

# Líderes que **TRANSFORMAM**

Diretrizes  
gerais



# Índice

- 03** Diretrizes Gerais
- 04** Princípios Orientadores
- 05** Modelo de Adesão
- 06** Escopo e Abrangência
- 07** Modalidades de Pré-Seleção
- 08** Modalidades de Adesão
- 09** Entidades e Atores
- 10** Obrigações
- 12** Contrapartidas
- 15** Sistema de Incentivos
- 17** Saiba mais

## Das Diretrizes Gerais

O presente documento apresenta as Diretrizes Gerais que organizam o Programa Líderes que Transformam.

O Programa Líderes que Transformam tem por inspiração as modernas práticas internacionais dos chamados Sistemas de Alta Direção Públicos, constituídos por um conjunto de diretrizes, instrumentos e metodologias orientados à profissionalização dos cargos de livre provimento do setor público.

O Programa fica constituído a partir da incorporação voluntária e gradual de cargos de livre provimento e exoneração do Poder Executivo do Governo Federal brasileiro, que deixam de ser providos exclusivamente pela livre escolha das autoridades nomeantes e passam por processos de recrutamento e pré-seleção, realizados pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap.

Constitui **objetivo central** do Programa Líderes que Transformam:

Contribuir para a melhora da escolha das pessoas ocupantes de cargos de livre provimento, a partir da adoção de processos prévios de recrutamento e pré-seleção.

Os referidos processos buscam aferir as competências comportamentais de pessoas candidatas e sua posterior recomendação às autoridades nomeantes, visando ao melhor match entre o perfil profissional do(a) dirigente e os desafios requeridos pelo cargo.

Constituem **objetivos específicos** do Programa:

- A maior transparência nos processos de escolha
- O desenvolvimento de capacidades institucionais nos temas de gestão e alta direção pública
- A entrega de maior valor público a sociedade
- O desenvolvimento contínuo de ações orientadas à estruturação de um Sistema de Alta Direção Pública para o Brasil

As pessoas ocupantes dos cargos contemplados no Programa será conferida a denominação “**Líderes**” ou “**Lideranças**”

# Dos Princípios Orientadores

São princípios orientadores do Programa Líderes que Transformam:

- a melhora dos resultados entregues e do valor público gerado para a sociedade, a partir da escolha qualificada das pessoas ocupantes de espaços de direção do setor público brasileiro;
- a competência e capacidade profissional das Lideranças para que possam responder aos desafios requeridos pelos cargos aos quais forem recomendados;
- a autonomia decisória das Autoridades de Governo na escolha das Lideranças;
- a transparência, integridade e isonomia dos processos de recrutamento e pré-seleção conduzidos pela Enap;
- a colaboração entre as entidades e atores integrantes do Programa, visando ao seu contínuo aperfeiçoamento.

The background of the image is a grid of many small, semi-transparent portraits of diverse individuals, including men and women of various ethnicities and ages. In the center of the image, there is a white rectangular box with a thin yellow border. Inside this box, the text "Modelo de Adesão" is written in a large, white, sans-serif font. The word "Modelo" is on the top line, and "Adesão" is on the bottom line, with a tilde (~) over the 'a' in "Adesão".

# Modelo de Adesão

## Do Escopo e Abrangência

São elegíveis aos processos de recrutamento e pré-seleção cargos de **primeiro e segundo nível hierárquico (DAS 4 e 5, de direção, e equivalentes)** de órgãos ou entidades do Poder Executivo do Governo Federal, ou unidades administrativas destas, cujas atribuições digam respeito a funções exclusivas de direção, orientadas à execução de políticas públicas e, em alguns casos, também à provisão direta de serviços públicos aos cidadãos.

A adesão dos referidos cargos ao Programa poderá se dar na **modalidade padrão ou complementar**, e a conformação da lista curta de pessoas candidatas pré-selecionadas poderá ser por **processos personalizados**, de ampla seleção, ou a partir de perfis profissionais constantes do **Banco de Perfis**.

