



Avaliação das Redes e Resultados Parciais

Contrato: Nº 20210035

Produto 3

Consultores:

Antonio Manoel Timbó Lima Gomes

Leandro Freitas Couto

**Brasília/ DF
Dezembro de 2021**

Sumário

| | |
|--|----|
| 1. Apresentação | 3 |
| 2. Metodologia | 4 |
| 3. A importância da formação de redes para a administração pública e para as políticas públicas | 4 |
| 4. As redes da turma-piloto do Programa LideraGOV | 7 |
| 4.1. Análise geral das redes | 9 |
| 5. Recomendações | 13 |

1. Apresentação

O Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro foi instituído por meio da Portaria Conjunta 254, 23 de junho de 2020. De forma mais geral, as iniciativas miram o aprimoramento do desenvolvimento de pessoal dos quadros da administração pública federal, seja direta, autárquica ou fundacional.

Dentre os objetivos do grupo, destacam-se a definição das competências para a liderança no setor público e o desenvolvimento estratégico de líderes no âmbito da Administração Pública Federal, zelando para que esta disponha permanentemente de servidores qualificados e disponíveis para exercer posições de liderança de forma eficiente, eficaz e efetiva. Para tanto, a Portaria já previa a identificação de servidores públicos com aptidão de gestão e potencial de liderança e criação de mecanismos de incentivo ao desenvolvimento profissional contínuo de servidores públicos em posições de liderança, o que incluía a oferta de programas de liderança e ações de desenvolvimento profissional. Por fim, também determina que se faça o acompanhamento da evolução profissional do servidor público egresso do programa de desenvolvimento de líderes, apoiando a formação de rede de servidores públicos com alta capacidade de gestão e liderança.

Nessa linha, a própria Portaria já institui o primeiro programa-piloto, LideraGOV, que teria a finalidade de cumprir os objetivos acima elencados, além de:

- identificar e selecionar servidores públicos federais com potencial de liderança que estejam em exercício no Ministério da Economia;
- qualificar os participantes do Programa-Piloto por meio de formação executiva teórica e prática; e
- testar um modelo de formação de líderes passível de ser estendido a toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Para tanto, o Programa seria estruturado em quatro fases:

- I - Processo Seletivo, que será composto de três etapas classificatórias e eliminatórias;
- II - Curso de Qualificação, com carga horária de até cento e vinte horas;
- III - Acompanhamento e Efetivação, que consistirá em orientação dos participantes por meio de mentoria individual e coletiva a partir do início do Curso de Qualificação; e
- IV - Avaliação do Programa.

No caso da avaliação, a Portaria indica que ela deve se dar no prazo de até seis meses, contado da data do término do curso de qualificação e subsidiará a tomada de decisão e o processo de melhoria ao Programa, ou não, para outros órgãos ou entidades da Administração Pública Federal.

Esse relatório refere-se ao último estágio dessa avaliação, trazendo um olhar específico sobre o processo de formação de rede de servidores com alta capacidade de gestão e liderança, egressos da turma piloto do curso LideraGOV, já que a constituição

dessa "rede de líderes" constitui o fim almejado do programa, para além e como produto da seleção e da formação.

É o terceiro produto que a IPLANVS, Consultoria em Planejamento e Avaliação de Políticas Públicas, contratada pelo Centro de Liderança Pública – CLP, apresenta no âmbito do contrato Nº 20210035.

2. Metodologia

Esta é indicada como uma avaliação somativa, externa da constituição das redes de servidores públicos com alta capacidade de gestão e liderança egressos da turma do programa-piloto no âmbito do LideraGOV. Consideramos somativa porque a Rede ainda não está consolidada, estando a tarefa de constituição ainda aberta. Espera-se que os resultados aqui indicados possam ser úteis para essa consolidação, ajustando os processos promovidos pelos órgãos responsáveis pelo Programa.

