

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS MESTRADO**  
**PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

TAISA ALVES CASTANHEIRA DE SOUSA

Programa Lideragov: Percepção Dos Egressos Do Curso De Alta Liderança Do Governo Federal  
Quanto Ao Desenvolvimento De Habilidades Sustentáveis, Humanas E Sociais.

Rio de Janeiro

2024

TAISA ALVES CASTANHEIRA DE SOUSA

PROGRAMA LIDERAGOV: PERCEPÇÃO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ALTA  
LIDERANÇA DO GOVERNO FEDERAL QUANTO AO DESENVOLVIMENTO DE  
HABILIDADES SUSTENTÁVEIS, HUMANAS E SOCIAIS.

Dissertação para obtenção do grau de mestre  
apresentada à Escola Brasileira de  
Administração Pública e de Empresas da  
Fundação Getúlio Vargas.

Área de concentração: Administração Pública

Orientadora: Yuna Souza dos Reis da Fontoura

Rio de Janeiro

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Sousa, Taisa Alves Castanheira de

Programa Lideragov: percepção dos egressos do Curso de Alta Liderança do Governo Federal quanto ao desenvolvimento de habilidades sustentáveis, humanas e sociais / Taisa Alves Castanheira de Sousa. – 2024.

55 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Yuna Souza dos Reis da Fontoura.  
Inclui bibliografia.

1. Sustentabilidade. 2. Políticas públicas - Brasil. 3. Liderança. 4. Administração pública. I. Fontoura, Yuna Souza dos Reis da. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 320.6

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS - ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**TAISA ALVES CASTANHEIRA DE SOUSA**

**“PROGRAMA LIDERAGOV: PERCEPÇÃO DOS EGRESSOS DO CURSO DE ALTA LIDERANÇA DO GOVERNO FEDERAL QUANTO AO DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES SUSTENTÁVEIS, HUMANAS E SOCIAIS”.**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

ESTE É UM TRABALHO ORIGINAL ONDE FOI VERIFICADA A NÃO EXISTÊNCIA DE PLÁGIO E DE UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, NÃO EXPLICITADA, NO CORPO DO TRABALHO.

**DATA DA DEFESA: 20/06/2024**

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROFª YUNA SOUZA DOS REIS DA FONTOURA**

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

**PROFª YUNA SOUZA DOS REIS DA FONTOURA**  
**ORIENTADORA**

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

**PROFª JOÃO PAULO ESTEVAM DE SOUZA**  
**MEMBRO**

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

**PROFª DIEGO DE FAVERI PEREIRA LIMA**  
**MEMBRO**

RIO DE JANEIRO, 20 DE JUNHO DE 2024.

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

**PROFª FLAVIO CARVALHO DE VASCONCELOS**  
**DIRETOR**

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

**PROFª ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR**  
**PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

Dedico esta dissertação a todos os líderes.  
Que com exemplo de Cristo, sejamos,  
também na Administração Pública,  
mudança fundamental nos valores  
humanos e sustentáveis, na compreensão  
e empatia, e nas capacidades de liderança.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, que pela Sua Graça nos ajuda todos os dias. Só a tua Graça me basta, sem ela nada sou.

Ao meu esposo, Antônio José de Sousa Filho, por ser o meu mar de estabilidade, por demonstrar sua confiança e otimismo até mesmo nas minhas ausências – que não foram poucas –, me apoiando no crescimento pessoal e profissional.

Aos meus filhos, Antônio José Neto e Lis Maria, por seu amor incondicional e por me fazerem querer ser melhor.

Aos meus pais, Ricardo e Emiliana, que sempre nos ensinaram o valor da formação intelectual, se esforçaram e foram exemplos de formação moral, com exemplos de amor a Deus, à família, fortaleza, sabedoria e humildade.

À toda a minha família, irmãos, cunhados, sogra, sobrinhos, primos, que me deram força, encorajaram e fizeram a caminhada mais leve nesta jornada.

À minha orientadora Professora Doutora, Yuna Souza dos Reis da Fontoura, por sua compreensão e tempo, pelo olhar generoso e pela partilha de conhecimento, que foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

À todos os respondentes da pesquisa, que muito contribuíram para os resultados dessa pesquisa, sem os quais não haveria resultado, meu muito obrigada a Rede LideraGov.

À minha equipe de trabalho que foi um esteio em tempos de ausência no trabalho durante as aulas, que foram essenciais para uma caminhada de mestrado com dedicação, segurando as pontas e exercendo suas atividades com muita competência.

À minha turma do Mestrado, que foram as melhores companhias em aulas e trabalhos, compartilhando conhecimentos, angústias e muitas alegrias. Foram essenciais para tornar essa jornada acadêmica mais rica e divertida.

À todos que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, meu muito obrigada!

“Estudante: forma-te numa piedade sólida e ativa, sobressai no estudo, sente anelos firmes de apostolado profissional. - E eu te prometo, ante o vigor da tua formação religiosa e científica, próximas e amplas conquistas.”

Caminho, 346

“Se tens de servir a Deus com a tua inteligência, para ti estudar é uma obrigação grave.”

Caminho, 336

## RESUMO

**Objetivo** - Analisar a percepção dos egressos do programa LideraGov acerca do desenvolvimento das habilidades necessárias à liderança sustentável, na promoção da sustentabilidade em organizações públicas brasileiras.

**Metodologia** – Esta pesquisa adotou uma abordagem quantitativa e descritiva. O processo metodológico envolveu um levantamento bibliográfico, coleta de dados por meio de questionário aplicado aos egressos do Programa LideraGov.

**Resultados** – A pesquisa revelou a percepção dos egressos do Programa quanto ao desenvolvimento de habilidades transformadoras necessárias para um futuro sustentável à luz da matriz de habilidades desenvolvida pelo estudo global da *Inner Development Goals – IDGs*, pertencente a Oak Island Foundation – Organização sem fins lucrativos, que está conduzindo a pesquisa por meio de um processo colaborativo global. Entre os principais achados, destaca-se a homogeneidade de percepção quanto ao desenvolvimento das habilidades componentes dos eixos da matriz do IDG, em consonância com o objetivo do Programa LideraGov, além de demonstrar opinião dos respondentes quanto à falta de amparo organizacional no desenvolvimento de liderança sustentável e humana. Os relatos dos respondentes, além da avaliação nos conceitos que compunham o questionário, corroboraram essas constatações.

**Limitações** – Uma das limitações encontradas foi a escassez de literatura sobre liderança sustentável e suas habilidades para atuação no âmbito da Administração Pública Federal, uma vez que a maioria dos estudos aborda essa temática apenas no contexto das empresas privadas. Some-se a isso, a dificuldade em demonstrar uma avaliação de desempenho mais aprofundada tendo em vista a homogeneidade de percepção dos egressos quanto ao desenvolvimento das habilidades propostas neste estudo, limitando a generalização dos resultados. Recomenda-se a continuidade da pesquisa com uma metodologia qualitativa para identificar uma percepção mais aprofundada da questão, além de validar e ampliar os resultados obtidos.

**Aplicação do trabalho** – Os resultados desta pesquisa podem colaborar para um diagnóstico quanto à avaliação de desempenho dos egressos do Programa LideraGov, com a finalidade de incrementá-lo, além de possibilitar uma mudança de paradigma para as instâncias superiores da Administração no que tange a necessidade de apoiar e incentivar a capacitação de lideranças com foco na sustentabilidade humana e social, para além da ambiental e econômica.

Contribuições sociais – Destaca a relevância de se aprimorar a capacitação da alta liderança no Governo Federal, garantindo não apenas a eficiência na prestação de serviços públicos, mas na possibilidade de gerar valor público à sociedade, por meio de lideranças inspiradoras e sustentáveis, com foco no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos pela ONU.

Originalidade – Este estudo é pioneiro ao trazer os conceitos do estudo Global da *Inner Development Goals – IDGs*, pertencente a Organização Oak Island Foundation, e sua matriz de habilidades transformadoras, necessárias para um futuro sustentável, à luz da capacitação de altas lideranças na Administração Pública Federal, contribuindo para a literatura acadêmica ao abordar um tema pouco explorado.

Palavra-chave – Liderança; Sustentabilidade; Capacitação; Avaliação de Desempenho, Habilidades; Matriz de Competências, Administração Pública.

Categoria – Dissertação - Mestrado

## **ABSTRACT**

**Purpose** - To investigate the perception of LideraGov graduates regarding the development of skills needed for sustainable leadership in promoting sustainability in Brazilian public organizations.

**Methodology** – This research adopted a quantitative and descriptive approach. The methodological process involved a literature review and data collection through a questionnaire administered to graduates of the LideraGov Program.

**Findings** – The research revealed the perception of LideraGov Program graduates regarding the development of transformative skills necessary for a sustainable future of the skill matrix developed by the global study of Inner Development Goals (IDGs), owned by the Oak Island Foundation – a non-profit organization conducting the research through a global collaborative process. Among the main findings, it is noteworthy the homogeneity of perception regarding the development of skills composed by the axes of the IDG matrix, in line with the objective of the LideraGov Program, as well as demonstrating respondents' opinions regarding the lack of organizational support in the development of sustainable and human leadership. Respondents' accounts, along with the evaluation of the questionnaire's concepts, corroborated these findings.

**Research Limitations** – One of the limitations encountered was the scarcity of literature on sustainable leadership and its skills for action within the scope of the Federal Public Administration, as most studies address this theme only in the context of private enterprises. Additionally, there was difficulty in demonstrating a more in-depth performance evaluation considering the homogeneity of perception among graduates regarding the development of skills proposed in this study, limiting the generalization of results. It is recommended to continue the research with a qualitative methodology to identify a more in-depth perception of the issue, as well as to validate and expand the obtained results.

**Practical implications** – The results of this research can contribute to a diagnosis regarding the performance evaluation of LideraGov Program graduates, with the purpose of enhancing it, as well as enabling a paradigm shift for higher instances of the Administration regarding the need to support and encourage the training of leadership with a focus on human and social sustainability, beyond environmental and economic sustainability.

Social contributions – It highlights the importance of enhancing the training of senior leadership in the Federal Government, ensuring not only efficiency in the provision of public services but also the possibility of generating public value to society through inspiring and sustainable leadership, focusing on achieving the Sustainable Development Goals proposed by the UN.

Originality – This study is pioneering in bringing the concepts of the Global Inner Development Goals (IDGs) study, owned by the Oak Island Foundation, and its matrix of transformative skills, necessary for a sustainable future, into the light of developing senior leadership in the Federal Public Administration, contributing to academic literature by addressing a less explored topic.

Keywords – Leadership; Sustainability; Training; Performance Evaluation; Skills; Competency Matrix; Public Administration.

Category – Dissertation - Master's Degree

# SUMÁRIO

<b>I - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>II - CONTEXTO EMPÍRICO DO TRABALHO .....</b>	<b>16</b>
2.1) Agenda Global – Nações Unidas e União Europeia.....	16
2.2) Pacto Global – Nações Unidas: .....	17
2.3) OCDE - Brasil e o desenvolvimento de competências de liderança .....	17
<b>III - REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
3.1) Liderança para sustentabilidade.....	24
3.2) Capacitação de servidor público para liderança sustentável .....	26
3.3) Habilidades liderança X sustentabilidade .....	27
<b>IV - METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>31</b>
4.1) Método de pesquisa .....	31
4.2) Universo e amostragem da pesquisa.....	32
4.3) Instrumento de pesquisa .....	32
4.4) Coleta de dados.....	33
4.5) Tratamento dos dados .....	33
4.6) Estratégia de análise dos dados .....	33
<b>V - RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>35</b>
5.1) Perfil dos egressos .....	35
5.2) Competências.....	37
5.3) Análise qualitativa dos dados: .....	42
<b>VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>52</b>

## I - INTRODUÇÃO

O olhar global sobre a importância de administração pública mais eficaz, eficiente e tecnológica fortaleceu-se especialmente a partir de movimentos reformistas, e o principal foi o *New Public Management* (Camões, 2017). Embora neste período já tenham sido identificadas ações que promovessem a governança pública ou implementação de *accountability*, notou-se um fortalecimento de ações coordenadas, agora com um olhar mais atento sobre aspectos econômicos, sociais e ambientais (ONU, 2015b), a partir da reunião das Nações Unidas (UN), que ocorreu em 2015, e firmou a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (UN, 2023).

Trata-se de uma agenda política ampla e universal, com dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que possuem metas associadas a cada objetivo, e todas estão interligadas, e não são divisíveis. Assim, a Agenda 2030 é um guia de orientação para os Estados-Membros, que devem se adequar e transformar a sua forma de atuação para alcançar um desenvolvimento sustentável inclusivo, ou seja, centrado nas pessoas (UN, 2023).

Nesse sentido, durante a 53ª sessão da Comissão para o Desenvolvimento Social, ocorrido em 2015, os Estados-Membros se comprometeram a melhorar a coerência política de suas ações internas, com intuito de reforçar a dimensão social do desenvolvimento sustentável, reconhecendo a necessidade de voltar sua atenção para (UN, 2023):

1) os setores sociais (ou seja, estratégias de erradicação da pobreza, políticas para promover o emprego e o trabalho digno e a inclusão social, políticas para melhorar o acesso à educação de qualidade, cuidados de saúde básicos, água potável segura, saneamento, políticas específicas para grupos – jovens, idosos, pessoas com deficiência, povos indígenas, etc.);

2) através da integração de políticas/perspectivas sociais em processos de elaboração de políticas mais amplos e complexos, e vice-versa, incorporando perspectivas económicas e ambientais na elaboração de políticas sociais (grifo nosso).

Um dos pontos importantes da Declaração das Nações Unidas, no que se refere à sustentabilidade social ressalta que (ONU, 2015a):

27. Procuraremos construir bases económicas sólidas para todos os nossos países. O crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável é essencial para a prosperidade. Isto só será possível se a riqueza for partilhada e a desigualdade de rendimentos for abordada. Trabalharemos para construir economias dinâmicas, sustentáveis, inovadoras e centradas nas pessoas, promovendo o emprego dos jovens e o empoderamento económico das mulheres, em particular, e o trabalho digno para todos (grifo nosso).

