulação e implementação de políticas públicas (Tarragó, Brugué e Cardoso Jr., 2015), com acentuado enfoque na inovação e no diálogo como pilar de seu funcionamento. A liderança pública deve exercer, concomitantemente, uma função fragmentadora – ao definir as competências de cada um dos atores –, e outra integradora, ao estabelecer as relações nas organizações, coordenando esforços para o alcance de um objetivo comum.

Segundo Bergue (2019), a liderança pública representa a intersecção entre abordagens políticas e burocráticas, atuando como elo entre a alta liderança das organizações, com foco político, e a burocracia, que se relaciona diretamente com as equipes que coordenam. Diante da necessidade de

integração entre política e administração, a liderança é fundamental para reunir esforços e recursos no processo de formulação e implementação de políticas públicas. As lideranças enfrentam três principais desafios: lidar com a assimetria de informação e incentivos para garantir a colaboração dos indivíduos nas organizações; alocar os indivíduos de acordo com suas competências dentro da organização; gerenciar múltiplos indivíduos e mecanismos de gestão, considerando o contrato social e a cultura organizacional que afetam o desempenho individual e institucional (Filgueiras *et al*, 2020).

A liderança eficaz define o tom e a direção das operações do governo. Líderes eficazes podem inspirar e motivar equipes, estimulando um senso de propósito e direção e podem impulsionar a eficiência e a produtividade, criando as condições certas para o envolvimento dos servidores (OECD, 2019). Como consequência pode-se alcançar maior produtividade, criatividade e inovação, o que, por sua vez, contribui para a eficiência e a eficácia das políticas públicas e da gestão governamental. Lideranças públicas eficazes são ainda multiplicadores de uma cultura de resultados, eficiência, eficácia e efetividade, contribuindo para a realização de processos inovadores de gestão.

Para que uma liderança pública possa contribuir com o desenvolvimento de capacidades estatais, estes profissionais precisam mobilizar diferentes competências que contribuam para que o Estado forneça serviços públicos de maior qualidade para seus cidadãos e cumpra seus deveres constitucionais de forma democrática e responsável. A partir de uma liderança forte e eficaz, é possível construir instituições sólidas capazes de elaborar, implementar e monitorar políticas públicas que garantam direitos e ofereçam mais e melhores serviços à sociedade. Para tanto, os programas de desenvolvimento de lideranças tornam-se instrumentos estratégicos que contribuem para este fim.

2.2 PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO: ESTRATÉGIAS NECESSÁRIAS PARA A ATUAÇÃO EFICAZ DAS LIDERANÇAS PÚBLICAS

Na atualidade, o modelo de liderança fundamentado na ideia de comando e controle não funciona para a maioria das organizações. Além dos desafios e

papéis analisados na seção anterior, a pandemia do coronavírus, por exemplo, exigiu que os líderes do setor público tomassem decisões rápidas e assertivas para garantir a prestação de serviços públicos essenciais para a sociedade. Embora as lideranças políticas estivessem nos holofotes, as lideranças que atuaram nos diversos órgãos e entidades públicas trabalharam incansavelmente para que a população se mantivesse saudável, segura e economicamente apoiada (Gerson, 2020).

Nesse sentido, adotar exclusivamente programas que tenham como objetivo o treinamento de lideranças para aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes técnicas ou específicas para desenvolverem determinado trabalho e melhorar a performance tem se mostrado uma estratégia insuficiente para preparar as lideranças para os desafios a serem enfrentados nas organizações. Assim, os programas de desenvolvimento de lideranças também devem procurar aprimorar a capacidade dos líderes enfrentarem desafios que não têm soluções conhecidas ou acordadas. Tais problemas, que têm sido denominados desafios adaptativos, não podem ser resolvidos, simplesmente, por meio da aplicação de competências técnicas específicas. Os programas de desenvolvimento de lideranças devem lidar, portanto, com desafios mais complexos como o desenvolvimento de competências individuais para se adaptar e resolver problemas e lidar com adversidades que não lhes são familiares. O objetivo deve ser melhorar a capacidade do indivíduo e da organização para enfrentar desafios sem solução conhecida ou acordada. (Day *et al.* 2021).

Respaldados pelo consenso geral entre a comunidade de pesquisa acadêmica de que uma boa liderança no setor público resulta em melhor desempenho organizacional, eficiência e produtividade (Orazi, Turrini e Valotti, 2013; Van Wart, 2013; Fernandez, Cho e Perry, 2010; Park e Rainey, 2008), vários países investiram e continuam se dedicando fortemente à formação de um sistema de altos dirigentes públicos.

Vários estudos relatam que programas de formação eficazes são caracterizados pela utilização de uma combinação de aprendizagem didática, tutoriais e aprendizagem reflexiva (Lyons, 2018). Além disso, estes programas

tendem a utilizar múltiplos métodos de instrução, tais como palestras, trabalho em grupo e projetos de aprendizagem pela ação (Frich, 2015; Lacerenza, 2015; Steinert *et al*, 2012).

A seguir são identificadas as principais estratégias presentes na literatura e em boas práticas referentes à formação de lideranças.

2.2.1 Gestão por competências

Entende-se por competências, a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto, direcionados para a estratégia organizacional (Pralhad; Hamel, 1990; Zarifian, 1999; Le Bortef; 2003; Brandão, Bahry; 2022, Freitas; Odelius; 2020). Isso significa que quando profissionais se deparam com demandas específicas de trabalho, considerando diferentes contextos (tipos de demanda, forma de solicitação, qualidade da informação, envolvimento dos diferentes atores, prazo para realização, etc), estes demonstram ser competentes quando conseguem mobilizar conhecimentos, ferramentas, habilidades, experiências adquiridos ao longo da vida, agindo em prol da estratégia da organização (Dutra, 2008). A competência, portanto, consiste na manifestação do saber, construído e acumulado por meio de pesquisa, leitura, experiência, saber-fazer referente à habilidade e capacidade de transformar o conhecimento em ação; e a atitude associada ao impulso para a ação, relacionada à postura do indivíduo frente ao seu trabalho e aos pares (BERGUE, 2019).

Considerando esta perspectiva, programas de desenvolvimento devem focar nas competências necessárias para cada profissional, a partir das entregas esperadas (Dutra, 2008), sendo que o desenvolvimento dessas competências possui relevância a partir da transformação que efetivamente promovem (BERGUE, 2019). Ou seja, programas de desenvolvimento precisam impactar não apenas nas capacidades individuais, mas gerar insumos para transformações organizacionais e para a geração de valor público.

No âmbito do Governo Federal brasileiro, a Escola Nacional de

Administração Pública (Enap) estabeleceu, no ano de 2020, o conjunto de “Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro” (Enap, 2020). A proposta contempla princípios e atributos de legitimidade, confiabilidade, alto desempenho, boa governança, agilidade, visão de futuro, inovação e transformação e foco no usuário. Foram estabelecidas 9 competências essenciais de liderança, distribuídas em três eixos, sendo eles: eixo “Estratégia” - Competências: Visão de Futuro, Inovação e Mudança e Comunicação estratégica; eixo 2 “Resultado” - Competências: Geração de valor para os usuários, Gestão de crises e Gestão para resultados; eixo 3 “Pessoas” - Coordenação e colaboração em rede, Engajamento de pessoas e equipes, Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal.

No âmbito do Estado de Minas Gerais, o Governo estadual estabeleceu, em 2019, o Programa estratégico Transforma Minas que tem como objetivo trabalhar a seleção, o desempenho, o desenvolvimento e o engajamento das lideranças públicas do Estado, tendo como premissas sete competências: Orientação para resultados, Resiliência, Influência e engajamento de pessoas, Liderança, Visão sistêmica, Comportamento inovador e Comunicação e compartilhamento de informações.

A noção de competências conjugada com as suas formas de gestão devem nortear os programas de desenvolvimento conjugando uma abordagem mais prática e vivencial, atendendo, ainda, aos princípios da andragogia, discutida a seguir.