A abordagem metodológica adotada partiu da consideração da produção acadêmica e artigos a respeito do papel das redes e sua relação com a temática de ocupação de cargos na administração públicas. Para este produto, também foram utilizados dados primários captados por meio de questionário aplicado junto aos alunos, bem como pela realização de oficina virtual ocorrida no dia 29 de outubro de 2021, que contou com 20 (vinte) participantes, o que representa pouco mais de 1/3 do total dos egressos da primeira edição do curso – 59 (cinquenta e nove).

Dado o estágio de implementação e consolidação da Rede e o caráter somativo da avaliação, diferentemente dos produtos anteriores, não foi possível replicar a análise em torno do desenho, implementação e resultados.

Assim, após discussão da base teórica/conceitual, apresenta-se análise das redes já constituídas pelos alunos. Ao final, são listados alguns destaques, positivos e negativos, resumindo os principais achados do trabalho.

3. A importância da formação de redes para a administração pública e para as políticas públicas

As organizações são constituídas por indivíduos que estabelecem diversas relações e interações, cujas complexidade e diversidade tornaram-se fonte para muitos estudos.

Entre as variadas possibilidades de compreender essas relações encontra-se a análise das redes sociais, que permite captar e investigar os padrões de relacionamento, admitindo entender vários fenômenos na vida social e organizacional que influenciam o comportamento do indivíduo e sua posição na rede.

O conceito de rede, refere-se, de um modo geral, “a uma abordagem que coloca em evidência os processos interativos entre indivíduos a partir de suas relações, que é

considerado por muitos como um conceito central na análise dos processos estruturadores da sociedade, que fornece a chave para o entendimento dos fenômenos sociais” (p. 04).¹

O espectro de aplicação do conceito é amplo, explorado por quatro campos de estudos dedicados a redes: “interpessoal, dos movimentos sociais, do estado/políticas públicas e da produção/circulação. O foco no indivíduo é considerado no campo interpessoal, onde a rede se constitui por meio de interações pessoais que ocorrem a partir de interesses compartilhados e situações de convivência, enquanto que os demais campos consideram grupos sociais” (p.04).²

Uma atuação em rede permite também uma horizontalização das relações dos diversos atores, assim como uma melhor distribuição de poder. Além disto, as redes possibilitam diversas dimensões sociais, os vínculos entre os indivíduos, entidades e organizações e estruturam situações sociais e influenciam fluxos.

A partir disto, as relações em rede podem propiciar o acesso diferenciado a bens e instrumentos de poder, tornam certas alianças ou conflitos mais ou menos prováveis e influenciam os resultados das políticas públicas. O estudo das redes permite integrar os atores em seus contextos relacionais específicos, sem necessariamente abandonar os pressupostos ligados à sua racionalidade” (p. 19).³

Já há uma vasta literatura sobre a temática de redes que contempla diversos aspectos relacionados à administração pública que vai desde a criação de espaços digitais focados em transparência e participação cidadã, até o papel das redes na formulação, implementação e acompanhamento das políticas públicas.

A administração pública define este fenômeno como uma dimensão normativa das redes, que defende a importância de as pessoas e do Estado terem uma atuação em rede, pois isto gera uma melhoria da capacidade de produção de políticas públicas e da atuação estatal. A partir destas construções é possível também analisar como as redes sociais dos burocratas podem alterar suas atuações – ou seja, como as políticas se constroem de forma dinâmica a partir de processos interativos entre burocratas e outros atores.⁴

O papel das redes e das relações destes atores é também reafirmado por Marques (2006). Para o autor, “a construção de redes densas em setores de política é um dos elementos constitutivos dos processos de produção de burocracias capazes de implementar políticas”(p. 23).⁵

E conclui o mesmo estudo: “em suma, podemos afirmar que as redes representam estruturas sociais que introduzem estabilidades, embora essas não determinem os

¹ Frey, Klaus; Penna, Manuel C.; Czajkowski Júnior, Sérgio. Rede de políticas públicas e sua análise. <https://anpocs.com/index.php/papers-29-encontro/gt-25/gt19-21/3795-kfrey-redes/file> - acesso em 10 de dezembro de 2021.