E uma das formas previstas para alcançar essa sustentabilidade social/humana está prevista no Objetivo 17, que trata do fortalecimento dos meios de implementação e revitalização da parceria global para o desenvolvimento sustentável:

17.9 Aumentar o apoio internacional para a implementação de uma capacitação eficaz e direcionada nos países em desenvolvimento para apoiar os planos nacionais para implementar todos os objetivos de desenvolvimento sustentável, inclusive através da cooperação Norte-Sul, Sul-Sul e triangular.(ONU, 2015a)

“Tanto em suas atividades técnicas de coleta e análise de dados, quanto por meio de seu papel como foro de aprendizagem entre pares, a OCDE pode, e deve, contribuir decisivamente para a implementação da agenda por seus membros, além de prestar assistência aos não membros. O Brasil está pronto para intensificar a cooperação com a OCDE e os seus membros nessas áreas”. (OCDE, 2022a)

Ademais, importante ressaltar que tal panorama enseja outro movimento global, encabeçado pela OCDE, que visa focar na capacitação dos humanos atuantes em cargos de alta liderança e tem se manifestado como um divisor de águas importante no que se refere ao alcance da sustentabilidade social/humana dentro dos países.

Apesar da relevância da sustentabilidade social comumente difundida, os estudos sobre o tema não têm evidenciado claramente qual seria o papel do líder na coordenação da adoção de práticas sustentáveis, nem as habilidades a serem desenvolvidas para atuação com este foco (METCALF; BENN, 2013). O que mais se vê na literatura sobre liderança está tradicionalmente enfatizando o papel do líder nas dimensões de indivíduo, organização e mercado econômico, não havendo grande ênfase para as dimensões sociedade, planeta e o que as conecta e interrelaciona e, ainda, possui foco na análise de características e habilidades que podem ser inatas (NORTHOUSE, 2021).

A liderança sustentável busca, então, por meio dos líderes, conceder às organizações alternativas que permitam promover o desenvolvimento sustentável a partir do conceito de *triple bottom line*. A atuação dos líderes deve ser correlacionada com o desenvolvimento sustentável, ou seja, compatibilizando o crescimento econômico, o meio ambiente e a sociedade como oportunidades para o desenvolvimento das políticas, chegando assim no conceito de liderança sustentável (RODRIGUES; BRITO, 2022); (ONU, 2015b)).

Nota-se que as pesquisas empíricas que abordam a liderança sustentável, e as habilidades necessárias ao seu exercício, ou educação para o desenvolvimento sustentável são recentes e tratam do tema de maneira acessória ou teórica (HERNANDEZ; VARGAS; PAUCAR-CÁCERES, 2018a).

Neste contexto, aponta-se a necessidade de pesquisas que colaborem com a discussão sobre as habilidades necessárias ao exercício de liderança sustentável e que possam contribuir para promover políticas de educação relacionadas à sustentabilidade. Esse estudo, portanto, pretende contribuir para a reflexão acerca do conhecimento nas áreas de liderança e sustentabilidade no Governo Federal Brasileiro, e a pesquisa, com enfoque quantitativo, cuja técnica de obtenção de dados utilizada buscou obter informações concretas, relacionadas à percepção dos egressos, capazes de subsidiar o objetivo geral de analisar as habilidades desenvolvidas no programa Lideragov comparando-as com as habilidades transformadoras necessárias para um futuro sustentável à luz da matriz de habilidades desenvolvida pelo estudo global da *Inner Development Goals – IDGs*, pertencente a Oak Island Foundation – Organização sem fins lucrativos, que está conduzindo a pesquisa por meio de um processo colaborativo global (DR. FREDRIK LINDENCRONA, PHD, 2023)

Ainda, no âmbito do objetivo geral, o estudo foi norteado pela questão central de pesquisa: Qual a percepção dos egressos do programa LideraGov acerca do desenvolvimento das habilidades necessárias à liderança sustentável, na promoção da sustentabilidade em organizações públicas brasileiras?

Nossa investigação consiste em sintetizar um campo complexo de desenvolvimento interior em uma estrutura que ajude a nomear e compreender as competências necessárias à liderança pública com foco na sustentabilidade, ou seja, quais competências são necessárias, quais valores públicos são considerados importantes, e como estas lideranças estão sendo capacitadas e podem contribuir para a criação de valores a partir de uma matriz de competências que indica globalmente as habilidades de transformação para atuação na Agenda 2030, considerando que este é um movimento global de grande importância e que, muitas vezes, não recebe o destaque devido no nosso país. Com esses aspectos em mente, será possível inferir que as lideranças que estão sendo capacitadas no programa Lideragov, do Governo Federal, por meio da matriz de competências de liderança da ENAP também estão desenvolvendo habilidades transformadoras necessárias para um futuro sustentável?

O texto está estruturado em cinco seções: após esta introdução, apresenta-se o contexto empírico na seção II, a revisão bibliográfica sobre os temas sustentabilidade, liderança e liderança sustentável na seção III. A seção IV, apresenta os procedimentos metodológicos. E, na seção V, são apresentadas as análises dos dados coletados com as análises e discussões, comparando as matrizes de competência e destacando a percepção dos egressos do Programa Lideragov e correlacionando-os com a sustentação bibliográfica. Por fim, na seção VI destaca-se as considerações finais, seguida das Referências e Apêndices.

## II - CONTEXTO EMPÍRICO DO TRABALHO

### 2.1) Agenda Global – Nações Unidas e União Europeia

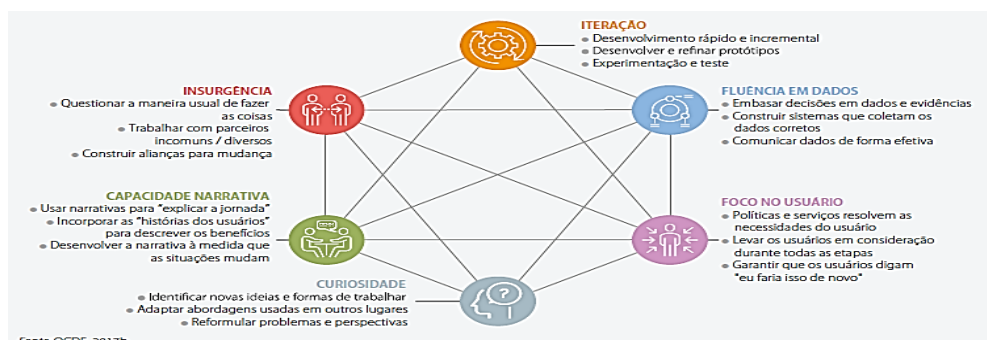
Em que pese a previsão das Nações Unidas para o atingimento da Agenda 2030, o Relatório dos Objetivos Sustentáveis de 2022, da ONU, dá à comunidade global uma verificação da realidade sobre os impactos devastadores de múltiplas crises que afetaram a vida e os meios de subsistência das pessoas no período (UN, 2022).

Já as abordagens meritocratas trazidas pela OCDE, no que se refere à capacitação das lideranças, apesar de se mostrarem efetivas no contexto de resultados, ainda não são consensuais, porém, Lopes; et. al (2020), apontam que essa linha ganha cada vez mais forças pelo fato dos estudos atestarem que esse tipo de abordagem traz benefícios essenciais como: a) Crescimento econômico; b) redução da pobreza; c) controle de corrupção; e) geração de harmonia corporativa e um espírito de corpo nas organizações públicas.

De acordo com a OCDE, a agenda global prima que os altos gestores públicos tenham competências que envolvem habilidades antes discutidas apenas dentro do setor privado. Assim, a modulação realizada pela OCDE fornece um panorama geral das ações que precisam ser enfrentadas para a efetivação desta agenda. De acordo com Lopes; et al., (2020, p. 9): “A meritocracia se caracteriza como um processo de recrutamento baseado nas habilidades dos candidatos, sustentado em um sistema voltado para a proteção do setor público da política partidária, promovendo a concorrência justa e aberta para empregos públicos com base em exames neutros”.

Tais abordagens justificam a preocupação com as evidências e metrificações do desempenho tanto do alto líder, quanto dos processos formativos que eles enfrentam. A figura abaixo demonstra algumas dessas competências:

**Figura 1:** Áreas de competências essenciais para a Inovação no Setor Público



Fonte: OCDE (2018)

## **2.2) Pacto Global – Nações Unidas:**

As Nações Unidas introduziram a Agenda 2030 no contexto dos desafios surgidos no século XXI enfrentados pela comunidade global, diante do reconhecimento, em 2015, da necessidade de cooperação e ação dos países para enfrentamento dos problemas complexos mundiais no que tange à sustentabilidade e o desenvolvimento globais. A agenda traz um conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), inclusivos e indissociáveis, considerados como metas para um futuro onde todos tenham oportunidades equitativas de desenvolvimento num planeta restaurado e preservado (SACHS et al., 2023).

Para ajudar a enfrentar esses desafios globais, as Nações Unidas apelaram à integração do desenvolvimento sustentável em todos os níveis de ensino na Agenda 21 (ONU, 2015a). Nesse mesmo foco, o conceito de educação para a sustentabilidade desenvolvimento foi definido na Conferência Internacional sobre Meio Ambiente e Sociedade realizada em Salónica – Grécia em 1997 (UNESCO, 1999a). Assim, a UNESCO orienta que a educação deve ser adaptada para incluir o desenvolvimento sustentável como meio de mudança de pensamento e comportamento das sociedades, utilizando o conceito de educação para o desenvolvimento sustentável como o conhecimento e as habilidades “necessárias para trabalhar e viver de uma forma que salvasse o bem-estar ambiental, social e económico, tanto no presente e para as gerações futuras” (UNESCO, 1999b).

No que se refere aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, chegando perto do término do prazo para cumprimento das metas, realidade é que os progressos têm sido decepcionantes e ainda estão longe do caminho certo. Os dados divulgados no Relatório de Desenvolvimento Sustentável de 2023 mostram que, com base no ritmo atual de progresso, menos de 20% das metas dos ODS poderão ser alcançadas da forma como estão sendo executadas (ANKRAH et al., 2023).

## **2.3) OCDE - Brasil e o desenvolvimento de competências de liderança**

A OCDE elaborou em 2018 um relatório sobre a revisão de competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil, enfatizando que embora o Brasil tenha um grande potencial de capacidade produtiva, ações que visem as altas administrações públicas,

especialmente em seu sentido formativo ainda se fazem necessárias, especialmente com foco no olhar meritocrata.

Segundo Almas, *et al.*, (2022, p.22), a estrutura governamental do Brasil envolve:

A estrutura hierárquica do poder executivo federal brasileiro é composta por cargos comissionados e funções comissionadas, destinados às atividades de direção, de chefia e de assessoramento. Os cargos e funções comissionados são divididos por níveis hierárquicos identificados por números de 1 a 6 em que quanto maior o número mais responsabilidades e poder seus ocupantes possuem.

No entanto, ao se considerar os altos níveis hierárquicos de liderança deve-se recorrer ao Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal (2019), sendo predisposto a seguinte especificação:

Ministros de Estado, os detentores de cargos de natureza especial, os ocupantes de cargo nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e equivalentes, e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente.

Desta feita, é necessário considerar que a Administração Pública brasileira, além de complexa, envolve diversos níveis e subníveis quando se trata da alta liderança, atuando em esferas que por vezes precisem de formações específicas.

De acordo com Almas, *et al.*, (2022, pp. 22-23) desde o relatório apresentado pela OCDE em 2018, o Brasil realizou importantes mudanças e ações para o cumprimento desta agenda, dentre eles, podem ser destacados:

**Tabela 1-** Ações Governamentais pós relatório OCDE de 2018

Ano	Ação Governamental	Disposições
2019	Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019	...que “Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 que dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.”, em seu art. 13, inciso V, também apresenta orientação para o desenvolvimento de lideranças por meio da Escola Nacional de Administração Pública – Enap: “promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança (...)”.
2019	Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019	Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOIG., expressa, dentre outros, a orientação para aferição da necessidade dos cargos em comissão e das funções de confiança, o que evidencia uma medida de racionalização da ocupação de cargos/funções de

		liderança.
2019	O Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019	“Dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE.”, traz no art. 10 a orientação de “ações de capacitação e desenvolvimento de pessoal necessárias à ocupação dos cargos em comissão e das funções de confiança (...) a partir da análise das necessidades de treinamento, aperfeiçoamento ou desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências.”
2019	Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019	“formular políticas e diretrizes para o aperfeiçoamento contínuo dos processos de gestão de pessoas nos aspectos relativos a desenvolvimento de pessoas”, iniciou um debate interno quanto à necessidade de instituição de um programa voltado ao desenvolvimento de novos líderes, a partir das recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, no Relatório OCDE, Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública, OCDE/LEGAL/0445, de 2018, quanto a “construir uma cultura orientada por valores e liderança no serviço público, centrada na melhoria dos resultados; “construir capacidade de liderança no serviço público”; “promover uma marca de empregador que apela aos valores, motivação e orgulho dos candidatos para contribuir para o bem público”; e de “atrair e reter funcionários qualificados”.
2020	Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020	“promover, elaborar e executar programas de capacitação de recursos humanos para a administração pública federal (...)”, dispunha de cursos e programas exclusivamente destinados a promover o desenvolvimento profissional daqueles que ocupavam cargos ou funções, considerados como de “altos executivos”, ou seja, daqueles ocupantes de cargos comissionados ou funções de confiança dos níveis 4 ou superior, ou equivalentes.
2021	Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, art. 2º, inciso V.	considera-se “competências de liderança: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública”. E ainda existem outros Decretos da administração pública federal que evidenciam a transformação da mentalidade das lideranças públicas responsáveis por elaborar diretrizes aos órgãos e entidades, uma vez que é possível observar nestes atos normativos o reconhecimento da importância do desenvolvimento de competências de liderança no setor público brasileiro.
2021	Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021	Regulamenta a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019”, apresenta critérios gerais para ocupação de cargos em comissão e de funções de confiança, dentre eles um específico para os egressos do Programa LideraGOV, tema central deste artigo, “ter realizado ações de desenvolvimento de liderança, estabelecidas pelo Ministério da Economia, com carga horária mínima de cento e vinte horas”. Além disso, este Decreto também expressa a opção de processo de pré-seleção, com a orientação de requisitos à seleção como: “I - a trajetória profissional e os resultados obtidos em trabalhos anteriores relacionados com as atribuições do cargo ou da função; II - a formação e o conhecimento relacionados à atividade a ser exercida; e III - as competências requeridas para exercício do cargo ou da função.”