2.2.2 Individualização das trajetórias de desenvolvimento, a partir da noção de andragogia

Considerando a realização de programas de desenvolvimento de lideranças, o conceito de andragogia possui importância significativa. Segundo Knowles, Holton e Swanson (2009), a andragogia estabelece seis suposições relacionadas ao processo de aprendizagem: a) necessidade de saber: os adultos apresentam a necessidade de compreender o porquê precisam aprender algo, quais os benefícios e consequências do não aprendizado; b) autoconceito do

aprendiz: os adultos apresentam um autoconceito de serem responsáveis pela própria vida e por tomarem as próprias decisões. Contudo, isso pode conflitar quando o adulto é exposto a treinamentos e capacitações, pois nas experiências escolares anteriores, a atividade educativa está atrelada à dependência de um professor; c) papel das experiências dos aprendizes: os adultos carregam mais experiências de vida para o contexto do aprendizado, o que deve ser considerado no processo de aprendizagem. Como consequência, diferenciam-se mais uns dos outros e podem apresentar hábitos mentais, preconceitos e pressuposições mais enraizados; d) prontidão para aprender: os adultos estão prontos para aprender quando precisam se tornar capazes de realizar algo, a fim de enfrentar as situações da vida real, quando o conhecimento tem aplicabilidade imediata nos desafios que está enfrentando; e) orientação para aprendizagem: os adultos orientam suas necessidades de aprendizado a partir das tarefas, problemas e desafios da sua vida, bem como assimilam melhor novos conhecimentos, habilidades e atitudes quando são apresentados a contextos aplicados em situações da vida real; f) motivação. os adultos respondem a fatores motivacionais externos, no entanto, os fatores motivacionais mais importantes são os internos, tais como satisfação no trabalho, autoestima, qualidade de vida.

Kolb (apud Honsberger, J.; George, L, 2002, p.21) considera que a aquisição de conhecimentos e habilidades pelos adultos acontece por meio de um processo contínuo, no qual a integração entre os aprendizados anteriores e os atuais conformam um ciclo de aprendizagem que pode ser descrito, a partir de quatro elementos: experiência que contempla a vivência de um fenômeno novo, a reflexão que refere-se à ligação entre a nova experiência e os conhecimentos, valores e crenças existentes, a generalização que diz sobre a interpretação da nova experiência e a definição da relevância da mesma e a aplicação que refere-se à testar o novo conceito ou conhecimento, a partir da aplicação prática e experimentação.

Considerando o contexto de programas de desenvolvimento em organizações, é essencial que sejam aplicadas e respeitadas as premissas da andragogia, culminando com a individualização das trajetórias de

desenvolvimento, a partir das experiências concretas, das expectativas, anseios de necessidades de cada profissional. O processo de aprendizagem acontece de maneira individual, em que cada pessoa recebe e processa as informações de maneiras diferentes. Nesta tentativa de individualização reside a importância de utilização de diferentes estratégias metodológicas, tais como etapas vivenciais, facilitadores de aprendizagem e instrumentos que possibilitem o autoconhecimento das lideranças.

2.2.3 Adoção de Instrumentos de Autoconhecimento e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Os instrumentos centrados na personalidade constituem os meios de autoconhecimento mais prevalentes e destinam-se a auxiliar os indivíduos a compreenderem as suas preferências e como tais inclinações moldam suas condutas (King e Santana, 2010). No que concerne ao desenvolvimento de lideranças, a análise da formação e modificação do autoconceito de um líder, bem como o estudo de sua influência sobre o comportamento das pessoas na organização (Swann *et al.*, 2007), desempenha um papel crucial no desenvolvimento da autoconsciência, por meio da comparação das preferências individuais com as de outras pessoas.

A adoção de ferramentas que proporcionem o autoconhecimento possibilita que os líderes comecem a se auto-observar e passem a ter maior consciência de quais são as suas potencialidades e quais são os pontos de atenção. Fazer a gestão dos atributos de personalidade permite que a liderança tenha mais clareza de como mobilizar as suas potencialidades e, também, consiga fazer uma boa gestão dos riscos no caso de vivenciar situações em que não tenha determinadas características de personalidade que seriam importantes para determinada situação.

Ademais, o amadurecimento do processo de autoconhecimento faz com que o líder passe a observar mais os membros da sua equipe, buscando identificar suas potencialidades e suas fragilidades. Isto possibilita que o líder forme times com competências complementares e alinhadas para o alcance dos

objetivos organizacionais.

Os instrumentos de autoconhecimento podem ser relevantes para a construção de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), em que a liderança pode identificar uma ou mais competências a serem desenvolvidas. Não necessariamente precisam ser trabalhados atributos relacionados a pontos de atenção das características de personalidade do indivíduo. O líder pode escolher aprimorar ainda mais um atributo que já seja considerando um ponto forte do seu perfil. Nesse sentido, o PDI é um produto que, além de contribuir para o desenvolvimento do indivíduo, também gera efeitos positivos para a organização.

2.2.4 Solução de problemas

A abordagem de resolução de problemas reflete uma das estratégias de aprendizagem através da ação. É concebida de forma pragmática a partir da visão humanista do indivíduo através da experiência para abordar os desafios complexos da organização (Marquardt, 2011). Embora o desenvolvimento de liderança geralmente ocorra em ambientes fora do local de trabalho, como salas de aula de negócios (Denhardt e Campbell, 2005), a transferência desse desenvolvimento para a prática é dificultada por fatores como a cultura organizacional (Kramer, 2008).

A teoria da aprendizagem por meio da ação fornece uma base para ampliar a aplicação do desenvolvimento de liderança, reconhecendo a importância de aprender em diferentes contextos, como ação, treinamento e salas de aula, embora Fox (1997) observe que a formação e o desenvolvimento em liderança frequentemente se concentrem mais na teoria do que na prática. A aprendizagem pela ação emerge da conexão entre aprendizagem e ação, reconhecendo que não há aprendizado sem ação e vice-versa (REVANS, 2011).

O método de resolução de problemas é uma ferramenta poderosa para construir líderes, equipes e organizações bem-sucedidas, envolvendo um grupo trabalhando em desafios reais e gerando aprendizado como indivíduos, equipe e organização nesse processo. A Aprendizagem Baseada na Solução de

Problemas (ABP), normalmente, segue uma abordagem sistematizada para a resolução de problemas, podendo ser dividida em seis etapas: definição do problema, discussão e análise do problema, identificação de possíveis soluções e explicações, pesquisa da solução, síntese dos resultados e da solução, e análise dos objetivos da atividade e aprendizagem.

O crescimento da adoção da aprendizagem pela ação no desenvolvimento de liderança tem sido notável. Embora nos anos 1980 e 1990 tenha havido alguns casos isolados de aplicação, a partir dos anos 2000, um número crescente de organizações em todo o mundo adotou a aprendizagem pela ação como uma das abordagens mais eficazes para desenvolver líderes (Boshyk, 2002; Boshyk e Dilworth, 2010; Dotlich e Noel, 1998; Keys, 1994; McNulty e Canty, 1995).

Além de desenvolver habilidades de liderança personalizadas, a aprendizagem pela ação é eficaz na promoção de competências de colaboração, resolução de conflitos e compartilhamento de conhecimento, cruciais para a liderança contemporânea eficaz, especialmente em ambientes de trabalho baseados no conhecimento (Hii, 2000; Kim, 2003; Drucker, 1999; Pearce *et al.*, 2003; Pearce e Sims, 2002; Pearce e Conger, 2003).

2.2.5 Facilitadores

De acordo com Schwarz (2005), um facilitador é alguém de fora de um grupo que intervém de maneira organizada, ajudando o grupo a ser mais eficiente em diversos processos, como resolver problemas e tomar decisões. O facilitador é geralmente imparcial e, portanto, guia as discussões sem expressar suas próprias opiniões sobre os assuntos e desafios em questão. Ao mesmo tempo, ele apoia o crescimento da autonomia do grupo e do protagonismo individual (de Magalhães *et al.* 2023).

Conforme as diretrizes da International Association of Facilitators (IAF), o facilitador deve desempenhar o papel de guardião do aprendizado do grupo, auxiliando nas etapas práticas. Ele é um observador externo que acompanha pequenos grupos de líderes, incentivando uma jornada de aprendizado

autodirigida e realizando tarefas como: ajudar na seleção de métodos e técnicas de desenvolvimento, provocar reflexões nos participantes, ouvir e interpretar as preocupações dos líderes, liderar e mediar as interações, promover a identidade coletiva e a colaboração em rede (Schwarz, 2005).