² *Ibidem*

³ Marques, Eduardo Cesar. Redes sociais e poder no estado brasileiro: Aprendizados a partir das políticas urbanas. RBCS Vol. 21 nº. 60 fevereiro/2006

⁴ Lotta, Gabriela. Burocracia, redes sociais e interação: uma análise da implementação de políticas públicas Rev. Sociol. Polit., v. 26, n. 66, p. 145-173, jun. 2018

⁵ Marques, Eduardo Cesar. Redes sociais e poder no estado brasileiro: Aprendizados a partir das políticas urbanas. RBCS Vol. 21 nº. 60 fevereiro/2006

resultados da (na ou) política, razão pela qual devemos articular analiticamente as dimensões – atores, instituições e redes” (p.23).⁶

Nessa linha, Gomide e Pires destacam a importância das capacidades estatais para a formulação e implementação das políticas públicas. Essas capacidades se dividiriam em duas grandes linhas: técnico-burocráticas e político-relacionais. A atuação em rede, a capacidade de diálogo com atores governamentais, de outros poderes e da sociedade civil, elevariam, portanto, as potencialidades de implementação das políticas.⁷

Além desta relação entre as redes e a gestão das políticas públicas, estes mecanismos relacionais também podem instrumentalizar a ação para acesso a cargos e funções na burocracia de médio e alto escalão. Muitas das nomeações para estes cargos estão baseadas em redes de confiança – pessoal e/ou política – são condições para compor equipes que atuam no ciclo das políticas é parte de nosso enquadramento valorativo.⁸

O papel das redes importa na definição de muitas destas nomeações. Em outras palavras, “o sistema de nomeações, por sua vez, carrega a marca de nossa tradição política: é vinculado às redes de pessoas que, sobreposta às frequentes mudanças políticas, eleva a rotatividade nos cargos. Basta ver que mesmo quando há mudança do ministro, mas manutenção do partido na pasta, ainda assim a rotatividade acentua-se de modo relevante. As nomeações não decorrem, portanto, de movimentos associados apenas a rearranjos partidários, mas migrações de redes de pessoas pela máquina pública” (p. 31).⁹

Para este autor, a nomeação destes cargos tem maior relação com os “vínculos interpessoais – laços de confiança e redes de relacionamentos – e domínio técnico da função – competência e experiência – que são critérios fundamentais de escolha, não a filiação partidária” (p.33).¹⁰

Estas nomeações estão relacionadas tanto aos cargos de médio e também de alto escalão. Um exemplo a ser descrito é o caso das funções para diretores do Banco Central, analisado em estudo realizado por Oliviere (2007). A partir da análise dos dados, concluiu-se que “é muito difícil demonstrar concretamente a existência de conexões entre os nomeados e esses postos e redes políticas, pois os nomeados geralmente não têm atuação político-partidária nem explicitam ou assumem publicamente suas relações com grupos políticos” (p. 150).¹¹

Assim pode-se afirmar que as nomeações para estes cargos dependem, essencialmente, “de relações pessoais que se estabelecem com base em vínculos profissionais e em identidades intelectuais, ideológicas e pessoais. Essas relações estruturam-se em uma rede social, que é formada por intermédio da circulação por cargos

⁶ *Ibidem*

⁷ PIRES, R. e GOMIDE, Alexandre (2016) Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. Revista de Sociologia e Política [online]. 2016, v. 24, n. 58, pp. 121-143.