**Fonte:** Autora com base no estudo de Almas; et al. (2022)

### **2.3.1) O Programa LIDERAGOV**

Importante registrar, das inovações pós relatório da OCDE de 2018, que em 2020 foi publicada a Portaria Conjunta nº 254, de 23 de junho de 2020, com objetivo de instituir o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro e o Programa Piloto "LideraGOV" de Desenvolvimento de Líderes. (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2023)

O Programa LideraGov é “uma experiência de formação inovadora e diferenciada, orientada para o desenvolvimento de competências de liderança, que prevê o desenvolvimento de competências, entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes identificadas como necessárias à formação de lideranças inovadoras, aptas a potencializar o alcance de resultados do Estado em sua esfera de atuação.” (ENAP, 2023a)

Para participar do programa, o candidato deve passar por uma seleção realizada pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, com três etapas de avaliação. São selecionados os 50 (cinquenta) candidatos com melhor avaliação para iniciar o percurso formativo, que possui carga horária de 120 horas de atividades de formação distribuídas ao longo de oito meses, acrescidas de 20 horas suplementares de atividades de suporte à transferência da aprendizagem para que o participante possa aplicar as competências desenvolvidas. (ENAP, 2023a) Além disso, a formação possui como estratégias formativas os encontros formativos, mentorias individuais e coletivas, diálogos formativos e entregas com aplicação do aprendizado na prática.

Importante mencionar que a ENAP entende o percurso formativo a partir de três eixos fundamentais: Liderando a si mesmo, liderando equipes e liderando organizações.

Esses eixos estão refletindo a matriz de competências elaborada pela Escola Nacional de Administração Pública e está disponível para consulta no “Manual Matrizes de Desenvolvimento: Competências para o Setor Público Brasileiro.” (OLIVEIRA; MARQUES; CARVALHO, 2021)

Para fins de alinhamento conceitual neste trabalho, e de acordo com o Manual da ENAP, entende-se que competências são um conjunto de i. conhecimentos – corpo formal de conhecimentos –, ii. habilidades – saber agir, conhecimentos formais na prática –, e iii. atitudes – capacidade de intervenção, iniciativa e ação – de um indivíduo para alcançar resultados.

Essas competências devem possibilitar ao servidor a capacidade de produzir resultados com qualidade na entrega, aliando as competências técnicas (hard skills) e comportamentais (soft

skills). Assim, na ENAP, como escola de Governo, há a preocupação em estabelecer competências mínimas de servidor, com finalidade de estabelecer padrões de desempenho alinhados com os objetivos das organizações, gerando valor para o usuário. Ressalte-se que grande parte das competências relacionadas à atuação no serviço público são transversais, ou seja, desejáveis e requeridas para todo qualquer agente público.

Além disso, cabe destacar que uma preocupação dos gestores do Programa é de que seja cumprido o objetivo de promover uma *“liderança mais eficaz, ética e orientada para resultados, adaptando-se constantemente para atender às demandas emergentes e garantir que os líderes públicos estejam equipados com as competências necessárias para promover uma gestão pública eficiente, responsiva e inovadora”* (NASCIMENTO et al., 2024).

Com este foco foi realizada uma Curadoria no Programa, em 2023, que objetivou uma reformulação dos fundamentos e matriz pedagógica do Programa LideraGov. A partir dessa reformulação, as edições do Programa foram incrementadas com novas temáticas de diversidade e inclusão (NASCIMENTO et al., 2024), coadunando com a necessidade de formação de líderes humanos e com olhar voltado para o futuro sustentável (ANKRAH et al., 2023).

Com esse olhar de evolução e desenvolvimento constante, a Enap (2023, p. 15) editou o guia Fundamentos – Documento de Referência do LideraGOV: Programa para o Desenvolvimento de Novos(as) Líderes, registrando os três princípios fundantes do Programa, com destaque aqui para dois deles: (i) O desenvolvimento de pessoas para o exercício de uma direção pública competente, inclusiva e segura, focada na inovação e calcada no ethos público, nos valores democráticos e na humanização do serviço público; (ii) O fomento de uma cultura organizacional nas funções de liderança da APF, orientada para resultados em prol do valor público e baseada na gestão da diversidade; (ENAP, 2023b). Nessa atualização, pode-se concluir, foi incluído o olhar humano da liderança sustentável.

### **2.3.2) Matriz de competências da ENAP**

Segundo o relatório da OCDE, “Avaliação da liderança e capacidade do serviço público da OCDE no Brasil”, de 2022, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP é responsável por definir e disponibilizar oportunidades de formação para os servidores públicos do Governo Federal, em competências transversais. Assim, em 2021, a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – SGP e a ENAP

publicaram uma matriz de competências essenciais para todos os servidores públicos (OLIVEIRA; MARQUES; CARVALHO, 2021):

**Figura 2:** Competências transversais (ENAP)



Fonte: ENAP (2022)

### 2.3.3) Matriz de competências para lideranças da ENAP – LIDERAGOV

Para o grupo de servidores que exercem lideranças, considerando-se a complexidade de atuação, faz-se necessário, além das competências já relacionadas, outras, específicas, necessárias à atuação nos diversos patamares de responsabilidade, e que podem ser moduladas em níveis de proficiência. Portanto, a ENAP publicou um conjunto de competências essenciais para líderes (OLIVEIRA; MARQUES; CARVALHO, 2021):

**Figura 3 –** Matriz de liderança (ENAP)



Fonte: ENAP (2022)

Contudo, foi mais recentemente que esse tema ganhou força, conforme achados e recomendações constantes no Relatório da OCDE de 2022 (OCDE, 2022b).

No que se refere à capacitação do grupo de servidores que exercem lideranças no Governo Federal, considerando-se a complexidade de atuação, a OCDE reconheceu, neste relatório, a importância do desenvolvimento de lideranças eficazes no setor público como um elemento fundamental para promover a eficiência, a transparência, a inovação e a integridade nas organizações governamentais, esclarecendo que líderes governamentais competentes desempenham um papel crucial na orientação das políticas públicas, na implementação de reformas e na prestação de serviços de qualidade à sociedade (OCDE, 2023).

A OCDE, portanto, enfatiza a necessidade de selecionar líderes públicos com base em critérios de competência, diversidade e orientação para a inovação e sustentabilidade. Além disso, destaca a importância de desenvolver continuamente as habilidades e competências dos líderes governamentais para enfrentar os desafios em constante evolução do ambiente público. É neste relatório que a OCDE destaca o papel do LIDERAGOV como um catalisador para impulsionar a transformação e a melhoria contínua do setor público, garantindo que as organizações governamentais sejam capazes de atender às necessidades e expectativas dos cidadãos de forma eficaz e responsável (OCDE, 2023)

Há que se reconhecer, entretanto, que no relatório de análise transversal do Brasil, feito pela OCDE, não há menção específica acerca da necessidade de desenvolvimento dos servidores em cargos de liderança sobre as Metas de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. No entanto, interessante apontar que os princípios da OCDE para a liderança e capacidade do serviço público, em geral, buscam promover a eficiência, transparência, integridade e inovação no setor público, que são princípios norteadores que direcionam, também, para o avanço das ODS no país, especialmente no que diz respeito à governança e prestação de serviços públicos de qualidade para a sociedade (BANK, 2017)

Ademais, importante notar que no contexto da Agenda 2030, a sustentabilidade social está representada, não se limitando somente à proteção ambiental, mas também a justiça social e a inclusão econômica. Dentro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a sustentabilidade social é refletida em metas que visam reduzir a pobreza e a fome, garantir educação de qualidade e igualdade de gênero, promover trabalho decente, e construir sociedades pacíficas e inclusivas, conforme destaca Bank (BANK, 2017), políticas públicas que exigem líderes capacitados e preparados para atuar frente a todos esses objetivos de forma social e humana.

### **III - REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1) Liderança para sustentabilidade**

A Administração Pública, no contexto dos desafios da globalização e da inovação, possui desafios a serem enfrentados, conforme já exposto no contexto acima, e, para tanto, necessita de processos contínuos de inovação. Imaginar que as soluções convencionais conseguirão fazer frente aos novos desafios com sucesso é não se atentar para a realidade que se põe diante da complexidade dos problemas advindos da implementação de políticas e processos inovadores, que exigem estratégias e habilidades de liderança para enfrentá-los (SCHWELLA, 2005).

O desempenho das Organizações está relacionado ao papel fundamental das lideranças, especialmente na Administração Pública, refletindo, assim, na geração de ideias e na satisfação e inovação da equipe (JÚNIOR; DE MORAIS MORAIS, 2021). Portanto, a liderança na Administração Pública desempenha um papel crucial na promoção da inovação e na eficácia organizacional. Resignificar a liderança, capacitando-a, e adotar estilos adequados são aspectos essenciais para o sucesso das políticas públicas.

Oliveira et al. (2010) afirma que o novo perfil de gestor público, que exerce papel de liderança, depende de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, que se refletem em um novo elenco de competências individuais e assim, requer indivíduos cada vez mais qualificados e capazes de utilizar modernas práticas e tecnologias de gestão (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Nesse contexto, a liderança para a sustentabilidade é um elemento crucial do sucesso organizacional, especialmente no que se refere ao desenvolvimento sustentável. A liderança sustentável, de forma ampla, nas organizações deve se preocupar com a denominada Triple Bottom Line, no qual os aspectos ambientais e humanos, são tão importantes quanto o econômico para gerar resultados positivos nas comunidades, não apenas nas organizações (REGO et al., 2013).

A literatura indica que a liderança sustentável vai além das funções comuns e exige, além das habilidades tradicionais, uma mentalidade que considere a intersecção das pessoas envolvidas e uma perspectiva diferente, mais ampla, sobre o propósito organizacional (QUINN; DALTON, 2009). A sustentabilidade deve ser observada pelas lideranças, mas não se limita a

cargos de gestão, qualquer indivíduo dentro de uma organização, que promova práticas sustentáveis (OPOKU; AHMED; CRUICKSHANK, 2015) deve estar preparado para aplicar na prática os valores que dão suporte à noção da sustentabilidade, que segundo Voltolini (2012) são: *“respeito ao outro, aos ecossistemas e à diversidade, à ética altruísta, à justiça, o apreço ao diálogo e à transparência — e, mais do que isso, exercitá-los do dia a dia, valorizá-los em suas atitudes, utilizá-los como fator de orientação para as decisões, das mais simples às mais estratégicas”* (VOLTOLINI, 2012).

No entanto, mesmo diante dessa necessidade, de atenção às habilidades de sustentabilidade, faltam pesquisas focadas especificamente na liderança em sustentabilidade. Isso indica uma lacuna na compreensão desta área crítica (LEAL FILHO et al., 2020). Nesse sentido, compreender as dimensões culturais e contextuais da liderança é essencial para promover práticas sustentáveis.

Ademais, tal panorama enseja a compreensão de que as práticas de liderança no Brasil são influenciadas por normas e cultura, afetando diretamente a implementação de iniciativas sustentáveis do ponto de vista humano (VILAS-BOAS; DAVEL; BISPO, 2018). Além disso, os avanços tecnológicos e culturais desempenham um papel na formação das práticas de liderança no Brasil, ressaltando a necessidade de adaptação contínua e aprimoramento das abordagens de liderança (SILVA, 2023). Há que se reconhecer, portanto, que a liderança sustentável é um conceito multifacetado que exige uma mudança de mentalidade integrando princípios de sustentabilidade, estratégias inovadoras e práticas inclusivas, nas operações organizacionais.

Nesta mesma linha de conceitualização, faz-se necessário trazer para este estudo um novo conceito, que trata da sustentabilidade humana. Segundo Cantrell et al. (CANTRELL et al., 2023) no relatório 2023 Global Human Capital Trends report:

“the degree to which the organization creates value for people as human beings, leaving them with greater health and well-being, stronger skills and greater employability, good jobs, opportunities for advancement, progress toward equity, increased belonging, and heightened connection to purpose.”

Isso significa que as organizações devem se concentrar mais no quanto sua organização beneficia as pessoas e menos no contrário, que seria no quanto as pessoas beneficiam a sua organização. Assim, as práticas implementadas hoje ajudarão a determinar se os trabalhadores, as organizações e a sociedade sobreviverão e florescerão tanto hoje como para as gerações futuras (CANTRELL et al., 2024), ideia que faz parte do conceito da ONU sobre a sustentabilidade.

Assim, pode-se afirmar que a sustentabilidade humana está intrinsecamente ligada à sustentabilidade climática, à equidade, à confiança, ao propósito, ao bem-estar e à pertença, ou seja, na criação de um futuro melhor para todos nós enquanto seres humanos, e apela aos líderes que assumam o compromisso de priorizar a prosperidade humana em seus âmbitos de atuação (CANTRELL et al., 2024), que é justamente o foco do Pacto Global e da Agenda 2030, das Nações Unidas, com os ODS.

No entanto, a literatura ressalta que este trabalho não acontecerá da noite para o dia, pois é uma tarefa complexa, que exige constante aprimoramento e capacitação dos líderes, à medida que o mundo sofre mudanças. Assim, as organizações e os governos terão de assumir a liderança, trabalhando em conjunto, para definir melhores práticas, padronizar métricas e promover políticas inteligentes, sendo que as pesquisas indicam que o principal desafio ao progresso nos esforços de sustentabilidade humana, importante frisar, são as restrições internas e poucos recursos humanos capacitados (CANTRELL et al., 2024).

Por fim, a sustentabilidade humana, segundo Cantrel et all. (2024) baseia-se em alguns princípios simples: *“As pessoas ligadas à sua organização têm o poder de afetá-la de formas importantes. Sua organização tem o poder de afetar cada um deles. E ao compreender e criar valor uns para os outros, a sua organização e os seus colaboradores podem melhorar os negócios, o trabalho e a vida de todos”*. Podemos afirmar, portanto, que esses princípios só se concretizam com apoio organizacional, que advém de lideranças engajadas no processo.

### **3.2) Capacitação de servidor público para liderança sustentável**

A Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, art. 2º, inciso V (SGP-ENAP/SEDGG/ME, 2021), conceitua *“competências de liderança: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública”*. E, de acordo com Almas et al., (2022) o desenvolvimento de competências dos servidores públicos culmina na transformação da mentalidade das lideranças públicas responsáveis por elaborar diretrizes aos órgãos e entidades.