A adoção do facilitador sob a perspectiva da Abordagem Centrada na Pessoa (ACP), a partir da experiência de Moreno (2018), que aplica a ACP na educação corporativa, facilitação de treinamentos e aprendizagem em empresas tem se revelado uma interessante estratégia metodológica em programas de desenvolvimento de lideranças, porque possibilita, dentre outros benefícios, trocas de experiências mais intensas e construção e fortalecimento de redes.

Sob a perspectiva da ACP, o facilitador deve praticar a compreensão empática, que envolve compreender o outro, sem preconceitos ou julgamentos, e entender seus sentimentos e contexto, abdicando do controle. É importante que também seja orientado pela congruência e pela aceitação incondicional positiva (Moreno, 2018). A congruência é a capacidade de expressar sentimentos e sensações genuínos nas relações interpessoais. Já a aceitação incondicional positiva implica em aceitar o outro sem condições, permitindo que ele seja verdadeiramente ele mesmo na relação.

Esses princípios guiam o facilitador na criação de um ambiente de aprendizado significativo, onde o participante dos programas de desenvolvimento percebe a relevância do conteúdo para seus próprios objetivos. O processo de aprendizagem é facilitado quando o aluno se envolve ativamente no processo, escolhendo suas próprias direções.

Para criar esse ambiente, Honsberger e George (2002) destacam a importância de integrar novos conhecimentos com experiências passadas e incentivar o compartilhamento de pensamentos e sentimentos. É importante que o facilitador utilize perguntas específicas para estimular a reflexão crítica sobre o aprendizado, promovendo um ambiente participativo onde a responsabilidade pelo aprendizado é compartilhada.

2.2.6 Fortalecimento da rede

Networking é a prática de construir e manter conexões através das quais informações, serviços e benefícios podem ser compartilhados entre indivíduos e grupos (Lawson, 2009). Segundo Thornton (2004), networking é uma estratégia sistemática para estabelecer contatos e construir relacionamentos profissionais, identificando melhores práticas, tendências emergentes e recomendando recursos como artigos, livros e seminários.

A categorização das redes de liderança tem suas bases no campo da Teoria da Ação e também é influenciada por estudos como os de Provan e Milward (2001), Borgatti e Foster (2003) e Harmaakorpi *et al.* (2003), os quais desenvolveram suas próprias maneiras de classificar os diferentes tipos de redes usados no contexto do desenvolvimento de lideranças. Ibarra (1995) destaca a importância do networking em razão do seu papel tanto na execução de tarefas quanto no desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo o referido autor, existem três tipos de redes relevantes para líderes e gestores, sendo cada uma delas de fundamental importância para os indivíduos envolvidos no processo de Desenvolvimento de Lideranças. Para Ibarra, as redes de tarefas são essenciais para a realização de atividades e a facilitação da troca de recursos, como informações, conhecimentos especializados, materiais e acesso político relacionado ao trabalho. As redes de carreira são importantes para o autodesenvolvimento, pois fornecem informações sobre o progresso na carreira, oferecem aconselhamento profissional, mentoria e ajudam os líderes a identificar áreas-chave para desenvolvimento, além de aumentar a visibilidade na carreira. Já as redes de amizade ou apoio social são baseadas na proximidade e na confiança, facilitando a realização do trabalho pelos líderes.

Black e Earnest (2009) destacam que o networking é fundamental para ampliar a compreensão das competências e habilidades de gestão. Day (2001) argumenta que essa prática de desenvolvimento é melhor utilizada para facilitar a socialização, resolver problemas e promover a inovação entre os líderes.

Uma perspectiva teórica adicional, conforme Day (2001), aborda o desenvolvimento de liderança de maneira diferente: com foco no capital social.

Sob este prisma, baseia-se em relacionamentos construídos com base em confiança e respeito, os quais se traduzem na cultura e na estrutura organizacional. Nesta visão, o desenvolvimento de liderança está integrado nas organizações e se concentra na interação entre o indivíduo, o ambiente social e organizacional. O capital social destaca a capacidade de alavancar uma rede de contatos, uma vez que grande parte deste capital está enraizada em redes de conhecimento mútuo. As redes de relacionamentos são cruciais para conduzir negócios, proporcionando capital de propriedade coletiva (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Em alinhamento com a literatura sobre o tema e orientando-se pelas melhores práticas, os programas de desenvolvimento de lideranças realizados pela Fundação João Pinheiro adotam um conjunto diversificado de estratégias metodológicas que visam preparar líderes e profissionais que ocupam ou aspiram ocupar posições de liderança no setor público para lidarem com os desafios atuais e futuros da gestão pública. A combinação de estratégias metodológicas é definida considerando-se fatores, tais como: o objetivo do programa, as necessidades identificadas pelo público-alvo, o número de participantes, o tempo de duração do programa e os recursos disponíveis pelos indivíduos ou organizações contratantes. Tais programas têm como premissas a noção de gestão por competências baseada na andragogia e na individualização das trajetórias de desenvolvimento profissional. Este trabalho tem como objetivo apresentar as principais estratégias metodológicas que devem estar contempladas em programas de desenvolvimento de lideranças.

3 METODOLOGIA

Quanto ao tipo, esta pesquisa qualitativa se caracteriza por seu caráter descritivo e teve como objetivo descrever e analisar as estratégias metodológicas utilizadas nos Programas de desenvolvimento de lideranças da EG/FJP. Quanto aos meios, a pesquisa é delineada por um estudo de caso e buscou compreender as particularidades destes programas, utilizando o caso da Escola de Governo que, desde 2019, tem investido esforços na consolidação e

aprimoramento de programas voltados à profissionalização da gestão pública, por meio do desenvolvimento de lideranças públicas. A partir desta escolha, sabe-se que a generalização obtida por esta metodologia não poderá ser empírica ou estatística, mas generalização analítica, podendo gerar contribuições significativas para outras instituições públicas que também se propõem a trabalhar o desenvolvimento de pessoas na área pública.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa envolveu pesquisa documental e observação participante. A primeira considerou a análise de documentos institucionais da Escola de Governo, tais como as propostas dos programas de desenvolvimento com suas respectivas estruturas, os registros e apresentações de reuniões realizadas junto aos contratantes para definição das estratégias de cada programa, dos formulários e documentos de pesquisa disponibilizados para os gestores participantes, dentre outros. A observação participante, por sua vez, constitui-se em uma estratégia de pesquisa na qual o observador e objeto de análise possuem uma relação de interação que ocorre no ambiente de trabalho do objeto de análise. Na pesquisa em questão, a interação ocorreu já que as autoras foram as coordenadoras responsáveis pelo desenho e estruturação dos programas, com o apoio e participação de equipes da área de formação da Escola de Governo. Nesta condição, as autoras conduziram e participaram de inúmeras reuniões realizadas com os contratantes dos programas, da identificação e seleção das melhores estratégias adequadas aos respectivos públicos, da elaboração e análise de diagnósticos junto aos gestores participantes dos programas, do alinhamento dos conteúdos e estratégias junto aos docentes selecionados, dentre outras ações que viabilizaram a formulação e implementação dos programas estudados.

O Quadro I apresenta os programas de desenvolvimento realizados ou em realização pela Escola de Governo que constituíram objeto de análise desta pesquisa. Foram selecionados apenas os programas já concluídos ou programas em execução há mais de um ano ou que possuem mais de um ciclo de realização.

Na próxima seção, as principais estratégias metodológicas utilizadas nos referidos programas são analisadas, demonstrando sua contribuição para o

processo de desenvolvimento das lideranças participantes.