Cargos de **terceiro nível hierárquico** (DAS 3 de direção, e equivalentes) e cargos de assessoramento (DAS 3, 4 ou 5, e equivalentes) podem ser elegíveis para adesão ao Programa. Nesses casos, poderão aderir ao modelo apenas na **modalidade padrão**, e a conformação da lista curta de pessoas candidatas pré-selecionadas se dará exclusivamente a partir do **Banco de Perfis**. A Enap financiará integralmente tais seleções, desde que atendido o número mínimo de cargos, conforme Sistema de Incentivos para modalidade de adesão padrão.

Órgãos e entidades subnacionais, dos **Estados e Municípios brasileiros**, poderão contatar a Enap para solicitar sua adesão ao Programa, desde que a adesão contemple um **número mínimo de 10 cargos**. Caberá à Enap avaliar o perfil de cargos subnacionais elegíveis. Poderão aderir ao modelo apenas na modalidade padrão, e a conformação da lista curta de pessoas candidatas pré-selecionadas poderá se dar por **processos personalizados**, de ampla seleção, ou a partir do **Banco de Perfis**.

# Das Modalidades de Pré-seleção

São oferecidas pela Enap duas possibilidades de recrutamento e pré-seleção de pessoas candidatas, a depender do perfil do cargo, dos critérios mínimos exigidos de seus ocupantes - servidores(as) e/ou não servidores(as) - e da urgência da escolha e nomeação:

## **Processo Personalizado**

Processos de recrutamento e pré-seleção abertos, de ampla concorrência, orientados a servidores(as) e não servidores(as). Apenas em casos exigidos por dispositivos legais do governo federal, tais processos serão fechados, ou seja, exclusivos para servidores(as)

## **Banco de Perfis**

Banco de perfis composto por pessoas candidatas que já passaram pelo processo de recrutamento e pré-seleção da Enap, a partir de processos de busca ativa. Podem ser convidadas a participar de nova pré-seleção ou, ainda, a compor diretamente lista curta de indicação de pessoas candidatas, desde que atendam ao perfil requerido para o cargo.

# Das Modalidades de Adesão

A incorporação dos cargos ao Programa Líderes que Transformam depende da adesão voluntária dos Ministérios federais e governos subnacionais, que podem optar pela incorporação parcial ou total de seus cargos elegíveis, dentro de um cronograma de incorporação gradual a ser negociado com a Enap para o período mínimo de 1 ano.

Uma vez que a autoridade competente decida pela incorporação de um ou mais cargos ao Programa, deve seguir as Diretrizes estabelecidas neste documento, bem como exercer sua opção pela adesão padrão ou complementar (quando aplicável).

A parceria tem início a partir da celebração de um Termo de Adesão entre a Enap e o Órgão Aderente (para um ou mais cargos) e se encerra em data estabelecida neste Termo, em comum acordo entre as partes, caso não seja exercida a opção de prorrogação da parceria.

A estes órgãos e entidades será adotada a denominação “Órgão Aderente”.

## Adesão Padrão

Orientada ao recrutamento e pré-seleção de Lideranças, foco essencial da parceria entre a Enap e os Órgãos Aderentes. Contempla as etapas de **Definição de Perfil, Recrutamento e Pré-Seleção, Escolha e Nomeação, e Balanço Final dos Resultados.**

## Adesão Complementar

Contempla **todas as etapas do modelo** padrão e inclui etapas adicionais, representativas dos Sistemas de Alta Direção Públicos: inclui a celebração de um **acordo de resultados**, ações orientadas a seu **acompanhamento**, e, ainda, ao **desenvolvimento** das **Lideranças selecionadas e profissionais da área de Gestão de Pessoas** do órgão aderente.



# Das Entidades e Atores

## **Escola Nacional de Administração Pública**

Representada por sua autoridade máxima, que delega à Coordenação-Geral de Seleção e Certificação de Competências – CGSC a responsabilidade pela implementação e contínuo aperfeiçoamento do Programa, devendo regular e conduzir os processos de recrutamento e pré-seleção e suportar a estruturação das demais dimensões do Programa relacionadas à contratualização dos resultados, contempladas na modalidade de adesão complementar. Caberá à CGSC a articulação com as demais áreas da Escola de forma a viabilizar ações de desenvolvimento previstas no sistema de incentivos.