Tal questão adquire ainda maior relevância quando nos concentramos no termo desenvolvimento de competências, pois, como explica Brunsten et al. (2014), ele se refere, necessariamente, *“a um conjunto de experiências formais e informais de natureza educacional que potencializam as capacidades de reflexão e ação dos sujeitos da organização. Em se tratando de educação, não se restringe aos programas formais de treinamento, mas aos modos*

*de ensinar e aprender, produzir, praticar e reproduzir comportamentos que determinam o modo de vida dos grupos organizacionais.*” (BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2014)

Cabe ainda, esclarecer que competência ou habilidade estão relacionadas com o esforço intelectual da pessoa, aliando experiências profissionais, conhecimento teórico e empírico, além de bagagem de vida, aplicando o aprendizado de forma eficiente, com a finalidade de agregar valor a um serviço ou processo dentro do contexto de uma organização. (FLEURY, 2001) Além disso, acrescente-se que o desenvolvimento de competências individuais possui tripla face: a formação acadêmica, a experiência profissional, e o crescimento pessoal de cada pessoa. (FLEURY, 2001).

De posse desses significados, afinando ainda mais o conceito, tem-se que a Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) pode ser entendida como *“conhecimento e habilidades necessárias para trabalhar e viver de uma forma que salvguarde o bem-estar ambiental, social e económico, tanto no presente como para as gerações futuras”* (HERNANDEZ; VARGAS; PAUCAR-CÁCERES, 2018a).

No mesmo sentido, Silva (2023) ressalta que as lideranças desempenham um papel fundamental como motivadoras para a adoção de práticas de sustentabilidade nas organizações públicas e privadas (SILVA, 2023). Assim, a preparação de líderes para atuarem para a sustentabilidade é uma demanda de todo o ambiente que cerca as organizações (BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2014).

No âmbito do desenvolvimento sustentável, um dos debates mais significativos diz respeito à necessidade e urgência de incorporar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na educação e no desenvolvimento de competências (HERNANDEZ; VARGAS; PAUCAR-CÁCERES, 2018a). Portanto, faz-se necessária a compreensão científica do desenvolvimento interior e do que é necessário para apoiar um futuro sustentável (BENDELL; LITTLE; SUTHERLAND, 2018) (ANKRAH et al., 2023), inclusive de forma humana, nos termos propostos por Cantrell et al (2024).

### **3.3) Habilidades liderança X sustentabilidade**

Como bem concluído por Metcalf e Bem (2013, p. 15) a maior dificuldade encontrada na liderança sustentável é relacionar as múltiplas camadas de problemas complexos, como é o

caso da sustentabilidade e da liderança. Assim, a liderança para a sustentabilidade requer líderes com capacidades extraordinárias, que sejam capazes de ler e prever através das complexidades, trazer mudanças organizacionais, gerir emoções de forma adequada, possibilitando, então, conduzir problemas complexos com maior capacidade de solução (METCALF; BENN, 2013).

Considerando a multiplicidade de conceitos e competências relacionadas à liderança sustentável, para este estudo levaremos em consideração a matriz de competências da ENAP para referência quanto às habilidades transversais (soft skills) necessárias ao perfil de liderança no serviço público brasileiro. E, no que se refere às habilidades necessárias para uma liderança sustentável, nosso estudo se propõe a utilizar as competências elencadas na matriz do estudo global *Inner Development Goals*, com foco na sustentabilidade prevista nos ODS da Agenda 2030.

Em 2024, a organização americana *Inner Development Goals*, relacionou vinte e três competências que os atores organizacionais devem desenvolver para operar em um ambiente inovativo e sustentável. Abaixo estão elencadas as competências encontradas:

- 1- Observação / apreciação
- 2- Co criação
- 3- Comunicação
- 4- Conhecimentos complexos
- 5- Conexão
- 6- Pensamento crítico
- 7- Resiliência / coragem
- 8- Criatividade
- 9- Empatia e compaixão
- 10- Humildade
- 11- Inclusão e compreensão intercultural
- 12- Competência / Proatividade
- 13- Autoconhecimento
- 14- Integridade e autenticidade
- 15- Visão orientada para o futuro
- 16- Mobilização
- 17- Aprendizado constante
- 18- Otimismo
- 19- Perseverança
- 20- Perspectiva
- 21- Presença
- 22- Altruísmo
- 23- Confiança

Nota-se que ao elaborar o relatório que aponta essas habilidades individuais, e que são resultantes de uma pesquisa, a Instituição aponta as competências centralizadas nos atores, nas pessoas, diferentemente do olhar de Soldberg, *et al.*; (2020) que compartilha as responsabilidades e competências entre todos envolvidos no processo, inclusive a instituição.

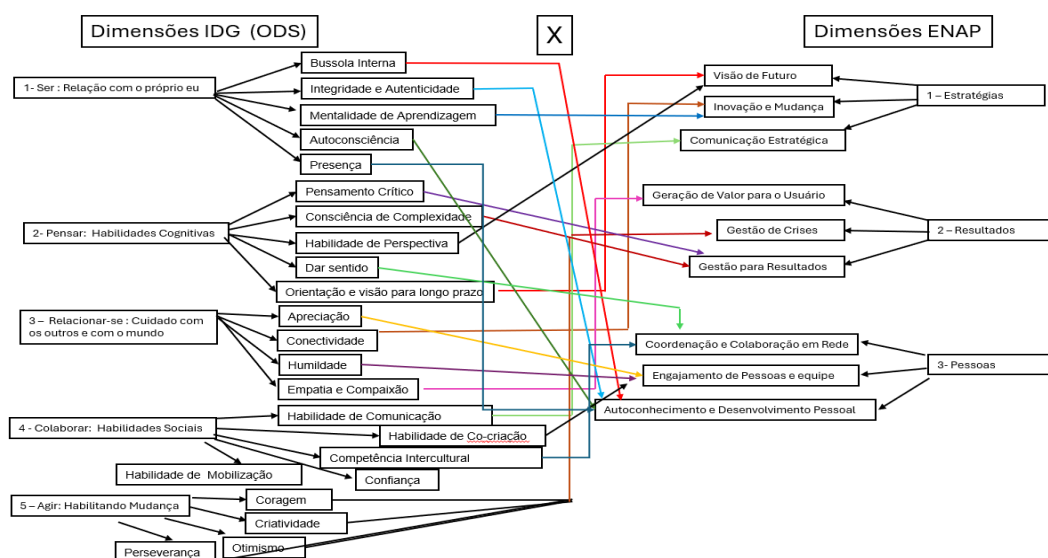
Os *Inner Development Goals* – IDGs são metas voltadas ao desenvolvimento pessoal e interno de indivíduos, complementando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, que são mais externos e focados em resultados sociais, econômicos e ambientais. Os IDGs reconhecem que para alcançar transformações sociais sustentáveis, também é necessário focar no crescimento e desenvolvimento pessoal, incluindo habilidades como autoconhecimento, empatia, resiliência, criatividade e habilidades de comunicação (ANKRAH et al., 2023).

O conceito dos IDGs sugere que mudanças positivas no mundo externo são alcançáveis quando as pessoas desenvolvem a capacidade de lidar com seus pensamentos e emoções, compreender e colaborar com os outros e envolver-se efetivamente com os complexos desafios globais. Este aspecto do desenvolvimento humano é frequentemente negligenciado em políticas e estratégias de desenvolvimento, mas é considerado essencial para a realização da Agenda 2030 (ANKRAH et al., 2023).

O ponto positivo da matriz dos IDGs é que ela está pronta para ser recontextualizada dentro de abordagens específicas de formação ou desenvolvimento pessoal de cada organização, permitindo adaptação para diversos contextos culturais e sociais, assim, os IDGs podem tornar-se uma ferramenta cada vez mais robusta e transferível globalmente na busca de um futuro sustentável e equitativo, podendo ajudar os líderes a perceber e desenvolver uma ampla gama de capacidades cognitivas, emocionais e relacionais que os ajudarão a enfrentar desafios e a contribuir melhor para o desenvolvimento sustentável nas suas respectivas organizações (ANKRAH et al., 2023).

Como o curso do LideraGov possui matriz de competências própria faz-se necessário estabelecer uma correlação entre as dimensões consideradas no estudo global dos IDGs e a ENAP, bem como, estabelecer as dimensões consideradas neste estudo para futura análise, conforme demonstra-se abaixo:

**Organograma 1:** Correlação entre habilidades IDGs e matriz de competências de liderança ENAP.



**Fonte:** Autora, com base na matriz de competências de liderança da ENAP e habilidades IDGs.

Observa-se que, enquanto a IDG trabalha com cinco dimensões, que estão subdivididas em 23 competências que os líderes devem apresentar (ANKRAH et al., 2023), a ENAP estabelece 3 dimensões subdivididas em 9 competências (ENAP, 2023a). Nota-se, ainda, que a IDG organizou suas categorias de forma detalhada, para que as variáveis fossem consideradas sem quaisquer incompreensões, após um processo de levantamento e associação na criação da matriz (SACHS et al., 2023), enquanto a ENAP agrupou as competências de forma mais generalista (OLIVEIRA; MARQUES; CARVALHO, 2021).

Embora não tenha sido possível realizar as correlações com base nas dimensões fechadas, devido à complexidade que envolve cada dimensão da IDG, foi possível assinalar uma fácil associação entre as variáveis da IDG e as da ENAP, encontrando-se abaixo uma tabela associando as correlações do organograma acima de forma mais detalhada:

**Tabela 2:** Correlação entre habilidades IDGs e matriz de competências de liderança ENAP.

Variável ENAP	Correlação IDG
Visão de Futuro	Orientação e visão para longo prazo; Habilidade de Perspectiva
Inovação e Mudança	Conectividade; Mentalidade de Aprendizagem
Comunicação Estratégica	Habilidade de Comunicação
Geração de Valor para o Usuário	Empatia e Compaixão
Gestão de Crises	Coragem; Criatividade; Otimismo; Perseverança
Gestão para Resultados	Pensamento Crítico; Consciência de Complexidade

Coordenação e Colaboração em Rede	Mentalidade inclusiva e Competência Intercultural; Co-criação, Habilidade de mobilização
Engajamento de Pessoas e Equipes	Apreciação; Humildade; Confiança; Fazer sentido
Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal	Autoconsciência; Presença, Bússola interna, Integridade e autenticidade

**Fonte:** Autora com base na matriz de competências de liderança da ENAP e habilidades IDGs.

## IV - METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo traz em seu escopo a apresentação da sistematização que o estudo adotou para construção do percurso metodológico, perpassando pelo método, o objeto de estudo, o universo de amostra, a coleta de dados e instrumento de pesquisa, bem como, o método de tratamento e análise de dados.

### 4.1) Método de pesquisa

Método pode ser descrito como uma via para alcançar um propósito ou objetivo, e o método científico pode ser compreendido como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados com o objetivo de alcançar o entendimento (GIL, 2008); (PRODANOV; DE FREITAS, 2013). Desta forma, a pesquisa científica deve valer-se de uma série de procedimentos e técnicas devidamente norteadas, assumindo um compromisso quanto ao critério de qualidade das informações e contribuições que os resultados alcançarão.

Assim, essa pesquisa pode ser definida como uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, onde compreende-se a exposição das características de uma determinada população, fenômeno ou ainda, ao estabelecimento de conexões entre variáveis. Além da análise descritiva, a tipificação das pesquisas é marcada por estudos exploratórios, os quais têm como principal objetivo desenvolver, esclarecer e ajustar conceitos e ideias, visando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses que possam ser utilizados em estudos posteriores; assim como as pesquisas explicativas, que têm como foco central a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2008).

Quanto à abordagem, este estudo adotou uma perspectiva quantitativa, a qual se distingue pelo emprego de dados numéricos e técnicas estatísticas para descrever populações e fenômenos, examinando as relações entre variáveis. Nessa abordagem, as variáveis podem ser

mensuradas por meio de instrumentos específicos e analisadas por métodos estatísticos dos dados que serão coletados, que no caso deste estudo será por coleta de questionário tipo Survey, explicado mais adiante desta metodologia (GIL, 2002); (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

#### **4.2) Universo e amostragem da pesquisa**

Esta pesquisa foi enviada a todos os egressos das três turmas do curso LideraGov realizados nos anos de 2021, 2022 e 2023. Esclarece-se que na primeira turma foram identificados 59 egressos, já no segundo ano 79, e consecutivamente 50 na terceira turma, totalizando 188 alunos que concluíram o curso, sendo chamados de egressos, compondo a Rede LideraGov, que tem por objetivo consolidação de uma rede de líderes formada por servidores com alta capacidade de gestão e liderança, egressos do Programa (GOV.BR, 2023; (NASCIMENTO et al., 2024).

#### **4.3) Instrumento de pesquisa**

O método de pesquisa adotado para conduzir este estudo investigativo consistiu no uso de questionários. De acordo com Gil (2008), um questionário é uma ferramenta de pesquisa que contém uma série de perguntas dirigidas a indivíduos, visando obter informações sobre seus conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, preocupações, comportamento passado ou presente.

O questionário é composto por 42 questões realizadas com base habilidades expressas na matriz de competências do *Inner Development Goals* (IDG). As respostas neste questionário são avaliadas por meio de uma escala psicométrica de 4 pontos - conhecida como escala de Likert - que atribui uma pontuação de 1 a 4 para cada resposta, representando uma variação consecutiva. Segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 187), quanto mais pontos são utilizados pelo pesquisador, "maior será a precisão na avaliação da intensidade com que o respondente concorda ou discorda da afirmação" (HAIR JR; DA SILVA GABRIEL; PATEL, 2014). Assim, o questionário apresenta quatro opções de resposta, nas quais o participante deve escolher uma, evitando-se a neutralidade dos respondentes:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Concordo;
- 4 - Concordo Totalmente.

Antes de ser aplicado à população-alvo, o questionário foi submetido a testes prévios com uma amostra de dois indivíduos com características semelhantes. Os entrevistados testados relataram demorar cerca de 5 a 8 minutos para realizar o questionário, e não tiveram nenhuma dificuldade.

#### **4.4) Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário enviado via *Google Forms* através de um link que foi divulgado na rede de egressos do curso LideraGov onde foi realizado o envio e solicitação de forma recorrente durante 30 dias. Os detalhes do questionário constam no Apêndice A deste trabalho.

#### **4.5) Tratamento dos dados**

Os dados foram organizados e examinados utilizando Linguagem *Python* pelo jupyter notebook. Inicialmente, foi realizada uma análise do perfil descritivo da amostra por meio de estatísticas descritivas. As variáveis numéricas foram exploradas por meio da média, desvio padrão, amplitude, assimetria, curtose, mediana e intervalo interquartil, enquanto as variáveis qualitativas serão examinadas por meio da frequência. Posteriormente, os dados foram descritos e analisados em contraponto com a literatura anteriormente investigada.