Quadro 1: Programas de desenvolvimento realizados no âmbito da EG/FJP analisados

Programa	Objetivo	Público-alvo	Estratégias Metodológicas	Modalidade	Período
Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Transforma Minas (PDL/MG) - Subsecretários de Estado	Desenvolver a alta liderança (2º escalão) do Governo do Estado de Minas Gerais para atuar de forma inovadora e estratégica no setor público mineiro e serem capazes de articular ações e trabalhar em rede, de forma intersertorial entre as secretarias de Estado, para o alcance dos resultados estratégicos do Governo de Minas Gerais. Desenvolver competências do Programa Transforma Minas - projeto estratégico de gestão de pessoas com ações nas frentes de seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento.	50 a 60 Lideranças do segundo escalão do Governo de Minas Gerais	Módulos intensivos com reflexões teórico-conceituais sobre as competências Encontros de rede com conteúdo teórico-vivencial Oficinas para o desenvolvimento de competências Oficinas de Autoconhecimento com aplicação de Inventário de Personalidade Elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com apoio dos Facilitadores Mentoria	Presencial	2019 a atual
Programa de Desenvolvimento de Lideranças Regionais do Transforma Minas (PDLR/MG) -	Desenvolver os gestores regionais do Estado de Minas Gerais, que estão alocados em organizações do Estado situadas em diferentes municípios, para atuarem de forma inovadora e estratégica nas políticas públicas finalísticas do Estado e serem capazes de articular ações e trabalhar em redes intersetoriais e regionais para o alcance dos resultados do Governo de Minas Gerais. Desenvolver competências do Programa Transforma Minas - projeto estratégico de gestão de pessoas com ações nas frentes de seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento.	209 Lideranças Regionais do Estado das áreas de Saúde, Educação, Assistência Social, Segurança Pública, Meio-Ambiente e Agropecuária	Módulos intensivos com reflexões teórico-conceituais sobre as competências Encontros de rede com conteúdo teórico-vivencial Oficinas para o desenvolvimento de competências Oficinas de Autoconhecimento com aplicação de Inventário de Personalidade Solução de problemas com apoio dos Facilitadores	Online síncrono	2021 a atual
Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Transforma Minas (PDL/MG) - Superintendentes	Desenvolver gestores do 3º escalão de Secretarias do Estado de Minas Gerais para atuar de forma inovadora e estratégica no setor público e serem capazes de articular ações intersetoriais e	55 Lideranças de diversas áreas do Governo de Minas Gerais selecionadas por meio de	Módulos intensivos com reflexões teórico-conceituais sobre as competências Encontros de rede com conteúdo teórico-vivencial Oficinas para o desenvolvimento de competências	Presencial	2023 a atual

	trabalharem em rede, considerando não apenas os atores que estão nos mesmos níveis organizacionais, mas diferentes níveis, tais como os subsecretários e os regionais. Desenvolver capacidades para integrar ações para o alcance dos resultados estratégicos do Governo de Minas Gerais. Desenvolver competências do Programa Transforma Minas - projeto estratégico de gestão de pessoas com ações nas frentes de seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento.	processo seletivo	Oficinas de Autoconhecimento com aplicação de Inventário de Personalidade Elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com apoio dos Facilitadores		
Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares - Diretores Municipais	Desenvolver Gestores, Diretores e Vice-diretores das Escolas Municipais da Prefeitura de Belo Horizonte, para atuarem de forma inovadora, direcionados ao alcance da melhoria da política pública educacional da Prefeitura de Belo Horizonte e que sejam capazes de articular ações e trabalhar de forma colaborativa com a rede municipal de educação. Buscar o compartilhamento de boas práticas entre os gestores escolares e o alinhamento estratégico entre as Escolas e a Secretaria Municipal de Educação.	687 Diretores, Vice-diretores e Mediadores das Escolas Municipais da Prefeitura de Belo Horizonte, representando 321 unidades Escolares Municipais	Módulos intensivos com reflexões teórico-conceituais sobre as competências Oficinas de Desenvolvimento de Competências Aprimoramentos dos Planos de Trabalho dos Diretores com apoio dos Facilitadores Oficinas para o desenvolvimento de competências "Mochila de Ferramentas" (Portfólio diversificado de ações para as escolas com maiores desafios gerenciais)	Híbrido: online síncrono, assíncrono e presencial	2022 a 2024
Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares - Diretores Estaduais	Desenvolver Diretores das Escolas Estaduais de Minas Gerais, com participação das superintendências regionais de educação, para atuarem de forma inovadora e direcionados à melhoria da política pública de educação do Estado de Minas Gerais e que sejam capazes de articular ações e trabalhar de forma colaborativa com a rede estadual de educação. Buscar o compartilhamento de boas práticas entre os	3.446 diretores de escolas estaduais do Governo de Minas Gerais	Módulos intensivos com reflexões teórico-conceituais sobre as competências Estudos de casos sobre as competências do Programa Mesas temáticas com discussão de temas afetos à gestão escolar Oficinas de Desenvolvimento de Competências Construção de Planos de Trabalho para buscar soluções para os desafios da gestão escolar na realidade do grupo com apoio dos Facilitadores Oficinas de Autoconhecimento com aplicação de Inventário de	Online síncrono e assíncrono	2023 e 2024

	gestores escolares do Estado e o alinhamento estratégico entre as Escolas, as Superintendências Regionais e a Secretaria Estadual de Educação.		Personalidade "Mochila de Ferramentas" (Portfólio diversificado de ações para as escolas com maiores desafios gerenciais		
Programa de Formação em Gestão de Pessoas	Desenvolver os profissionais da área de gestão de pessoas no setor público que atuam em diferentes estados e municípios brasileiros, dotando-os de visão estratégica e apresentando-lhes ferramentas para atuarem na formulação e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público. Discutir sobre os diferentes subsistemas de gestão de pessoas - atração e seleção, desempenho, desenvolvimento, carreiras, engajamento, incentivos - suas limitações, capacidades e oportunidades, considerando a estrutura da administração pública brasileira.	Gestores da área de gestão de pessoas do setor público, das diferentes esferas de poder e entes federativos	Módulos intensivos com reflexões teórico-conceituais sobre as competências Oficinas de Desenvolvimento de Competências Construção de Planos de Trabalho para buscar soluções para os desafios da gestão de pessoas na realidade do grupo com apoio dos Facilitadores Oficinas de Autoconhecimento com aplicação de Inventário de Personalidade Solução de problemas com apoio dos Facilitadores Cinto de Utilidades, aprofundamento de conteúdo e temas identificados pelos participantes	Online síncrono	Realização de 4 edições abertas: 2020, 2021, 2022 e 2023
Programa de Liderança e Gestão	Promover o aprimoramento da atuação de gestores e lideranças públicas de diferentes esferas, poderes e níveis de governo e subsidiar o desenvolvimento de competências gerenciais e de liderança daqueles que ocupam ou pretendem ocupar tais posições, por meio de atividades teóricas, vivenciais e práticas. Discutir sobre o papel das lideranças no alcance dos resultados organizacionais e as capacidades e competências necessárias para uma atuação efetiva.	Profissionais do setor público que ocupam posições gerenciais e de liderança ou que desejam desenvolver-se para estarem aptos a exercerem estas funções.	Módulos intensivos com reflexões teórico-conceituais sobre as competências Oficinas de Desenvolvimento de Competências Café com Mentoria Elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com apoio dos Facilitadores	Híbrido: online síncrono e presencial	Realização de 2 edições: uma aberta em 2021 e outra <i>in company</i> para uma empresa pública de Minas Gerais em 2022-2023

Fonte: elaborado pelas autoras, a partir de dados da pesquisa

4 RESULTADOS

Nesta seção, são detalhadas as principais estratégias metodológicas utilizadas nos programas de desenvolvimento de lideranças da EG/FJP.

Considerando as estratégias descritas no Quadro 1, neste trabalho são analisadas as metodologias de ensino aprendizagem mais relacionadas às estratégias práticas e vivenciais e as ações inovadoras adotadas nos Programas mais recentes da instituição.

4.1 OFICINAS DE AUTOCONHECIMENTO COM APLICAÇÃO DE INVENTÁRIO DE PERSONALIDADE

Diante da importância do autoconhecimento para o processo de desenvolvimento de competências, a partir de 2023, a EG/FJP passou a adotar a aplicação do inventário de Personalidade Facet5 em alguns de seus Programas de desenvolvimento de lideranças, tais como PDL Subsecretários e Superintendentes, Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFGP) e Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares do Estado de Minas Gerais (PDGE/SEE). O inventário Facet5 mapeia traços de comportamento e características fundamentais de uma pessoa que permanecem com a passagem do tempo e explicam as reações às situações do dia-a-dia. A identificação das características de personalidade contribuem para o processo de autoconhecimento e, conseqüentemente, de desenvolvimento, pois ajuda a prever como o indivíduo age e reage diante de situações de relaxamento e estresse, por exemplo, e lida com mudanças, conflitos e busca o alcance dos resultados organizacionais.