## **Órgãos Aderentes**

Representados pelos Ministérios Federais e entidades vinculadas, órgãos e entidades subnacionais, dos Estados e Municípios brasileiros, demandantes dos processos de recrutamento e pré-seleção, responsáveis pela definição dos resultados a serem entregues pelas Lideranças, bem como pela avaliação final das pessoas candidatas pré-selecionadas em lista curta pela Enap, sua posterior nomeação e informe dos resultados alcançados.

## **Unidades de Gestão de Pessoas**

Unidades pertencentes aos Ministérios e entidades vinculadas, órgãos e entidades subnacionais, dos Estados e Municípios brasileiros, e suas unidades administrativas, responsáveis por suportar as Autoridades de Governo e Lideranças na definição, acompanhamento e informes de entrega dos resultados previstos.

## **Lideranças Públicas**

Todas aquelas em exercício após processo de recrutamento e pré-seleção, responsáveis por atuar orientadas aos resultados previamente estabelecidos, contribuindo para o desenvolvimento de capacidades institucionais nas organizações públicas e entrega de melhores serviços à sociedade.

# Das Obrigações

## Escola Nacional de Administração Pública

- Estabelecer, tornar pública e orientar sobre as diretrizes para a adesão ao Programa Líderes que Transformam;
- Avaliar as solicitações de parceria, informando sobre a elegibilidade dos processos para os cargos solicitados, segundo escopo definido para o Programa;
- Disponibilizar ferramentas para viabilizar a adesão e a execução dos processos de recrutamento e pré-seleção de forma simples e ágil;
- Prover transparência, competitividade, celeridade, confidencialidade, integridade e imparcialidade aos processos de pré-seleção;
- Prestar suporte técnico aos Órgãos Aderentes, instruindo sobre as melhores práticas para a elaboração dos perfis de cargo, condução das entrevistas com as pessoas candidatas pré-selecionadas, elaboração dos acordos de resultados e acompanhamento das entregas, bem como oferecer trilhas de formação sobre estes temas;
- Exercer com autonomia a etapa de recrutamento e pré-seleção, baseada em competências, desde a divulgação da vaga até a conformação da lista curta de pessoas candidatas pré-selecionadas;

- Financiar o processo de recrutamento e pré-seleção nos casos estabelecidos pelo sistema de incentivos;
- Entregar ao Órgão Aderente lista curta com parecer individualizado das pessoas candidatas pré-selecionadas, após o processo de recrutamento e pré-seleção;
- Ofertar programas de desenvolvimento às Lideranças selecionadas, seus gestores(as) diretos e unidades de gestão de pessoas;
- Sistematizar e publicar periodicamente os avanços e resultados do Programa

## Órgãos Aderentes

- Formalizar o pedido de adesão ao Programa Líderes que Transformam, dando seu aceite às Diretrizes que regem o modelo, com a indicação do quantitativo de cargos a serem incorporados ao Programa;
- Elaborar cronograma de incorporação gradual dos cargos acima relacionados ao Programa Líderes que Transformam, respeitando os prazos estabelecidos no Termo de Adesão, em comum acordo com a Enap;

# Das Obrigações

- Realizar sua opção pelo modelo de adesão padrão ou complementar, quando aplicável;
- Definir os resultados esperados e o perfil do cargo, de modo a viabilizar a realização da etapa de recrutamento e pré-seleção;
- Quando da adesão ao modelo complementar, deverá, ainda, estabelecer os resultados a serem previstos no acordo de resultados;
- Financiar o processo de recrutamento e pré-seleção nos casos em que a pré-seleção não se enquadrar nos critérios de financiamento;  
*ver seção [Sistema de Incentivos](#)*
- Avaliar as pessoas candidatas pré-selecionadas, podendo realizar entrevistas, bancas ou outras técnicas de análise;
- Informar à Enap quando da escolha e nomeação dos profissionais em até 15 dias após o recebimento da lista curta de pessoas candidatas pré-selecionadas, ou, quando for o caso, justificar a não escolha;
- Informar e justificar quando da exoneração de uma Liderança;
- Informar os resultados entregues pela Liderança 6 meses e 12 meses após o início da parceria;

- Fornecer *feedbacks* para melhoria contínua do Programa, ao final de 12 meses.