#### **4.6) Estratégia de análise dos dados**

A população considerada foi de 188 egressos, e obteve-se 130 respondentes, garantindo a confiabilidade da amostra.

No que se refere à análise dos dados, tem-se que a estatística descritiva consiste em uma técnica de análise que resume os dados coletados, organizando-os através de tabelas e gráficos que exprimem aspectos relevantes possibilitando desenho de hipóteses no universo estudado. Barbetta (2008, p. 65) ensina que “com os dados adequadamente resumidos e apresentados em tabelas e gráficos, poderemos observar determinados aspectos relevantes e começar a delinear hipóteses a respeito da estrutura do universo em estudo. É a chamada Análise Exploratória de Dados” (BARBETTA, 2008).

O primeiro bloco de questões tinha por escopo investigar o perfil dos egressos do LIDERAGOV, e os dados serão demonstrados no próximo capítulo por meio de gráficos que fornecem visualização fácil do compilamento dos dados retirados do *GoogleForms*.

Já no segundo bloco de questões, avaliou-se a percepção de desempenho/aprimoramento dos egressos nas competências IDGs (SACHS et al., 2023) discriminadas no questionário - Apêndice A deste trabalho.

Para análise dessas questões, no próximo capítulo, será utilizado o escore padronizado, com objetivo de identificarmos os níveis de desenvolvimento das habilidades e obtermos um *ranking* dessas competências, demonstrado em tabela. Importante esclarecer que o escore padronizado é uma fórmula, conforme visível na figura abaixo, que permite medir dispersão de dados e sendo útil para comparar resultados individuais, podendo posicioná-los em uma escala de -1 até 1, e estabelecendo o *ranking* das variáveis analisadas, e como resultado permitindo uma avaliação de desempenho (DE ANDRADE MARTINS, 2000):

**Figura 5:** Fórmula de cálculo do escore padronizado

$$Z_i = \frac{(x_i - \bar{X})}{S} \text{ ou } \frac{(X_i - \mu)}{\sigma}$$

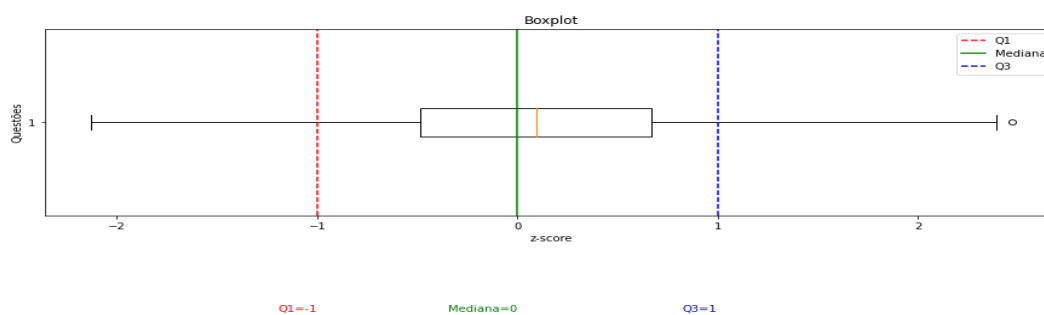
Onde:  
 $S$  = desvio-padrão amostral;  
 $\bar{X}$  = média amostral;  
 $\sigma$  = desvio-padrão populacional;  
 $\mu$  = média populacional.

**Fonte:** De Andrade Martins (2000), adaptado.

Após análise dos dados e ranqueamento das habilidades, objetivando tornar visual o resultado, teremos um gráfico do tipo *box-plot*, que é usado para análise exploratória de dados, exibindo mediana e quartis das variáveis em análise (NETO et al., 2017), onde será possível observar graficamente os grupos de competências demonstradas de acordo com o grau de desenvolvimento, sendo alto, médio, baixo e baixíssimo graus.

Para cálculo dos quartis serão utilizadas as fórmulas “ $n+3 / 4$ ”, para o primeiro, e, “ $3n+1 / 4$ ” para o terceiro, sendo o segundo quartil equivalente à mediana do conjunto de dados (NETO et al., 2017), assim será possível identificar o limite de desenvolvimento de cada grupo. Para isso utilizaremos como base a tabela padrão, que possui mediana 0 e desvio padrão 1, representada abaixo na figura do gráfico:

**Figura 6:** Representação esquemática da divisão dos grupos de competências



**Fonte:** Autora, elaboração própria

Por último, o questionário traz 3 perguntas, cujas respostas são abertas e constam como opcionais para resposta. As questões serão utilizadas para obtenção de dados com abordagem qualitativa e seus dados serão sumarizados e compilados por frequência de opinião (GIL, 2008) de acordo com a resposta própria dos respondentes, o que será observado em gráficos de barra no próximo capítulo.

## V - RESULTADOS E DISCUSSÕES

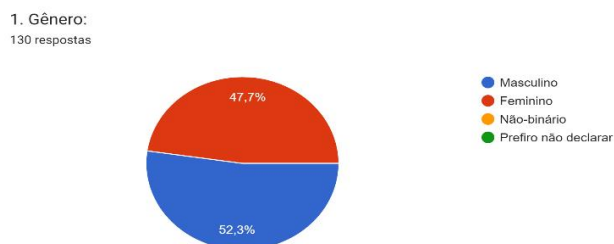
Neste capítulo os dados de desenvolvimento das competências IDGs, que foram coletados, serão expostos com uma reflexão acerca dos resultados encontrados, traçando paralelo dos achados com conteúdo do referencial teórico, conforme os objetivos inicialmente propostos.

### 5.1) Perfil dos egressos

Na primeira parte do questionário, onde as perguntas tinham por objetivo traçar um perfil dos egressos, vamos apresentar alguns resultados interessantes acerca dos egressos.

Podemos identificar um equilíbrio entre homens e mulheres:

**Gráfico 1:** Gênero dos respondentes.



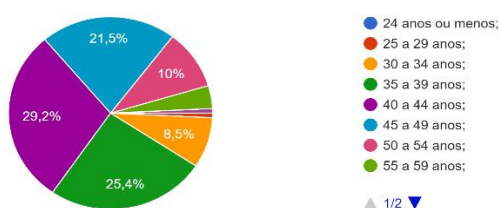
**Fonte:** GoogleForms.

Esse perfil encontrado no resultado das respostas vai ao encontro do que se propõe para as edições do Programa, ou seja, de ser um curso em constante iteração, que considera as temáticas de raça e gênero na sua concepção e execução (NASCIMENTO et al., 2024).

Além disso, importante mencionar a heterogeneidade de idades dos egressos, fazendo do LideraGov um Programa inclusivo, e cumprindo ao que se pretende desde a sua criação: permitir uma renovação do quadro de servidores aptos ao exercício de liderança, com capacitação, ou seja, formar servidores aptos à substituir o percentual de servidores próximos da aposentadoria e que ocupam cargos de alta liderança no Governo Federal (ALMAS et al., 2022), conforme se verifica no gráfico abaixo:

**Gráfico 2:** Faixa etária dos respondentes:

2. Faixa etária:  
130 respostas

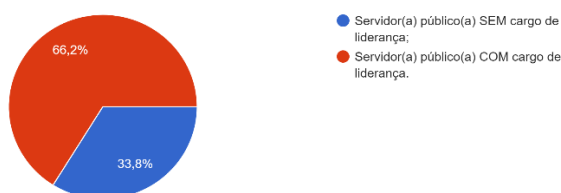


**Fonte:** GoogleForms

Outro aspecto relevante acerca do perfil dos egressos é a posição atual na Administração Pública, que pode ser verificado no gráfico abaixo, e demonstra que, no presente, há uma predominância dos servidores com cargo de liderança, devendo ser ressaltado que um dos critérios para participação do processo seletivo do programa é não estar ocupando cargo de Direção e Assessoramento Superior ou Função Comissionada do Poder Executivo de níveis 4, 5 ou 6, cargo de Natureza Especial ou equivalentes, conforme descrito nos editais de abertura dos processos seletivos (ALMAS et al., 2022).

**Gráfico 3:** Ocupação atual:

3. Ocupação atual:  
130 respostas



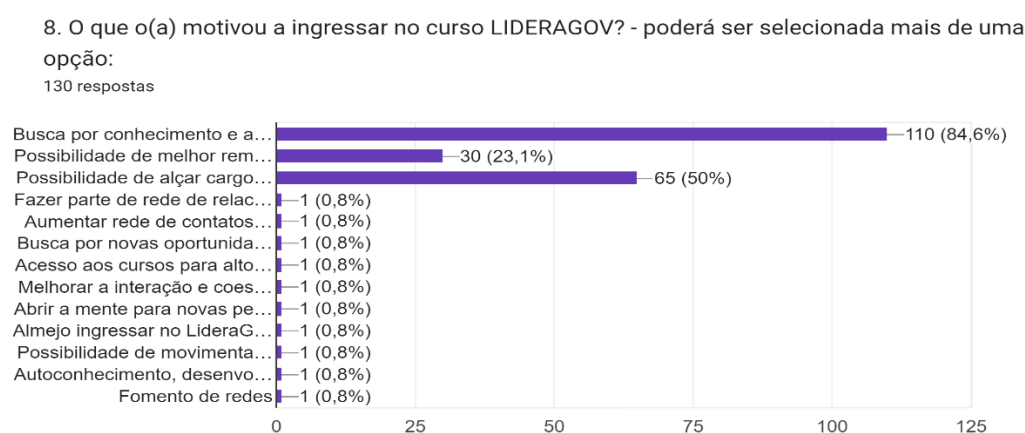
**Fonte:** GoogleForms

A ocupação atual dos egressos demonstra, ainda, uma coerência de resultados e um alinhamento com a motivação que os egressos disseram ter para participar do LideraGov, atingindo também a expectativa do Programa, que segundo Almas et al (2022), significa:

profissionalizar a ocupação dos cargos de gestão, observando as competências de liderança e a experiência da pessoa, o que evidencia uma mudança na cultura de ocupação de cargos de liderança do País, que preza pela implementação dos mecanismos da governança.

Quase a metade dos respondentes afirmou que gostaria de ter a possibilidade de alcançar cargos de liderança, conforme se verifica no gráfico a seguir:

**Gráfico 4:** Motivação para participar do curso:



**Fonte:** GoogleForms

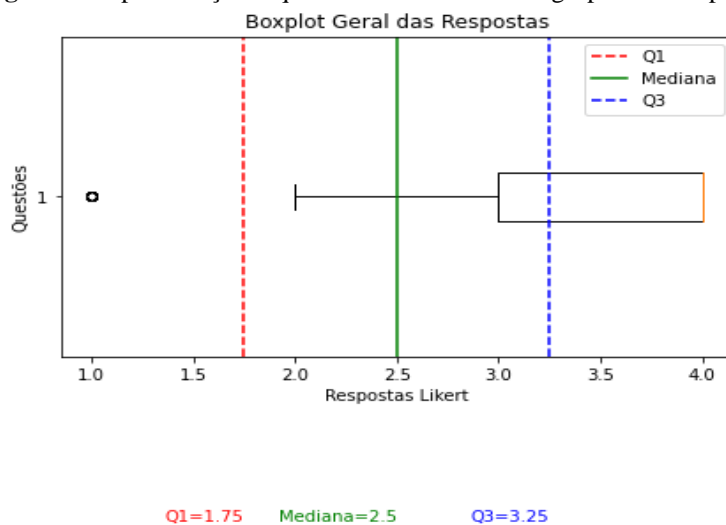
Traçados os aspectos mais importantes do perfil dos egressos, passamos à análise dos dados relacionados às habilidades, objeto deste estudo.

## 5.2) Competências

Na segunda parte do questionário, a intenção da pesquisa era verificar a percepção dos egressos, a partir de suas vivências no LideraGov, quanto à melhoria ou desenvolvimento das 23 habilidades relacionadas com a sustentabilidade e que fazem parte dos objetivos de desenvolvimento interior, proposto pela pesquisa Global do Inner Development Goals – IDGs (ANKRAH et al., 2023), no âmbito dos dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável do Pacto Global da ONU e, assim, podermos obter um diagnóstico. Então, a partir do questionário apresentado (Apêndice A) foram apresentadas afirmativas aos egressos, baseadas nas descrições

dessas habilidades, acompanhadas da escala Likert de avaliação, de 1 a 4, onde o 1 significa total discordância e 4, total concordância com o que está expresso na sentença. Após a coleta das respostas, podemos verificar alguns dados de estatística descritiva:

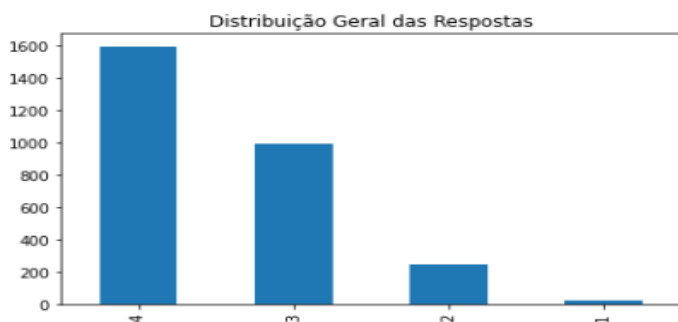
**Figura 7:** Representação esquemática da divisão dos grupos de competências



**Fonte:** Autora, elaboração própria

Nos dados expressos no gráfico ilustrado na figura 7 não é possível fazer uma inferência taxativa quanto ao desenvolvimento das habilidades, apenas fica perceptível visualmente que há uma concentração das respostas no quartil Q3, superior à mediana, e há uma medida de dispersão a partir do segundo quartil, ficando um valor fora da curva abaixo de Q1. Isso fica claro fazendo uma análise conjunta com a figura 8, abaixo, onde resta evidente que a percepção dos egressos quanto sua capacidade relacionada aos IDGs é homogênea, variando na sua maioria, entre os pontos 3 e 4 da escala likert, que era pontos que traziam a concordância e concordância total com o que estava sendo afirmado na sentença do questionário.