O Facet5 baseia-se na Teoria do Big Five que estabelece que a personalidade, ou seja, as tendências naturais e preferências de comportamento dos indivíduos são divididas em 5 blocos. No Facet5, os cinco fatores possuem as seguintes denominações: Determinação, Energia, Afetividade, Controle e Emocionalidade. A partir dos resultados dos Facet5, as lideranças participantes dos Programas podem ter insights sobre as próprias forças, fragilidades, oportunidades e limites e agir de forma mais consciente, por meio de uma melhor percepção sobre seus padrões de ação e reação.

A aplicação do Facet5 contempla a resposta a um questionário estruturado pela empresa detentora dos direitos desta ferramenta, sendo que

após a disponibilização do relatório, contendo o resultado individual, profissionais da EG/FJP realizam a devolutiva com os gestores, que pode ser individual ou coletiva. A devolutiva tem como objetivo, o esclarecimento sobre o instrumento para que os gestores tenham melhor entendimento sobre suas características e possam refletir sobre como estas impactam sua dinâmica de atuação pessoal e profissional e como podem colaborar para o desenvolvimento. Importante ressaltar que não há julgamento de valor ou resultados certos ou errados, já que as pontuações destinadas a cada fator podem indicar benefícios e riscos, a depender de como cada profissional conhece e gerencia as suas características individuais.

No PDL subsecretários e superintendentes, os resultados do Facet5 subsidiaram a escolha da competência a ser trabalhada no programa por meio da elaboração e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual. Dessa forma, após a devolutiva estas lideranças puderam refletir sobre suas lacunas de desenvolvimento e selecionar uma das sete competências do Transforma Minas que gostariam de desenvolver de forma mais aprofundada. A partir da escolha da competência, as lideranças elaboraram um PDI que será acompanhado bimestralmente por um facilitador de aprendizagem e compartilhado em pequenos grupos, fomentando a troca de experiências e compartilhamento de boas práticas entre os pares.

Já no PFGP e no PDGE/SEE, a aplicação e devolutiva do Facet5 não foi seguida de nenhuma estratégia de desenvolvimento estruturada, mas os gestores foram estimulados a refletirem sobre as possibilidades de desenvolvimento como continuidade das ações formativas realizadas no âmbito da EG/FJP.

4.2 MENTORIA

Buscando o aprimoramento contínuo dos programas de desenvolvimento de lideranças realizados pela EG/FJP, a partir de 2023 foi iniciada uma nova estratégia metodológica para o desenvolvimento de competências das lideranças do PDL Subsecretários que se refere ao Programa de Mentoria. A

mentoria é aqui entendida como um processo de aprendizagem pessoal, apoio e suporte ao desenvolvimento de carreira, aplicável a toda a liderança, no qual o mentor é um líder ou um profissional mais experiente que investe tempo, compartilha conhecimento e emprega seu esforço com a finalidade de apoiar o planejamento e o desenvolvimento de vida e carreira do seu mentorado. O mentor oferece orientação, exemplos práticos e desafios para enriquecer o modo de pensar e agir do mentorado e desenvolvimento do potencial pessoal e profissional do mentorado para aplicação nos ciclos futuros, a partir do ciclo atual de desenvolvimento.

O programa de mentoria tem como objetivos: preparar as lideranças para atuarem em cenários de maior complexidade; contribuir para dar perenidade à troca de experiências entre os líderes de forma estruturada; propiciar maior rapidez na aprendizagem organizacional; melhorar a atuação destas lideranças no setor público mineiro; desenvolver o crescimento profissional de mentores e mentorados com vistas a ganhos institucionais; desenvolver o potencial pessoal e profissional para aplicação nos ciclos futuros de carreira dos atuais subsecretários; e ampliar a rede profissional do mentorado.

Tal estratégia foi introduzida, a partir de um diagnóstico identificado pela coordenação do programa de que era necessário incluir uma metodologia exclusivamente individual que levasse em consideração os diferentes níveis de desenvolvimento de cada subsecretário participante do PDL. Isso, pois, conforme visto no Quadro 1, o PDL subsecretários é o programa de desenvolvimento da EG que possui maior duração, tendo iniciado em 2019. A longevidade do programa exigiu a reflexão sobre estratégias diferenciadas, ainda não utilizadas no Programa, permitindo a continuidade do processo de desenvolvimento dos participantes. Além disso, a Mentoria está sendo ofertada para um público restrito de subsecretários que foi escolhido, considerando o seu nível de desenvolvimento individual; o nível de apropriação e engajamento nas atividades anteriores do PDL e a oportunidade de aproveitamento dessa atividade formativa diante da disponibilidade e motivação da liderança.

Baseando-se na gestão por competências e na necessidade de integração das ações formativas, a Mentoria do PDL Subsecretários tem como

base as sete competências do Transforma Minas, sendo estruturada em 8 encontros que tem como objetivos: reflexão sobre as perspectivas de carreira do mentorado, processo de autoconhecimento do mentorado, a partir da análise de suas fortalezas, fragilidades e oportunidades; e estabelecimento de objetivos e indicadores de desempenho individuais com impactos institucionais. Cada encontro de mentoria é previamente estruturado para que mentores e mentorados cheguem preparados para o melhor aproveitamento do processo e para as trocas de experiências. As duplas de mentores e mentorados foram formadas levando em consideração o alinhamento de perfil destes profissionais, analisado por meio da aplicação da ferramenta de assessment OPQ32, seguida de análise de uma especialista que identificou as duplas que possuem maior capacidade de trocas e aprendizado mútuo. Dessa forma, garante-se a individualização do processo de aprendizagem e desenvolvimento das lideranças.

A mentoria está sendo realizada em parceria com uma instituição de renome internacional na área de desenvolvimento de pessoas e carreiras, de forma que a EG/FJP poderá se apropriar da metodologia para uso em outros programas.

4.3 MOCHILA DE FERRAMENTAS

A mochila de ferramentas constitui-se em uma metodologia adotada nos programas de desenvolvimento de gestores escolares da Prefeitura de Belo Horizonte e da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Ambos têm como objetivo a formação de diretores escolares (e demais membros da gestão escolar, no caso do PDG/PBH) e o nome da estratégia foi pensado, considerando o ambiente escolar e o contexto da política pública de Educação. Assim como os alunos utilizam-se da mochila para levarem diferentes materiais e instrumentos que possibilitam o seu desenvolvimento, a Mochila de ferramentas do Programa de desenvolvimento tem como objetivo possibilitar que os diretores sejam munidos de um portfólio de ações diversificadas para buscarem o seu desenvolvimento, o desenvolvimento das escolas e o alcance

de melhores resultados educacionais.

Essa estratégia é direcionada para os diretores de escolas que apresentam os maiores índices de vulnerabilidade e desafios mais críticos na gestão escolar e tem como objetivo apoiar a gestão escolar nas ações de enfrentamento da realidade com atividades que estimulem a reflexão e a implementação de ações para este quadro crítico. Sendo assim, para a seleção dos participantes da Mochila, foram considerados indicadores educacionais, tais como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), criado pelo governo federal brasileiro para medir a qualidade do ensino nas escolas públicas.

No caso do PDG/PBH, foram selecionadas aproximadamente 40 escolas, das 314 escolas participantes do Programa (estratégia realizada em 2022) e no caso do PDGE/SEE foram selecionadas 100 escolas do total de escolas participantes (estratégia a ser realizada entre os meses de Março e Junho/2024). Os temas trabalhados na Mochila de Ferramentas, que possui 18 horas de formação obrigatórias para os selecionados, foram escolhidos pelos próprios diretores das Escolas selecionadas, estando relacionados às competências que precisam desenvolver para o alcance de melhores resultados frente aos desafios vivenciados, associando demandas individuais com os desafios escolares.

A seleção de escolas com indicadores mais críticos foi baseada na premissa de individualização dos processos formativos, considerando que desafios mais críticos exigem competências fortalecidas para o seu desencadeamento. Além disso, a escolha dos temas pelos próprios diretores facilita o processo de aprendizagem baseado nos princípios da androgogia, ampliando as possibilidades de desenvolvimento das lideranças.