## Unidades de Gestão de Pessoas

- Prestar suporte à definição do perfil do cargo, ao desenho do acordo de resultados e à elaboração dos informes de resultados;
- Participar das atividades de desenvolvimento oferecidas pela Enap;
- Fornecer *feedbacks* para melhoria contínua do Programa

## Lideranças Públicas

- Atuar orientadas aos resultados acordados;
- Prestar contas ao gestor(a) imediato(a);
- Contribuir para o desenvolvimento de capacidades institucionais na organização em que atuar;
- Engajar-se nas atividades de desenvolvimento propostas e na Rede de Lideranças Públicas;
- Fornecer *feedbacks* para melhoria contínua do Programa.

# Das Contrapartidas

São contrapartidas oferecidas aos **Órgãos Aderentes** e **Lideranças**

A possibilidade de atuar alinhado(a) às melhores práticas internacionais, caracterizadas pelo constante diálogo entre as dimensões da autonomia política e do mérito como critérios para a escolha das pessoas ocupantes de cargos de direção de livre provimento; pela adoção de modernas práticas de recrutamento e pré-seleção, baseadas em competências; o olhar constante ao valor público entregue à sociedade, ponto de partida que guia todas as demais dimensões de um Sistema de Alta Direção Pública.

Também serão oferecidas às **Entidades** e **Participantes do Programa**

A clareza das diretrizes, obrigações e etapas que regulam seu funcionamento;

A facilidade de solicitação e formalização das parcerias, em ferramenta online;

Processos transparentes, íntegros e isonômicos;

Disponibilização de canal direto de comunicação para dúvidas, acompanhamento dos processos e atendimentos;

Financiamento parcial ou integral do processo de recrutamento e pré-seleção em determinadas condições;  
*ver seção [Sistema de Incentivos](#)*

Suporte direto para a:

1. construção do perfil do cargo, alinhado aos resultados desejados pelo órgão;
2. definição de metas e meios de verificação, para fins de elaboração do acordo de resultados (este último aplicável ao modelo de adesão complementar);
3. condução das entrevistas finais com as pessoas candidatas pré-selecionadas; e
4. elaboração dos informes de resultados, quando da desvinculação de uma Liderança ou para acompanhamento do acordo de resultados (adesão complementar), por meio de materiais orientativos organizados em trilhas temáticas;

Agilidade na reposição de profissionais, dado o conhecimento prévio do perfil do cargo e resultados estabelecidos, conferindo maiores chances de continuidade das políticas públicas em curso.

São oferecidas, especificamente, aos  
**Órgãos Aderentes**

A opção de escolha entre o modelo de adesão padrão ou complementar;

A definição final dos resultados a serem entregues pela Liderança e do perfil do cargo, que guiarão o processo de recrutamento e pré-seleção;

A opção de estabelecer, em comum acordo com a Enap, o tipo de recrutamento e pré-seleção a ser adotado: personalizado aberto ou fechado (este último apenas quando a natureza do cargo exigir), ou a busca de pessoas candidatas no Banco de Perfis;

A condução da etapa de avaliação final, após recebimento da lista curta de pessoas candidatas pré-selecionadas;

A escolha final da pessoa candidata que será nomeada;

A recomendação de profissionais para candidatarem-se aos processos de recrutamento e pré-seleção (a indicação, no entanto, não confere, à pessoa candidata, nenhum diferencial em relação às demais, em respeito à isonomia do processo);

Se não identificar o perfil desejado ou, se houver a desistência de pessoas candidatas dentro da lista curta de pré-selecionados, o órgão poderá considerar as demais pessoas candidatas recomendadas e, em não encontrando um nome, poderá requerer à Enap uma segunda lista curta para o mesmo processo de pré-seleção, neste caso quando houver uma segunda lista curta a ser apresentada pela Enap, ou a abertura de um novo processo seletivo (desde que justifique os motivos que levaram a não escolha dentre os perfis apresentados);

A opção de não escolher nenhuma pessoa candidata, caso não encontre o perfil desejado, já que a realização do processo de recrutamento e pré-seleção não condiciona o órgão à escolha de uma das pessoas candidatas indicadas, desde que apresenta justificativa para a não escolha;

A qualquer tempo, exercer a prerrogativa de exoneração da pessoa candidata já nomeada, dado o caráter de livre provimento e exoneração do cargo de direção (devendo, no entanto, apresentar justificativa e informe de resultados).