**Figura 8:** Representação gráfica da distribuição das respostas da escala Likert para as 23 habilidades, nos 130 questionários respondidos



**Fonte:** Autora, elaboração própria

Agora, no que se refere a percepção dos egressos quanto ao desenvolvimento ou aprimoramento das habilidades, a partir das aulas do LideraGov, foi possível, com base em análise estatística, realizar o agrupamento das habilidades em categorias que levam em consideração o escore padronizado e separa as habilidades em quatro grupos distribuídos entre alto, médio, baixo e baixíssimo grau de desenvolvimento de acordo com a posição do escore padronizado em relação à mediana do conjunto das 130 respostas ao questionário. A figura abaixo mostra esse *ranking*:

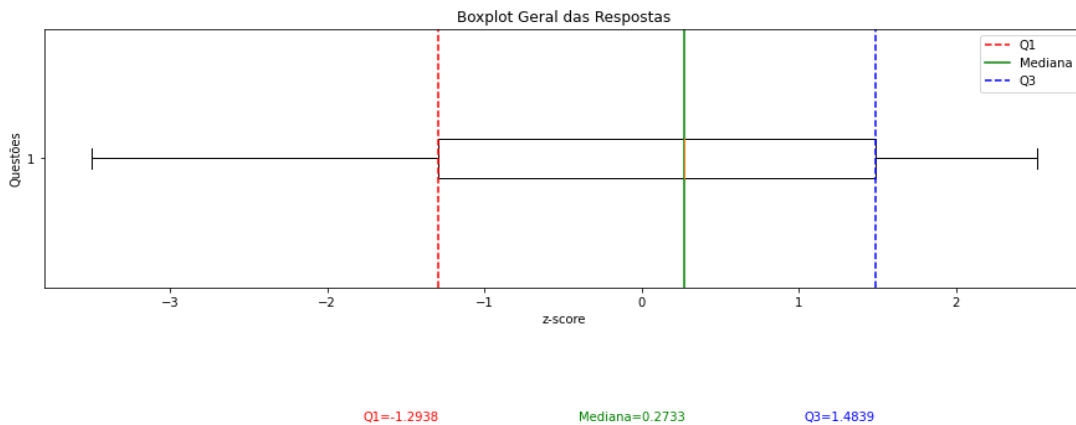
**Figura 9:** *Ranking* e agrupamento das habilidades exploradas na pesquisa

Alto desenvolvimento				Médio Desenvolvimento			
Competência	Descrição	z_score	Ranking	Competência	Descrição	z_score	Ranking
IDG 2: pensar	orientação e visão de longo prazo	2,5108	1º	IDG 3: relacionar-se	conexão	1,3920	7º
IDG 4: colaborar	confiança	2,3485	2º	IDG 2: pensar	fazer sentido	1,1487	8º
IDG 5: agir	otimismo	2,3229	3º	IDG 3: relacionar-se	apreciação	1,1444	9º
IDG 4: colaborar	habilidades de mobilização	2,2888	4º	IDG 1: ser	bússola interna	0,6661	10º
IDG 4: colaborar	mentalidade inclusiva e competências intercultural	2,2717	5º	IDG 3: relacionar-se	empatia e compaixão	0,2818	11º
IDG 1: ser	presença	1,5757	6º				
Baixo Desenvolvimento				Baixíssimo Desenvolvimento			
Competência	Descrição	z_score	Ranking	Competência	Descrição	z_score	Ranking
IDG 3: relacionar-se	humildade	0,2733	12º	IDG 4: colaborar	cocriação	-1,3750	18º
IDG 2: pensar	consciência da complexidade	0,1537	13º	IDG 5: agir	criatividade	-1,4860	19º
IDG 2: pensar	pensamento crítico	-0,2050	14º	IDG 4: colaborar	comunicação	-2,7329	20º
IDG 5: agir	perseverança	-0,2647	15º	IDG 1: ser	integridade e autenticidade	-3,0232	21º
IDG 1: ser	abertura e mentalidade de aprendiz	-1,1273	16º	IDG 5: agir	coragem	-3,4161	22º
IDG 1: ser	autoconsciência	-1,2127	17º	IDG 2: pensar	olhar de perspectiva	-3,5015	23º

**Fonte:** Autora, elaboração própria

Resgatando, por fim, o gráfico modelo representado na Figura 6 do Capítulo da Metodologia e, com base nesse *ranking*, aplicando seus valores de escore padronizado (Figura 9) para calcular a mediana e os quartis relativos aos dados estudados, foi possível criar um gráfico que ilustra os grupos mencionados, demonstrando visualmente os intervalos de agrupamento das habilidades:

**Figura 10:** Representação gráfica boxplot da divisão dos grupos de habilidades – com valores.



**Fonte:** Autora, elaboração própria.

Conforme se observa, de acordo com os valores dos escores padronizados, as habilidades que ficaram acima de 1,4839 fazem parte do grupo de alto desenvolvimento. O grupo de médio desenvolvimento encontra-se entre 1,4839 e 0,2733. Já os escores abaixo deste último valor e acima de -1,2938 compreendem o grupo de baixo desenvolvimento. E, por último, as habilidades que obtiveram o escore abaixo de -1,2938 configuram um baixíssimo desenvolvimento.

Importante registrar que o gráfico *boxplot* ilustra uma dispersão dos valores apresentados no caso concreto. Assim, as habilidades que estão concentradas no grau de baixíssimo desenvolvimento são muito discrepantes em relação às demais avaliações, e são, portanto, considerados valores *outline*, ou fora da linha de tendência, o que não deve ser analisado isoladamente.

O que podemos inferir é que as habilidades relacionadas à cocriação, criatividade, comunicação, integridade e autenticidade, coragem e olhar de perspectiva, além das relacionadas à humildade, consciência da complexidade, pensamento crítico, perseverança, abertura e mentalidade de aprendiz e autoconsciência, que estão com as avaliações baixa e baixíssima, e que fizemos correlação com a matriz de competências da Enap, utilizada no LideraGov, e se conectam com alguns aspectos de Visão de Futuro, Inovação e Mudança, Comunicação Estratégica, Gestão de Crises, Gestão para Resultados, Coordenação e Colaboração em rede, Engajamento de Pessoas e Equipes, Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal, merecem maior atenção, ou um estudo mais aprofundado para entender essa discrepância com relação às demais habilidades.

No entanto, mais uma vez, deve ser chamada a atenção para a dispersão dos dados no cálculo do escore padronizado e o posicionamento dos dados na tabela (NETO et al., 2017), que nos indica que, embora haja uma colocação gráfica baixa na avaliação de desempenho dessas habilidades, a avaliação individual das sentenças no questionário possuem maior variação de percepção entre os egressos, ainda que tenham sido bem avaliadas pela maioria.

No que se refere ao médio desenvolvimento, observamos que são habilidades relacionadas a conexão, fazer sentido, apreciação, bússola interna e empatia e compaixão, que são aspectos importantes do ponto de vista da capacitação de lideranças, e foram relacionadas aos aspectos de Inovação e Mudança, Geração de Valor para o usuário, Engajamento de Pessoas e Equipes, Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal da matriz da Enap. Esse conjunto de habilidades, dada a sua natureza, são perceptíveis de formas diferentes pelos egressos pois denotam uma vivência e um aprendizado que vai além de uma formação acadêmica. Não são habilidades que não podem ser treinadas, mas as vivências pessoal e profissional influenciam nessas habilidades (CAMÕES, 2017).

Os resultados apontam, ainda, que os egressos, por sua percepção, saem do curso com uma alta capacidade de orientação e visão de longo prazo, confiança, otimismo, habilidades de mobilização, mentalidade inclusiva e competência intercultural e presença, que perpassam pelos eixos Visão de Futuro, Gestão de Crises, Coordenação e Colaboração em Rede, Engajamento de Pessoas e Equipes e Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal, na matriz de competências da Enap (ENAP, 2023a). Esses achados nos mostram que as diversas formas de atuação do egresso no ambiente organizacional vão moldando os aprendizados e concretizando valores e princípios norteadores do Programa, indo ao encontro do que é proposto pela Coordenação do Programa LideraGov no Relato Técnico apresentado no XI Encontro Brasileiro de Administração Pública:

“O percurso formativo do Programa, composto pelas disciplinas e atividades complementares, busca ofertar uma experiência completa, que auxilia e estimula “a aplicação do que foi aprendido e sua avaliação” (Enap, 2023, p. 43), tendo como objetivo claro promover uma liderança pública mais eficaz, ética e orientada para resultados, adaptando-se constantemente para atender às demandas emergentes e garantir que os líderes públicos estejam equipados com as competências necessárias para promover uma gestão pública eficiente, responsiva e inovadora.” (NASCIMENTO et al., 2024)

Outra análise importante diz respeito à heterogeneidade da avaliação no que diz respeito aos eixos de competências. Não há uma consonância na avaliação de desempenho dentro dos eixos, variando de habilidade para habilidade dentro de cada eixo, assim, entende-se que a

avaliação está individualizada por competência, não cabendo generalizar por eixo de aprendizagem. Entretanto, pela proporcionalidade de competências dentro de cada eixo, podemos inferir que as categorias Ser e Agir tiveram suas habilidades com menor percepção de desenvolvimento ou aprimoramento por parte dos egressos.

O eixo ‘IDG 1 – SER’ diz respeito à nossa habilidade de cultivar a vida interior e desenvolver e aprofundar a nossa relação com os nossos pensamentos, sentimentos e corpo. E o eixo ‘IDG 5 – AGIR’ está relacionado à qualidades como coragem e otimismo, que nos ajudam a adquirir o verdadeiro arbítrio, quebrar velhos padrões, gerar ideias originais e agir com persistência em tempos incertos (SACHS et al., 2023). Essas habilidades não estão relacionadas à características de liderança somente, mas estão relacionadas com vivência, ou seja, com as diversas formas de interação do egresso com o mundo ao seu redor. Os demais eixos ‘IDG 2 – PENSAR’, ‘IDG 3 – RELACIONAR-SE’ e o ‘IDG 4 – COLABORAR’ são mais voltados à habilidade de desenvolvimento de profissionais de alto nível, capazes de pensar, propor ideias e soluções, trabalhar em equipe e engajar projetos e pessoas no ambiente organizacional para demandas de maior impacto (ANKRAH et al., 2023), de forma humana e social, relacionando-se e colaborando com pessoas e o meio-ambiente, ou seja, habilidades sustentáveis a serem desenvolvidas por líderes mais humanos (HERNANDEZ; VARGAS; PAUCAR-CÁCERES, 2018b) (VOLTOLINI, 2012) (RODRIGUES; BRITO, 2022).

### **5.3) Análise qualitativa dos dados:**

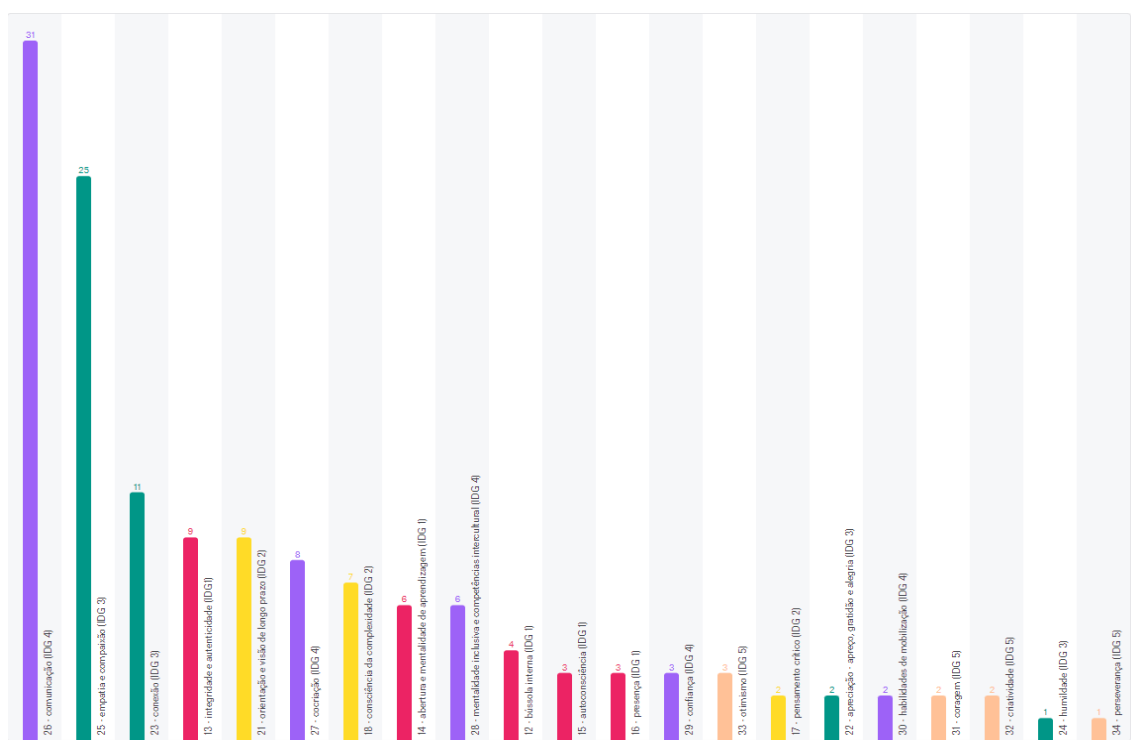
No questionário havia, ainda, três perguntas abertas, as quais serão analisadas conforme dados obtidos:

Na questão 40, o respondente deveria indicar qual das competências listadas na parte A do Questionário, em sua opinião, “é a mais importante e que precisamos desenvolver para construir um futuro sustentável para as pessoas e o planeta?” Já as questões 41.1 e 42.1 eram totalmente abertas e traziam duas reflexões: “o desenvolvimento das habilidades propostas pelo IDG é significativo considerando a dimensão de ambiência organizacional? Ou seja, esse desenvolvimento encontra amparo nas políticas organizacionais e na prática cotidiana das organizações públicas?” e a 42.1 disse respeito à percepção do egresso quanto a ambiência organizacional, “se as lideranças capacitadas nos Objetivos de Desenvolvimento Interior, com foco na sustentabilidade humana, conseguem permanecer no seu ambiente de trabalho e gerar frutos ou precisam buscar novos ambientes, mais acolhedores ao conceito?”

Assim, para a questão 40 foram identificadas a frequência de aparição das competências indicadas pelos respondentes, e para as outras duas questões – 41.1 e 42.1 – foram identificadas e categorizadas as ideias trazidas nas respostas, fazendo uso da análise de conteúdo extraíndo as opiniões dos respondentes e traduzindo para a realidade apresentada, buscando identificar e compreender os dados coletados a fim de interpretar a opinião da população de um grupo de indivíduos (BARDIN, 2011). As questões foram inseridas no *software* Atlas.ti, que permitiu a categorização dos dados, facilitando a compreensão e trazendo à luz ideias e opiniões similares (GIBBS, 2009).