4.4 CINTO DE UTILIDADES

A estratégia do Cinto de utilidades, assim como a Mochila de Ferramentas, tem como objetivo oferecer um conjunto diferenciado de conteúdos e ferramentas voltadas ao desenvolvimento de competências dos gestores públicos. Esta estratégia foi introduzida a partir da 3ª edição do Programa de Formação em Gestão de Pessoas (2023), sendo mantida e aprimorada na 4ª

edição (2023). Tal estratégia tem ainda como objetivo oferecer conteúdos, ferramentas, metodologias complementares ao que foi abordado nos módulos teóricos do Programa e os temas foram escolhidos pelos próprios participantes.

Diferente da Mochila de Ferramentas, cujos temas selecionados foram obrigatórios para todos os participantes desta estratégia, os temas do Cinto de utilidades foram oferecidos em um formato de Trilhas de Aprendizagem. Sendo assim, os participantes identificaram, ao final dos módulos teóricos, os temas que gostariam de aprofundar e/ou temas não trabalhados nos módulos que fazem parte do dia a dia profissional e precisariam ser desenvolvidos. Depois de selecionados os temas prioritários, os participantes puderam escolher quais ações formativas participar.

Dessa forma, a carga horária obrigatória do Cinto de Utilidades foi de 8 horas, no entanto, foram oferecidas 24 horas de ações de desenvolvimento referentes aos temas selecionados. Por meio da individualização das trajetórias de desenvolvimento, cada participante pode escolher, considerando a carga horária mínima, quantos e quais encontros iriam participar, considerando as suas necessidades individuais e as demandas institucionais. A escolha dos temas levou em consideração também os desafios que seriam abordados na etapa vivencial de solução de problemas (melhor detalhada adiante), contemplando a estratégia de desenvolvimento de competências voltada aos resultados esperados pela organização nas quais os gestores participantes do Programa atuam. Assim, no Cinto de Utilidades, os participantes tiveram dois momentos de escolha de sua trajetória formativa: a primeira delas na identificação dos temas prioritários a serem trabalhados no Cinto de Utilidades, a segunda na escolha de quais atividades participar, a partir dos temas selecionados pela maioria dos participantes.

4.5 SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM O APOIO DO FACILITADOR

A estratégia de aprendizagem baseada na solução de problemas com o apoio do facilitador é uma etapa vivencial que tem como finalidade fazer com que o participante mobilize as suas competências e experiências, especialmente

aquelas incorporadas ao seu repertório ao longo do Programa, na solução de um problema presente na sua realidade. Ademais, visa tangibilizar, dar concretude à experiência de desenvolvimento das lideranças ao final do programa. Esta estratégia metodológica parte de uma situação-problema, a partir da qual os participantes do programa investigam, analisam, debatem e propõem soluções, por meio de trabalho em grupos de 4 a 6 participantes. Cada grupo é acompanhado por um facilitador, cujo papel é fundamental para direcionar o processo de aprendizagem e assegurar que o trabalho seja realizado de acordo com a metodologia proposta, que as etapas intermediárias cumpridas e que o produto final seja entregue nos prazos pré-determinados.

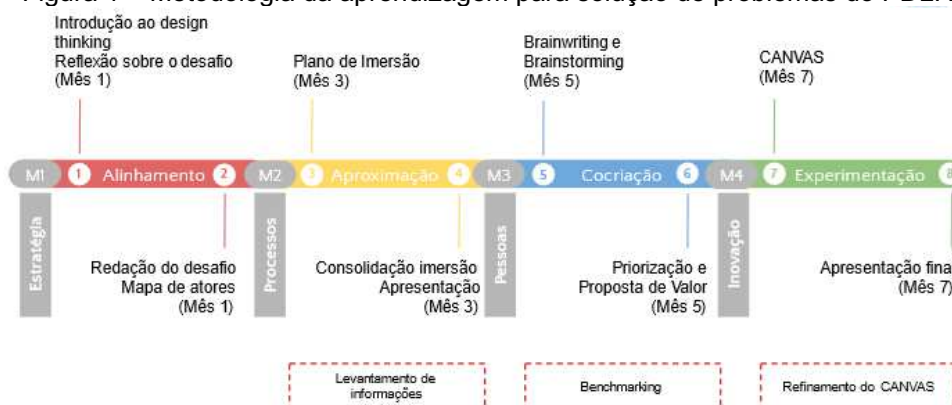
A estratégia de aprendizagem baseada na solução de problemas, associada à metodologia de design thinking e outras ferramentas de inovação, são utilizadas no Programa de Desenvolvimento de Lideranças Regionais do Transforma Minas, no Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFGP) e no Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares (PDG) da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Além do apoio dos facilitadores, esta etapa dos programas é coordenada por docentes que atuam no laboratório do governo de Minas Gerais (Lab//MG), tendo em vista a larga expertise no uso da metodologia para resolver problemas do setor público.

No PDLR, os participantes, em pequenos grupos, deverão identificar, na etapa de abertura, um problema do setor público que perpassa sua atuação e ao longo do programa, a partir das discussões dos conteúdos de cada módulo, deverão refletir sobre como os referidos conteúdos contribuem para a solução do problema identificado, agregando-os às possíveis soluções. Este trabalho terá o suporte do facilitador que atuará apoiando as discussões das possíveis soluções dos problemas, incentivando uma visão sistêmica dos problemas trabalhados e buscando o desenvolvimento de competências individuais de cada um dos participantes.

Os grupos devem contemplar lideranças regionais de órgãos e entidades diferentes, para começar a trabalhar com a solução de um problema. O primeiro momento, é, portanto, destinado à aprendizagem das metodologias a serem utilizadas e à identificação de um desafio comum entre esses participantes,

tendo em vista a pluralidade de pastas envolvidas. A formação dos grupos com lideranças de diferentes áreas é desafiadora, mas, ao mesmo tempo, importante para a construção de solução que envolvam desafios transversais e que demanda um olhar diverso sobre o problema. A seguir, segue a estrutura metodológica da aprendizagem para solução de problemas adotada no PDLR.

Figura 1 – Metodologia da aprendizagem para solução de problemas do PDLR



Fonte: FJP, 2022.

Ao final do Programa, houve uma votação para seleção das melhores soluções construídas, as quais foram apresentadas a Secretários de Estado e ao Governador do Estado de Minas Gerais.

No PFGP, a adoção da aprendizagem baseada na solução de problemas assemelha-se à do PDLR, com algumas especificidades. A primeira delas, é que a inscrição no PFGP se dá por times de um mesmo ente federativo. Assim, os grupos que trabalham a solução de problemas são formadas pelas pessoas dos mesmos times inscritos no Programa. Isto faz com que todos os membros da equipe estejam construindo a solução para um problema comum da mesma realidade de todos os participantes.

Outra especificidade refere-se à identificação de desafios do ente federativo referente ao tema abordado nos módulos realizados ao longo do Programa. A partir dos valores e ferramentas do design thinking, ao final de cada módulo, os times realizam a fase de alinhamento para definir o recorte do escopo temático a ser trabalhado, traduzido na definição do desafio. Além disso, são mapeados os atores envolvidos no contexto do desafio selecionado. Na fase de

aproximação os grupos definem qual dos desafios identificados durante o alinhamento que ocorreu em cada módulo será priorizado para realizarem a imersão no contexto do desafio. Nesta etapa as equipes se aproximam dos usuários e demais atores e levantam informações qualitativas e quantitativas para realização de um breve diagnóstico, com o apoio de ferramentas de inovação.

Figura 2 - Metodologia da aprendizagem para solução de problemas do PFGP



Fonte: FJP, 2024.

Após é iniciado o momento de co-criação, com a geração e priorização de ideias de maneira colaborativa e que atendam às necessidades dos usuários e atores envolvidos. Tais ideias são agregadas e aprofundadas nas entregas finais do Momento Maker, o CANVAS de projetos inovadores e o Plano de Ação. No encerramento do programa, as propostas são apresentadas e é escolhida por votação, realizada pelos próprios participantes do Programa, a proposta de transformação vencedora. Todos os desafios elencados pelos times participantes ao longo de cada módulo, bem como as soluções construídas e consolidadas com o uso do Canvas integram um e-book, produto que registra o resultado mais imediato da experiência de aprendizagem vivenciada pelos participantes do Programa.