São oferecidas, especificamente, a cada

## Liderança

A possibilidade de conhecer previamente as entregas esperadas;


A possibilidade de conhecer previamente os(as) gestores(as) com quem irá trabalhar, caso o Órgão Aderente conduza entrevistas para subsidiar sua escolha após o recebimento da lista curta;

A possibilidade de ter seu perfil cadastrado no Banco Perfis, podendo receber convites para conformar listas curtas ou participar de processos de ampla seleção;

Manter os benefícios do cargo, quando servidor federal;

Ser convidada a participar de ofertas de desenvolvimento, oferecidas pela Enap e sua rede de parceiros;

Conformar a Rede de Lideranças Públicas, podendo receber convites para eventos de trocas e diálogos orientados ao seu autodesenvolvimento, melhoria contínua dos resultados entregues à sociedade e ao desenvolvimento do Programa Líderes que Transformam.

The background of the slide is a dark, semi-transparent grid of numerous small, diverse human faces. In the center, there is a white rectangular box with a thin yellow border. Inside this box, the text "Sistema de Incentivos" is written in a large, white, sans-serif font.

# Sistema de Incentivos

# Sistema de Incentivos

A **adesão** e **permanência** no **Programa Líderes que Transformam** do Governo Federal é **voluntária**. Além das contrapartidas oferecidas aos órgãos que optarem por aderir ao Programa, são previstos os seguintes incentivos:

## Financiamento

Os processos de recrutamento e pré-seleção poderão ser integralmente custeados pela Enap em duas situações:

- Sempre que o Órgão Aderente optar pelo modelo de **adesão complementar**;
- Nos casos em que o Órgão Aderente optar pelo modelo de **adesão padrão**, desde que a adesão estabeleça um **mínimo de 10 cargos elegíveis** e as pré-seleções sejam executadas dentro do prazo de vigência do Termo de Adesão.

**\*Caso o órgão não realize a pré-seleção de 10 cargos no período de vigência do termo de adesão, deverá restituir integralmente os custos assumidos pela Enap na realização do recrutamento e pré-seleção.**

## Desenvolvimento

As Lideranças serão contempladas com a oferta de programas de desenvolvimento pela Enap, diretamente ou em parceria com sua rede de colaboradores(as) nacional e internacional (neste caso, quando o Órgão Aderente optar pelo modelo de adesão complementar).

Os programas de desenvolvimento oferecidos estarão voltados tanto à consolidação e aprendizado no âmbito do Programa, como às reais necessidades vivenciadas pelos profissionais para o alcance dos resultados estabelecidos quando da sua seleção e nomeação.

## Rede de Lideranças Públicas

As Lideranças serão convidadas a tornarem-se membros da Rede de Lideranças Públicas.

No âmbito dessa Rede, a Enap oferecerá recomendações e desenvolverá iniciativas orientadas à promoção de oportunidades de diálogos e trocas entre os(as) Líderes, visando ao contínuo aperfeiçoamento de suas trajetórias profissionais, do próprio Programa Líderes que Transformam e dos resultados entregues à sociedade.

**\* Os incentivos de Desenvolvimento e Rede de Lideranças Públicas serão oferecidos somente às Lideranças selecionadas pelos órgãos aderentes optantes pela modalidade de adesão complementar.**



# Saiba Mais

Entre em contato com a Enap para  
conhecer mais sobre o **Programa  
Líderes que Transformam**

Seja parte do serviço público!



[cgsc@enap.gov.br](mailto:cgsc@enap.gov.br)