### Questão 40:

Gráfico 5: frequência de aparição na questão 40:



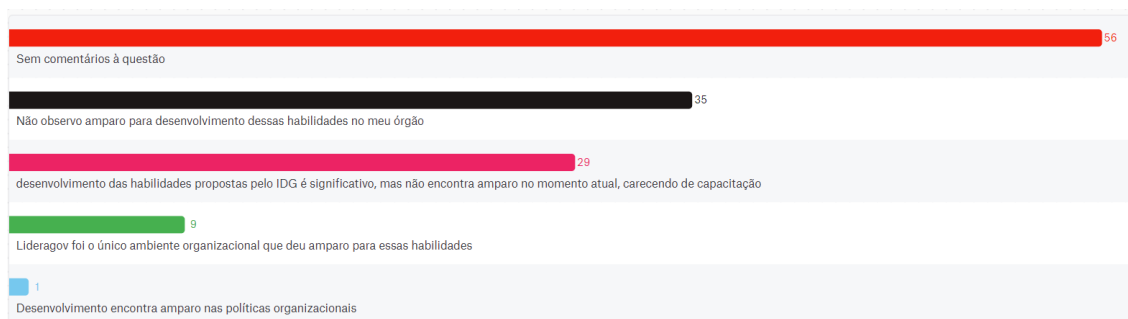
Fonte: criada pela autora (2024) – extração Atlas Ti

Nesse gráfico de barras retirado do Atlas.ti podemos observar a frequência que determinada competência foi citada como a mais importante a ser desenvolvida por um líder para construir um futuro sustentável, tendo sido observado que o resultado está de acordo com o que foi encontrado na referência bibliográfica, ou seja, os valores que dão suporte à noção de sustentabilidade humana, conforme já mencionado por Voltolini (2012) continuam sendo apontados como fatores preponderantes de desenvolvimento de lideranças pelos egressos. Além disso, foi possível observar uma coerência com o pensamento de Ankrah et al. (2023), que indica

as habilidades de comunicação, autoconhecimento, empatia, resiliência, criatividade como habilidades que devem ser desenvolvidas individualmente para uma liderança sustentável.

### Questão 41.1:

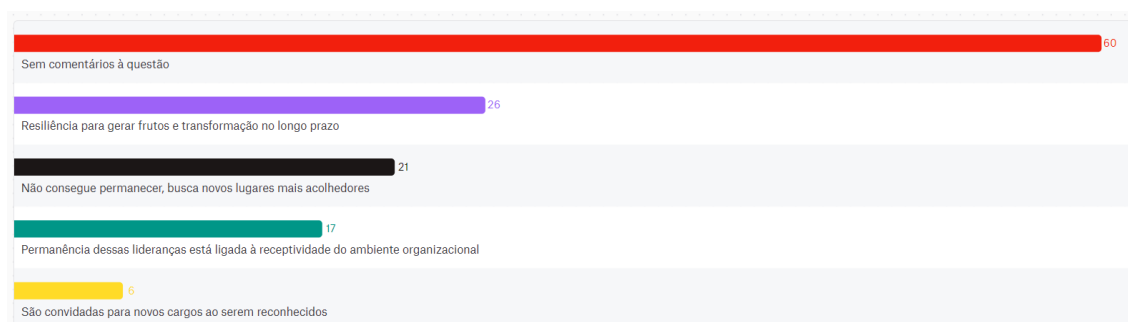
**Gráfico 6:** principais opiniões sobre amparo para desenvolvimento interior nas políticas organizacionais:



**Fonte:** criada pela autora (2024) – extração Atlas Ti

### Questão 42.1:

**Gráfico 7:** principais opiniões sobre gerar frutos pós capacitação de liderança:



**Fonte:** criada pela autora (2024) – extração Atlas Ti

Nos gráficos gerados para essas questões é possível visualizar a categorização encontrada nas ideias dos respondentes. Assim, traduzindo o conteúdo para a nossa realidade, tem-se que a Educação para o Desenvolvimento Sustentável, entendido como conjunto de conhecimento e habilidades necessárias para trabalhar e viver de forma sustentável (HERNANDEZ; VARGAS; PAUCAR-CÁCERES, 2018a) não encontram amparo nos órgãos públicos, apesar de haver política de capacitação para lideranças e alta gestão (ALMAS et al., 2022) no Governo Federal, conforme demonstrado no gráfico 6. Isso só reforça a ideia de que há urgência em incorporar os ODS na educação e no desenvolvimento de competências,

conforme exposto por Hernandez et al. (2018), visando um futuro sustentável e humano que agregue resiliência, conforme opinião dos egressos no gráfico 7, permitindo uma maior permanência dos servidores capacitados em suas lotações. E permitindo, além disso, uma mudança na cultura organizacional, para apoiar e internalizar a modernização do mundo externo, garantindo efetividade à resolução dos problemas complexos e desafios globais, e mudando a cultura atual de negligência quanto ao desenvolvimento humano em políticas e estratégias de desenvolvimento (ANKRAH et al., 2023), abrindo espaço para para a realização da Agenda 2030.

Resta claro, com o que se depreende das opiniões dos egressos nos gráficos gerados que a criação de um futuro melhor para todos nós enquanto seres humanos passa pela capacidade dos líderes e organizações públicas em assumir o compromisso de priorizar a prosperidade humana em seus âmbitos de atuação (CANTRELL et al., 2024). Assim, como ressaltado na literatura, os egressos demonstram no gráfico 7, que esta mudança não ocorre do dia para a noite, exigindo aprimoramento e capacitação dos líderes e compromisso das organizações e governos em assumir a necessidade de promover políticas inteligentes, e vencer o desafio das restrições internas e pouco recurso humano capacitado para atuar com sustentabilidade humana (CANTRELL et al., 2024).

## **VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho foi pensado e desenvolvido com o objetivo de analisar as competências relacionadas ao processo colaborativo global da Organização Oak Island Foundation, que desenvolveu uma matriz de habilidades transformadoras, necessárias para um futuro sustentável, e verificar sua aplicabilidade no Programa LideraGov, implementado para capacitar a alta liderança do Governo Federal. A intenção era avaliar, pela percepção dos alunos que concluíram o Programa, se houve o desenvolvimento ou aprimoramento nas habilidades relacionadas à sustentabilidade humana e social propostas na matriz do IDG, que possui foco nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Neste sentido, a literatura subsidiou e embasou a pesquisa, possibilitando delimitar o escopo de trabalho com foco em uma nova matriz de competências requeridas para novas lideranças num contexto de desenvolvimento social e desafios relacionados aos problemas complexos enfrentados cotidianamente. Além dos autores que elaboraram o estudo global e disponibilizaram a matriz dos IDGs, outros autores relacionados aos temas de sustentabilidade e

liderança serviram como base para a construção do pensamento, possibilitando a aplicação da pesquisa.

Nascimento et al. (2024) afirmam que o curso de formação Lideragov é uma *“iniciativa estratégica, que se configura como uma política pública sucessória de preparação de novos líderes, visa capacitar e desenvolver lideranças públicas inovadoras e prontas para enfrentar os desafios contemporâneos e impulsionar a modernização do setor público na União.”*

Já Ankrah et al. (2023) entendem que o IDG procura colmatar a lacuna entre o crescimento pessoal e a transformação global, de forma integrada, abrangendo desde o bem-estar emocional, como o social, para preparar uma mudança fundamental de valores humanos e capacitar lideranças para enfrentarem os desafios sem precedentes na atualidade.

Como já mencionado anteriormente, Fleury (2001) explica que mensurar desenvolvimento de competências não é uma tarefa simples, já que o conhecimento, sua apreensão e aplicação dependem do amadurecimento e das experiências de vida de cada ser humano, bem como da sua formação acadêmica e trajetória profissional. Ou seja, o impacto das suas ações reflete o que ele viveu e apreendeu, desenvolveu de habilidades.

Portanto, o que motivou e justificou esta pesquisa foi o desejo de verificar se as lideranças do Governo Federal estão sendo capacitadas em habilidades inovadoras, relacionadas à sustentabilidade social e humana, a faceta mais emergente do Triple Bottom Line, para gerar resultados positivos nas comunidades e nas organizações.

O instrumento de coleta de dados foi confeccionado com base nas cinco dimensões de habilidades estruturadas pelo IDG e correlacionado com a matriz de competências da ENAP, que é utilizada como eixo de desenvolvimento para a capacitação do LideraGov. Podemos dizer, inclusive, que as dimensões de habilidades requeridas para as lideranças atuais propostas nos IDGs se coadunam com o conhecimento adquirido pelos egressos do Programa LideraGov, conforme ficou demonstrado na observância dos dados individualizados de cada competência ali relacionada.

Importante destacar que esse estudo não pretende avaliar o curso LideraGov, mas tão somente levantar uma nova base de conceitos globais, ligados à liderança e sustentabilidade, e verificar se nossas capacitações estão seguindo a tendência de evolução e modernização, oferecendo um panorama do desenvolvimento de lideranças moderno e aceito mundialmente para

geração de valor à pessoa humana, à sociedade e organizações públicas e privadas, em conjunto, com vistas ao atendimento da Agenda 2030.

Sobre a aplicabilidade deste estudo, ousamos dizer que pode ser um ponto de partida para as instituições públicas no que se refere à tema de capacitação de pessoal e de aprofundamento para lideranças, tornando-os aptos a atuarem nos desafios complexos enfrentados na atualidade, além de motivar e agregar valor nas próximas edições do Programa LideraGov, que é hoje a mais completa política pública de desenvolvimento de lideranças.

Para futuros estudos, sugerimos que o escopo de estudo seja aprofundado, abrindo espaço de fala para as lideranças do setor público, permitindo uma maior compreensão das habilidades que são necessárias e valorizadas na prática cotidiana, além de permitir uma confrontação com o amparo desse desenvolvimento nas políticas e ambiência organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ALMAS, Eduardo Viana; *et. al.*, LideraGOV: programa de desenvolvimento de novos líderes para a administração pública federal brasileira. XXVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sucre, Bolivia, 22 - 25 nov. 2022.
- ANKRAH, D. et al. Inner Development Goals: from inner growth to outer change. **Field Actions Science Reports. The journal of field actions**, n. Special Issue 25, p. 82–87, 2023.
- BANK, W. **Atlas of sustainable development goals 2017: From world development indicators**. [s.l.] The World Bank, 2017.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. [s.l.] Ed. UFSC, 2008.
- BENDELL, J.; LITTLE, R.; SUTHERLAND, N. The Seven Unsustainabilities of Mainstream Leadership. Em: [s.l: s.n.]. p. 13–31.
- BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L. Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. **Revista Alcance**, v. 21, n. 1 (Jan-Mar), p. 005–024, 2014.
- CAMÕES, M. R. DE S. **Inovação e gestão de pessoas no setor público: necessidades de novos olhares**. CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. **Anais...**2017.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Em Busca de uma Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Novos Olhares, Inovação e Implementação. X Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, DF, 2017.
- CANTRELL, S. et al. Advancing the human element of sustainability. **2023 Global Human Capital Trends report**, n. Deloitte Insights, 9 jan. 2023.
- CANTRELL, S. et al. When people thrive, business thrives: The case for human sustainability. **2024 Global Human Capital Trends**, 2024.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [s.l.] Penso Editora, 2021.
- CYBERGROUP. *Digital Sustainability - Global sustainability as a driver of innovation and growth*, 2017.
- DE ANDRADE MARTINS, G. **Estatística geral e aplicada** . [s.l.] Editora Atlas SA, 2000.
- DR. FREDRIK LINDENCRONA, PHD, J. A. H. **ONE-QUESTION - GLOBAL IMPACT: Shape the understanding of the transformative skills needed for a sustainable future, now**. Disponível em: <<https://idg.community/pt-BR/survey-info>>. Acesso em: 5 jan. 2024.
- ENAP. **Programa LideraGov. Programa LIDERAGOV**, set. 2023a. Disponível em: <<https://www.enap.gov.br/pt/servicos/lideragov>>. Acesso em: 21 set. 2023
- ENAP, B. E. N. DE A. P. **Fundamentos – Documento de Referência do LideraGOV: Programa para o Desenvolvimento de Novos(as) Líderes**. , 2023b.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. [s.l.] Bookman Editora, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. [s.l.] Editora Atlas SA, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. [s.l.] 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOV.BR, GOV. BR. **Líderes egressos do LIDERAGOV**. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/acao-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/lideragov-1/temp/lideres-do-lideragov>>. Acesso em: 1 mar. 2024.

HAIR JR, J. F.; DA SILVA GABRIEL, M. L. D.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **REMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44–55, 2014.

HERNANDEZ, P. M.; VARGAS, V.; PAUCAR-CÁCERES, A. Education for sustainable development: an exploratory survey of a sample of Latin American higher education institutions. **Implementing Sustainability in the Curriculum of Universities: Approaches, Methods and Projects**, p. 137–154, 2018a.

HERNANDEZ, P. M.; VARGAS, V.; PAUCAR-CÁCERES, A. Education for Sustainable Development: An Exploratory Survey of a Sample of Latin American Higher Education Institutions. Em: LEAL FILHO, W. (Ed.). **Implementing Sustainability in the Curriculum of Universities: Approaches, Methods and Projects**. Cham: Springer International Publishing, 2018b. p. 137–154.

INNER DEVELOPMENT GOALS. *Background, method and the IDG framework*, 2024.

JÚNIOR, R. W. R. M.; DE MORAIS MORAIS, A. F. Clima organizacional: Um estudo de caso com Auditores Técnicos de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE/AM). **UFAM Business Review-UFAMBR**, v. 3, n. 1, p. 54–78, 2021.

LEAL FILHO, W. et al. Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 3761, 2020.

LOPES, André Vaz. Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. *Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal Vitória (ES)*, v. 9, n. 1, jan./abr. 2020.

METCALF, L.; BENN, S. Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. **Journal of business ethics**, v. 112, p. 369–384, 2013.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Portaria Conjunta nº 254/2020**. , set. 2023. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-254-de-23-de-junho-de-2020-263187095>>. Acesso em: 21 set. 2023

NASCIMENTO, N. I. M. et al. **Formação de novas lideranças públicas: a experiência do Programa LideraGOV**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[sbap.org.br/ebap2024](http://sbap.org.br/ebap2024)>.

NETO, J. V. et al. Boxplot: um recurso gráfico para a análise e interpretação de dados quantitativos. **Revista Odontológica do Brasil Central**, v. 26, n. 76, 2017.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. [s.l.] Sage publications, 2021.