O aprimoramento dos planos de trabalho dos Diretores com o apoio dos facilitadores no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares (PDGE) também pode ser caracterizado como uma estratégia de aprendizagem baseada em solução de problemas, considerando-se as especificidades da gestão escolar. A eleição faz parte do processo de seleção dos dirigentes de unidades escolares, os quais apresentam, neste momento, uma proposta para

aquela escola. Esta “plataforma eleitoral” é concretizada por meio de um Plano de Trabalho que aborda três eixos: administrativo, pessoal e pedagógico. No entanto, à semelhança do que ocorre, geralmente, com “planos de governos”, o Plano de Trabalho do Diretor de Escola não se concretizava como um instrumento efetivo para orientar a gestão após assumir a unidade escolar.

Nesse sentido, a etapa vivencial do PDGE teve como foco o aprimoramento e fortalecimento do Plano de Gestão dos Diretores. Com a adoção de ferramentas de inovação e utilização do Canvas, os problemas identificados pelos diretores nos seus planos de trabalho foram tratados e aperfeiçoados, com o objetivo de fazer do Plano de Trabalho um efetivo instrumento de orientação, implementação e acompanhamento das suas ações na liderança da unidade escolar, considerando a realidade de cada Diretor. Apesar de cada diretor possuir o seu Plano de Trabalho, foram realizadas várias discussões em pequenos grupos, para que fossem compartilhadas experiências e trabalhada a orientação entre pares, com o suporte do facilitador. O Plano de Trabalho revisitado é o produto do PDGE da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte.

4.6 ESTUDO DE CASOS SOBRE AS COMPETÊNCIAS DO PROGRAMA

O Estudo de Caso consiste em uma compilação de informações que pode ser compartilhada entre os membros de uma turma para fomentar debates e análises. Ele exemplifica dilemas comuns na gestão e os princípios ou diretrizes que podem ser adotados para chegar a uma decisão ou estratégia razoável. O objetivo é extrair lições passíveis de generalização para outros cenários, considerando uma situação particular significativa e representativa que serve como base para o caso. Os casos utilizados no PDGE apresentam-se de duas maneiras distintas. Pode-se realizar uma retrospectiva, narrando detalhadamente a evolução de um problema. Nesse tipo de caso, os estudantes são solicitados a examinar os resultados obtidos e as razões que os levaram a ocorrer.

Além disso, pode-se abordar a tomada de decisão, apresentando um

problema sem revelar sua resolução e os diferentes caminhos possíveis para resolvê-lo. Nesse caso, os participantes são desafiados a antecipar os resultados com base nas informações fornecidas. Posteriormente, é possível comparar os resultados reais com as simulações realizadas em sala de aula, facilitando a análise do trabalho realizado. Uma das principais vantagens do uso desta estratégia metodológica de estudo de caso é a integração entre teoria e prática. Ela promove o desenvolvimento de competências como o pensamento crítico, a elaboração de argumentos estruturados e estimula habilidades como persuasão, argumentação, agilidade e capacidade de generalização. O princípio subjacente ao estudo de caso é que as experiências de aprendizagem mais eficazes são aquelas em que os alunos aprendem por si mesmos, através da prática e da reflexão sobre suas próprias ações.

No âmbito do PDGE, esta estratégia possibilitou que durante os módulos teórico-presenciais houvesse interação entre os participantes, aproximando-os da realidade da gestão escolar. No PDGE, as turmas tem quase 300 pessoas, quantitativo que inviabiliza as interações espontâneas dos participantes. Assim, para fechar o conteúdo teórico-conceitual abordado, o PDGE propôs um estudo estruturado, realizado em grupos de até 30 pessoas, apoiados por facilitadores e por um professor vivencial, responsável pela coordenação geral do encontro.

4.7 ENCONTROS DE REDE COM CONTEÚDO TEÓRICO-VIVENCIAL

A realização de encontros de rede com conteúdo teórico-vivencial é aplicada com o objetivo de manter e fortalecer o networking entre as lideranças do Programa. Funciona como uma iniciativa posterior à fase mais intensa do programa, na qual estão presentes outras diversas estratégias metodológicas. Ademais, reforça o princípio de que o processo de aprendizagem e o desenvolvimento das lideranças deve ser contínuo. Dentre os programas da FJP que adotam esta estratégia metodológica estão os Programas de Desenvolvimento de Lideranças realizados no âmbito do “Transforma Minas” do Governo de Minas Gerais, que envolvem as altas lideranças que estão no segundo escalão, as lideranças que atuam em unidades regionais de diversos

órgãos e entidades (PDLR) e algumas lideranças do nível tático, que ocupam o cargo de Superintendentes (PDL – Superintendentes).

No PDL das altas lideranças, os encontros de rede iniciaram-se após a fase dos módulos teórico-vivenciais, em 2020 e são realizados bimestralmente há cinco anos. Não obstante este Programa ser realizado presencialmente, coincidentemente, o início dos encontros de rede deu-se quando começou a Pandemia do Covid-19, razão pela qual os primeiros eventos aconteceram no formato virtual síncrono. Tão logo as restrições de convivência foram superadas os encontros voltaram a ser realizados presencialmente. Há uma cuidadosa escolha dos temas e ferramentas trabalhados nos encontros de rede, por meio de pesquisa realizada junto aos participantes.

O principal objetivo dos encontros de rede é proporcionar conexão, troca de experiências, construção e fortalecimento de relações profissionais e de confiança, que extrapolem aquelas existentes entre a liderança e a sua equipe, fomentando os três tipos de rede destacados por Ibarra (1995). Nesse sentido, as dinâmicas adotadas nos encontros são predominantemente interativas, com o propósito de gerar conversas, debates, reflexões conjuntas, compartilhamento de experiências e co-construção, compatível com a atuação estratégica deste grupo de lideranças. A maior parte dos encontros acontece com todo o grupo, que interage em momentos de compartilhamento, ora em grupos menores, por vezes com o apoio de facilitadores, e ora com o grupo ampliado.

No PDL Superintendentes, a realização dos encontros de rede iniciou-se recentemente e segue o mesmo formato, periodicidade e propósito apresentados para o PDL das altas lideranças. São eventos realizados presencialmente, com temas e ferramentas escolhidas a partir da escuta e necessidades do público-alvo e com dinâmicas que promovam a maior interação e conexão possível entre os participantes. Ademais, para a realização dos encontros, considera-se que a atuação dos participantes se dá primordialmente no nível tático, o que faz com que os temas se concentrem mais no conhecimento e aplicação de instrumentos e ferramentas de gestão. Nesse sentido, sob a tipologia de Ibarra (2005), pode-se dizer que, no PDL de Superintendentes, há maior ênfase no fortalecimento do tipo de rede de tarefas

ou operacional – contribuindo para que as atividades sejam realizadas com mais eficiência e eficácia no dia-a-dia – e, também, das redes pessoais, uma vez que esses encontros podem trazer reflexões e insights para novas ideias e tendências que têm potencial para gerar oportunidades de desenvolvimento de carreira e pessoal. Encontros de rede mais raros são proporcionados entre os integrantes do PDL de altas lideranças e do PDL Superintendentes, com o objetivo de criar e fortalecer conexões que alcancem redes mais estratégicas.

No âmbito do PDLR, os encontros de rede acontecem em sua maioria no formato virtual, tendo em vista a quantidade de integrantes – mais de 200 pessoas – e que essas lideranças estão espalhadas em todo o extenso território mineiro. Os eventos têm periodicidade mais espaçada, em torno de dois por ano, e trazem temas e ferramentas que visam contribuir com o exercício das lideranças regionais do Estado de Minas Gerais. Por meio do uso de dinâmicas que promovam a maior interação e conexão entre os participantes no modo virtual síncrono, e com o apoio de facilitadores em todos os encontros, o principal objetivo da aplicação desta estratégia para o PDLR é promover o aumento das conexões e troca de experiências, práticas, conhecimentos e possibilidades de novas interações que promovam o fortalecimento das redes operacionais.

Face ao exposto, considerando a relevância que a intersectorialidade e a interseccionalidade têm no campo da gestão e das políticas públicas, a promoção de encontros de redes que integrem as lideranças de diversos órgãos e entidades, incluindo interações entre redes, têm potencial significativo para desenvolver redes nos níveis estratégico, operacional e pessoal, que podem contribuir substancialmente para lidar com mais agilidade e efetividade com a complexidade dos problemas afetos ao setor público.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo ofereceu uma análise abrangente das estratégias e metodologias inovadoras empregadas nos programas de desenvolvimento de lideranças realizados na Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro de Minas Gerais (EG/FJP). Ao longo do artigo,

destacamos a importância crucial do desenvolvimento de lideranças no setor público, não apenas para o aprimoramento do desempenho individual e organizacional, mas também para o fortalecimento das capacidades estatais e a melhoria da qualidade das políticas públicas.

Buscou-se evidenciar que os programas de desenvolvimento da EG/FJP adotam uma abordagem holística, personalizada e orientada para a prática, por meio da utilização de um mix de estratégias metodológicas diversificadas, com o objetivo de desenvolver lideranças públicas para enfrentar os desafios complexos da administração contemporânea. Por meio de estratégias como oficinas de autoconhecimento, elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), mentoria, mochila de ferramentas e solução de problemas com apoio do facilitador, os participantes são incentivados a refletir sobre suas próprias habilidades, valores e atitudes, bem como a explorar novas formas de abordar os problemas organizacionais.

Destaca-se ainda a importância da aprendizagem pela ação individual e organizacional, onde os participantes têm a oportunidade não apenas de desenvolver suas competências individuais, mas também de colaborar com colegas na resolução de desafios reais enfrentados por suas organizações. Essa abordagem prática e colaborativa não apenas reforça o aprendizado, mas também promove o compartilhamento de conhecimento e experiências entre os membros da rede de liderança pública. É fundamental ressaltar que, para serem eficazes, os programas de desenvolvimento de lideranças devem transcender a mera transmissão de conhecimentos e habilidades técnicas, buscando também promover mudanças nas atitudes, valores e comportamentos dos participantes.

Nesse sentido, a EG/FJP tem se dedicado a adotar uma abordagem baseada na andragogia e na individualização das trajetórias de desenvolvimento profissional, reconhecendo a importância de respeitar as experiências e necessidades individuais de cada líder em formação.

A realização de programas de desenvolvimento efetivos que proporcionem experiências genuínas de aprendizagem enfrenta uma série de desafios, especialmente no que diz respeito ao engajamento dos participantes ao longo do tempo. A dificuldade de conciliar agendas ocupadas das lideranças,

a necessidade de promover o desenvolvimento contínuo e a necessidade de estruturar programas robustos com duração compatível com as agendas das lideranças são obstáculos significativos a serem superados. Além disso, manter o programa atrativo e relevante para os participantes ao longo do tempo requer uma abordagem dinâmica e inovadora, capaz de responder às mudanças nas necessidades e expectativas dos líderes públicos em desenvolvimento. Esses desafios ressaltam a importância de uma abordagem flexível e adaptável, que valorize o *feedback* dos participantes, promova a interação e a colaboração entre os membros da rede e busque constantemente atualizar e aprimorar as metodologias e conteúdos dos programas de desenvolvimento.

Por fim, diante do cenário dinâmico e desafiador da gestão pública, é imperativo que os programas de desenvolvimento de lideranças continuem a evoluir e a se adaptar, incorporando novas metodologias e abordagens inovadoras. Através de uma abordagem centrada no aprendizado contínuo, na colaboração e na reflexão crítica, podemos fortalecer ainda mais as capacidades das lideranças públicas e contribuir para a construção de um setor público mais eficiente, transparente e responsivo às necessidades da sociedade.

Como limitação deste estudo, tem-se a escassez de métodos robustos para contribuir com a avaliação da efetividade das estratégias metodológicas e do impacto das ações formativas no desenvolvimento das competências das lideranças. Para pesquisas futuras, tem-se a possibilidade de análise da percepção das lideranças acerca das contribuições trazidas pelos programas em sua atuação profissional, por meio da realização de uma pesquisa de campo com os gestores participantes dos programas analisados.

AGRADECIMENTOS

"Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), agência de financiamento que apoiou a realização desta pesquisa, por meio do Projeto APQ- 03615-23, Chamada 03/2023".

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BLACK, A.; EARNEST, G. **Measuring the outcomes of leadership development programs**. Journal of Leadership and Organisational Studies, v. 16, n. 2, p. 184-196, 2009.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. **The network paradigm in organizational research: a review and typology**. Journal of Management, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BOSHYK, Y. **Action learning worldwide: Experiences of leadership and organizational development**. London: Palgrave Macmillan, 2002.

BOSHYK, Y.; DILWORTH, L. **Action learning and its applications: Present and future**. London: Palgrave Macmillan, 2010.

DAY, D. **Leadership development: a review in context**. Leadership Quarterly, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2001.

DAY, D.; BASTARDOZ, N.; BISBEY, T.; REYES, D.; SALAS, E. **Unlocking human potential through leadership training & development initiatives**. Behavioral Science & Policy, v. 7, n. 1, p. 41-54, 2021.

DENHARDT, J.; CAMPBELL, K. **Leadership education in public administration: finding the fit between purpose and approach**. Journal of Public Affairs Education, v. 11, n. 3, p. 169-179, 2005.

DOTLICH, D.; NOEL, J. **Action learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

DRUCKER, P. F. **Management challenges of the 21st century**. New York: Harper Business, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ENAP. **Competência essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: [2_Compêtências essenciais de liderança para o setor público brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf](#). Acesso em: 22/04/2024.

EVANS, P. **El Estado como problema y como solución**. Desarrollo Económico, v. 35, n. 140, Buenos Aires, 1995.

FERNANDEZ, S.; CHO, Y.; PERRY, J. **Exploring the link between integrated leadership and public sector performance**. Leadership Quarterly, v. 21, n. 2,

p. 308-323, 2010.

FILGUEIRAS, F.; KOGA, N.; VIANA, R. **State Capacities and Policy Work in Brazilian Civil Service**. Revista de Sociologia e Política, v. 28, n. 74, 2020.

FOX, S. **From management education and development to the study of management learning**. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Eds.). Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice. London: Sage, 1997. p. 21-37.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. **Escala de competências gerenciais para o setor público**. Cad. EBAPE.BR, v. 20, n. 2, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: scielo.br/j/cebape/a/B3R73BrwCmB7S8hFsYT4rkR/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 31/03/2024.

FRICH, J. C.; BREWSTER, A. L.; CHERLIN, E. J.; BRADLEY, E. H. **Leadership development programs for physicians: a systematic review**. Journal of General Internal Medicine, v. 30, p. 656–674, 2015.

FUKUYAMA, F. **What Is Governance?** Governance, v. 26, n. 3, p. 347-368, 2013. DOI: 10.2139/ssrn.2226592.

GERSON, D. **Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries**. OECD Working Papers on Public Governance, n. 40, OECD Publishing, Paris, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>. Acesso em: 10/03/2024.

GOMIDE, A. A.; PEREIRA, A. K.; MACHADO, R. **Burocracia e capacidade estatal na literatura brasileira**. In: PIRES, G. S.; LOTTA, R. R. C.; OLIVEIRA, V. E. (Eds.). Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas. 2018.

HARMAAKORPI, V.; NIUKKANEN, H.; KAURANEN, I.; HAIKONEN, A. **Network leadership in regional development networks**. Case: developing the expertise concept for the Lahti Region in Finland. Apresentado na Conference of Regional Studies Association, Pisa, 12-15 abril, 2002.

HII, A.; MARQUARDT, M. **Action learning and conflict management in Malaysia**. In: KUCHINKE, K. P. (Ed.). Proceedings of Academy of Human Resource Development. Baton Rouge: AHRD, 2000. p. 886-893.

HONSBERGER, J.; GEORGE, L. **Facilitando oficinas: da teoria à prática**. São Paulo: Graphox Caran, 2002.

IBARRA, H. **Race, opportunity and diversity of social circles in managerial. Managers' networks**. Academy of Management Journal, v. 38, n. 3, p. 673-703, 1995.

KEYS, L. **Action learning: Executive development of choice for the 1990s.**
Journal of Management Development, v. 12, n. 8, p. 50-56, 1994.

KIM, S. K. **An examination of action learning as a method for developing transformational leadership behaviors and characteristics.** 2003. Tese (Doutorado) – George Washington University, Washington, DC, 2003.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.**
Harvard Business Review, v. 68, maio/junho, 1990.

ZARIFIAN, P. **O modelo de competência.** São Paulo, 2003.