OCDE. **Estudos da OCDE sobre a política de conduta empresarial responsável: Brasil**. , 2022a. Disponível em: <<https://mneguidelines.oecd.org/estudos-da-ocde-sobre-a-politica-de-conduta-empresarial-responsavel-brasil.pdf>>. Acesso em: 8 jan. 2022

OCDE. **OECD Public Service Leadership and Capability Review of Brazil**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/7593>>.

OCDE. **Trends in public employment: OECD's Public Service Leadership and Capability Review of Brazil**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/7593>>. Acesso em: 10 dez. 2023.

OCDE. Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil: Conclusões Preliminares, 2018 Acesso em: <<<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/3634>>>.

OLIVEIRA, F. B. DE; SANT'ANNA, A. DE S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, p. 1453–1475, 2010.

OLIVEIRA, J. M. DE; MARQUES, P.; CARVALHO, R. Matrizes de desenvolvimento competências para o setor público brasileiro. 2021.

ONU. **Declaração dos novos objetivos de desenvolvimento sustentável globais**. , 2015a. Disponível em: <<https://sdgs.un.org/2030agenda>>. Acesso em: 1 fev. 2024

ONU, O. **Guia de Sustentabilidade Empresarial - Pacto Global**. 2015b. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/noticia/pacto-global-da-onu-lanca-guia-de-sustentabilidade-empresarial-criando-um-futuro-sustentavel/>>. Acesso em: 24 fev. 2024

OPOKU, A.; AHMED, V.; CRUICKSHANK, H. Leadership style of sustainability professionals in the UK construction industry. **Built environment project and asset management**, v. 5, n. 2, p. 184–201, 2015.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. [s.l.] Editora Feevale, 2013.

QUINN, L.; DALTON, M. Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 9, n. 1, p. 21–38, 2009.

REGO, A. et al. **Liderança para a sustentabilidade-a voz de quem lidera em Portugal**. [s.l.] Leya, 2013.

RODRIGUES, B. F. B.; BRITO, E. Liderança sustentável: a visão dos líderes. **Anais Do Congresso Nacional De Excelência Em Gestão**, 2022.

SACHS, J. et al. **Sustainable Development Report 2023**: 10.25546/102924. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press: [s.n.]. Disponível em: <<https://sdgtransformationcenter.org/reports/sustainable-development-report-2023>>. Acesso em: 5 jan. 2024.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. 2005.

SGP-ENAP/SEDGG/ME. Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME N° 21, de 1º de fevereiro de 2021. . 2021.

SILVA, A. The Impact of Technological Advancements on HR Practices and Leadership in Brazil. **Journal of Human Resource and Leadership**, v. 8, n. 1, p. 46–54, 2023.

SOM, R. K. A manual of sampling techniques. 1973.

SOLBERG, E; *et. al.* Digital Mindsets: *Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation*. California Management Review 2020, Vol. 62(4) 105– 124

SOLBERG, E; *et. al.* Digital Mindsets: *Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation*. California Management Review 2020, Vol. 62(4) 105– 124

SURVEYMONKEY. **Como você calcula o tamanho da amostragem?** Disponível em: <<https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>>.

UNITED NATIONS. The Sustainable Development Goals Report, 2022.

UN. **The Sustainable Development Goals Report, 2022.** , 2022. Disponível em: <<https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/>>. Acesso em: 20 jan. 2024

UN, N. U. **Desenvolvimento Social para o Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <<https://www.un.org/development/desa/dspd/2030agenda-sdgs.html>>. Acesso em: 15 fev. 2024.

UNESCO. **Sustainable development: education, the force of change (Conferencia Internacional sobre Medio Ambiente y Sociedad: Educación y Sensibilización en materia de Sostenibilidad, Thessaloniki, Greece, 1997).** [s.l.] UNESCO, 1999a.

UNESCO. **Educação para um futuro sustentável: uma visão transdisciplinar para uma ação compartilhada.** Brasília: Ed. IBAMA, 1999b.

VILAS-BOAS, O. T.; DAVEL, E. P. B.; BISPO, M. DE S. Leadership as cultural practice. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

VOLTOLINI, R. Reflexões sobre a liderança em sustentabilidade. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 3, n. 1, p. 83–93, 2012.

FLEURY, MTL; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea* , v. 5, n. esp, pág. 183-196, 26 de agosto de 2018.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO

Caro respondente, este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado e visa identificar o desenvolvimento de competências no curso de capacitação de liderança LIDERAGOV, tendo finalidade puramente acadêmica.

A pesquisa consiste na obtenção de dados sobre a percepção dos egressos do programa no que tange ao desenvolvimento de habilidades relacionadas à sustentabilidade, especificamente os objetivos de desenvolvimento interior - modelo proposto pela pesquisa global Inner Development Goals, no âmbito dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável do Pacto Global da ONU, visando obter um diagnóstico do programa LIDERAGOV.

Salientamos que não haverá, em qualquer hipótese, identificação dos respondentes, tampouco uso das respostas para outros fins que não sejam acadêmicos.

Salientamos, ainda, que a participação nesta pesquisa é voluntária. O tempo estimado para o completo preenchimento deste questionário é de 7 (sete) minutos.

#### Questões de perfil

1. Gênero: ( ) Masculino; ( ) Feminino; ( ) Não-binário; ( ) Prefiro não declarar;
2. Faixa etária: ( ) 24 anos ou menos; ( ) 25 a 29 anos; ( ) 30 a 34 anos; ( ) 35 a 39 anos; ( ) 40 a 44 anos; ( ) 45 a 49 anos; ( ) 50 a 54 anos; ( ) 55 a 59 anos; ( ) 60 a 64 anos; ( ) 65 a 69 anos; ( ) 70 anos ou mais;
3. Ocupação atual: ( ) Servidor(a) público(a) SEM cargo de liderança; ( ) Servidor(a) público(a) COM cargo de liderança.
4. Servidor(a) público(a), em qual Ente? ( ) Administração Federal Direta; ( ) Administração Federal Indireta.
5. Servidor(a) público(a), em qual Poder atua? ( ) Executivo; ( ) Legislativo; ( ) Judiciário;
6. Há quanto tempo exerce a sua ocupação atual (referente ao cargo ou lotação mais recente)? ( ) Menos de 3 anos; ( ) Entre 3 e 5 anos; ( ) Entre 6 e 10 anos; ( ) Entre 11 e 15 anos; ( ) Entre 16 e 20 anos; ( ) Mais de 20 anos;
7. Em qual linha atua? 1 ( ) – Recursos Humanos, capacitação; 2 ( ) – Ciência, Tecnologia e Inovação; 3 ( ) – Estado e Políticas Públicas; 4 ( ) – Área Meio, logística pública; 5 ( ) – Assessoria Política; 6 ( ) – Outro: \_\_\_\_\_.
8. O que o(a) motivou a ingressar no curso LIDERAGOV? - poderá ser selecionada mais de uma opção - ( ) Busca por conhecimento e aperfeiçoamento profissional; ( ) Possibilidade de melhor remuneração no trabalho; ( ) Possibilidade de alçar cargos de Liderança; ( ) Outro: \_\_\_\_\_;

9. A realização do curso contribuiu para a melhora do meu desempenho profissional.

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 Concordo totalmente.

10. Você conhece a Agenda 2030 da ONU e suas implicações?

( ) sim; ( ) já ouvi falar, mas não conheço bem; ( ) não.

11. Você conhece o Inner Development Goals e sua matriz de competências para o desenvolvimento interior?

( ) sim; ( ) já ouvi falar, mas não conheço bem; ( ) não.

Questões centrais da pesquisa

**A) Considerando suas vivências no LIDERAGOV, assinale, para cada sentença, numa escala de 1 a 4, a opção que melhor reflete a sua opinião:**

**A partir das minhas vivências no LIDERAGOV, considero que melhorei ou desenvolvi minha capacidade de...**

----- **IDG 1: ser (relação consigo)** -----

12. me conectar e externar o profundo sentido de responsabilidade e compromisso com valores e propósitos relativos ao bem do todo (IDG 1: ser -> bússola interna);

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

13. compromisso e de agir com sinceridade, honestidade e integridade (IDG 1: ser -> integridade e autenticidade).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

14. abraçar a mudança, de estar aberto à aprendizagem, à reavaliação e à curiosidade sobre formas alternativas de perceber e interpretar as questões. De ter uma mentalidade básica de curiosidade e a vontade de ser vulnerável, abraçar a mudança e crescer (IDG 1: ser -> abertura e mentalidade de aprendiz).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

15. estar em contato reflexivo com os meu próprios pensamentos, sentimentos e desejos; ter uma autoimagem realista e capacidade de auto-regulação (IDG 1: ser -> autoconsciência).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

16. presença, de estar aqui e agora, sem julgamento e num estado de presença aberta (IDG 1: ser -> presença).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

----- **IDG 2: pensar (habilidades cognitivas)** -----

17. revisar criticamente a validade de pontos de vista, evidências e planos (IDG 2: pensar -> pensamento crítico).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

18. de compreensão e habilidades para trabalhar com condições e problemas complexos e sistêmicos (IDG 2: pensar -> consciência da complexidade).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

19. buscar, compreender e usar ativamente insights de perspectivas contrastantes (IDG 2: pensar -> olhar de perspectiva).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

20. ver padrões, estruturar o desconhecido e ser capaz de criar histórias conscientemente (IDG 2: pensar -> fazer sentido).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

21. orientação à longo prazo (horizonte temporal longo) e capacidade de formular e manter compromisso com visões relacionadas ao contexto mais amplo (processos de mudança com uma infinidade de medidas e estratégias diferentes) – (IDG 2: pensar -> orientação e visão de longo prazo).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

----- **IDG 3: relacionar-se (cuidar dos outros e o mundo)** -----

22. me relacionar com os outros e com o mundo, com um sentimento básico de apreço, gratidão e alegria (IDG 3: relacionar-se -> apreciação).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

23. sentir uma forte sensação de estar conectado e/ou fazer parte de um todo maior, como uma comunidade, humanidade ou ecossistema global (IDG 3: relacionar-se -> conexão).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

24. agir de acordo com as necessidades da situação, sem preocupação com a própria importância, ter humildade (IDG 3: relacionar-se -> humildade).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

25. compreender e sentir com relativa precisão o que as outras pessoas sentem (empatia), e de querer me relacionar com outras pessoas com benevolência (compaixão) - (IDG 3: relacionar-se -> empatia e compaixão).

----- **IDG 4: colaborar (habilidades sociais)** -----

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

26. realmente ouvir os outros, de promover um diálogo genuíno, de defender habilmente os próprios pontos de vista, de gerir conflitos de forma construtiva e de adaptar a comunicação a diversos grupos (IDG 4: colaborar -> comunicação).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

27. de motivar para construir, desenvolver e facilitar relações colaborativas com diversas partes interessadas, caracterizadas pela segurança psicológica e pela cocriação genuína (IDG 4: colaborar -> cocriação).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

28. abraçar a diversidade e incluir pessoas e coletivos com diferentes pontos de vista e origens, com vontade (IDG 4: colaborar -> mentalidade inclusiva e competências intercultural).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

29. demonstrar confiança e de criar e manter relacionamentos de confiança, e de agir de forma a inspirar confiança (IDG 4: colaborar -> confiança).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

30. inspirar e mobilizar outras pessoas para se envolverem em propósitos compartilhados (IDG 4: colaborar -> habilidades de mobilização).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

----- **IDG 5: agir (possibilitar mudança)** -----

31. defender valores, tomar decisões, tomar medidas decisivas e, se necessário, desafiar e perturbar estruturas e pontos de vista existentes (IDG 5: agir -> coragem).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

32. gerar e desenvolver ideias originais, inovar e estar disposto a romper padrões convencionais (IDG 5: agir -> criatividade).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

33. sustentar e comunicar um sentimento de esperança, atitude positiva e confiança na possibilidade de mudanças significativas (IDG 5: agir -> otimismo).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

34. manter o envolvimento e permanecer determinado e paciente mesmo quando os esforços demoram muito para dar frutos (IDG 5: agir -> perseverança).

Discordo totalmente ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Concordo totalmente;

**B) Considerando suas percepções após participação no LIDERAGOV, os conceitos de cada uma das habilidades dos objetivos de desenvolvimento interior (IDGs) na parte A deste Questionário e, ainda, levando em consideração o conceito de sustentabilidade humana como “o grau em que a organização cria valor para as pessoas como seres humanos, deixando-as com maior saúde e bem-estar, competências mais fortes e maior empregabilidade, bons empregos, oportunidades de progresso, progresso em direção à equidade, maior pertencimento e maior conexão para propósito”, responda as questões a seguir, marcando sua resposta de acordo com o grau que você atribui:**

35. Na sua percepção, o Órgão que você trabalha possui política de sustentabilidade humana?

Nem um pouco ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Possui totalmente;

36. Você considera que os conceitos da parte A deste Questionário são habilidades importantes para o desenvolvimento de liderança com sustentabilidade humana?

Nem um pouco ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Totalmente importante;

37. Tem algum conceito da parte A deste Questionário que você não considera importante para o desenvolvimento de liderança com sustentabilidade humana?

( ) Sim. Cite o(s) número(s): R. \_\_\_\_\_

( ) Não.

38. Na sua percepção, quanto é importante as lideranças se capacitarem de acordo com os IDGs e atuarem com sustentabilidade humana?

Nem um pouco ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Totalmente importante;

39. Considerando todas as questões aqui apresentadas, você se sente capacitado como liderança sustentável?

Nem um pouco ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Totalmente capacitado;

40. Em sua opinião, das competência listadas na parte A deste Questionário qual é a mais importante e que precisamos desenvolver para construir um futuro sustentável para as pessoas e o planeta? Sinta-se à vontade para comentar o porquê.

R.: \_\_\_\_\_

41. Na sua opinião, o desenvolvimento das habilidades propostas pelo IDG é significativo considerando a dimensão de ambiência organizacional? Ou seja, esse desenvolvimento encontra amparo nas políticas organizacionais e na prática cotidiana das organizações públicas?

Nem um pouco ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Totalmente amparado

Comentário (opcional): \_\_\_\_\_

42. Pela sua percepção de ambiência organizacional, as lideranças capacitadas nos Objetivos de Desenvolvimento Interior, com foco na sustentabilidade humana, conseguem permanecer no seu ambiente de trabalho e gerar frutos ou precisam buscar novos ambientes, mais acolhedores ao conceito?

Não conseguem de forma alguma ( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4 – Conseguem totalmente

Comentário (opcional): \_\_\_\_\_

Agradecemos imensamente a participação e colaboração.