⁸ Lopez, Félix; Silva, Thiago. O carrossel burocrático nos cargos de confiança: Análise de sobrevivência dos cargos de Direção e Assessoramento Superior do executivo federal brasileiro (1999- 2017). Texto para discussão 2597: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , Brasília, setembro de 2020

⁹ Lopes, Félix. Cargos de confiança nos Governos Lula e Dilma. Boletim de Análise Político-Institucional n. 12, Jul.-Dez. 2017. http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8097/1/BAPI_n12_Cargos.pdf - acesso em 10 de dezembro de 2021

¹⁰ *Ibidem*

¹¹ Oliviere, Cecília. Política, burocracia e redes sociais: As nomeações para o alto escalão do Banco Central do Brasil. Rev. Sociol. Polít., Curitiba, 29, p. 147-168, nov. 2007

em instituições públicas, privadas e acadêmicas. A alta circulação entre as instituições dá origem a um profissional híbrido, com experiências e competências profissionais mistas, impedindo uma diferenciação estrita entre carreiras profissionais privadas e públicas. A experiência em várias instituições e a conciliação de competências técnicas e políticas são as principais contribuições desse profissional híbrido para instituições governamentais que, como o Banco Central, atuam tanto na formulação e implementação de políticas públicas quanto na regulação do mercado” (p.149).¹²

O estudo conclui que a ideia de pertencimento à rede social é uma forma de construção do reconhecimento profissional e das relações de confiança. “Os atributos pessoais e profissionais dos nomeados, fundamentais para definir sua nomeação, são avaliados por meio da rede social, ou seja, pela experiência profissional conjunta, do compartilhamento de identidades intelectuais e das relações pessoais de confiança. O que caracteriza os nomeados não é a competência profissional ou a formação de alto nível, mas, sim, o pertencimento a uma rede social de relações pessoais e profissionais” (p. 149).¹³

Com isto fica claro que a estratégia de ocupação dos cargos é definida tanto pela mobilização de redes pessoais quanto políticas.¹⁴

A partir destas análises da literatura, identifica-se a importância da análise das redes e das relações como um importante instrumento para compreender também as nomeações para cargos de médio e alto escalão nos governos, assim como compreender a importância das relações interpessoais entre os atores privados e políticos.

4. As redes da turma-piloto do Programa LideraGOV

Na Portaria Conjunta nº 254, de 23 de Junho de 2020, que institui o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro e o Programa LideraGOV, definiu que um dos objetivos desta intervenção é a construção de uma rede de servidores públicos com alta capacidade de gestão e liderança a partir dos egressos do Programa de Desenvolvimento de Líderes.

Nesta avaliação foi possível mapear as redes já constituídas, assim como aquelas que estão sendo desenvolvidas, tanto por iniciativa dos gestores, quanto pelos alunos do Programa LideraGOV. Ao mesmo tempo, foi possível mapear outras estratégias que estão em curso por parte da equipe gestora do LideraGOV.

As redes criadas a partir do Programa lideraGOV são:

¹² *Ibidem*

¹³ *Ibidem*

¹⁴ Martins, Thais C. Burocracia e Presidencialismo de coalisão: Provimento de cargos de confiança no Governo Temer (2016-2017). E-legis, Brasília, n. 26, p. 139-157, maio/ago. 2018.

| Redes | Descrição | Iniciativa | Composição | Funcionamento |
|---------------------------|--|--|-----------------------------------|---|
| LideraGOV | Rede geral da turma do Programa LideraGOV | Representantes do grupo técnico gestor do Programa | Grupo gestor e alunos do Programa | É usada para todas as comunicações, assim como discussão de questões relevantes do Programa e do curso. |
| Cafezinho | Espaço de diálogo e discussão com foco em aprofundar os assuntos e troca de experiências relacionada a temas específicos | Rede espontânea criada pela turma | Alunos do Programa | |
| Clube de Leitura | Usado para aprofundamento em rede dos conteúdos de leitura dos temas do curso | Rede espontânea criada pela turma | Alunos do Programa | |
| Liderança Feminina | Criada com a finalidade de compartilhar experiências relacionadas a questões de gênero e liderança no setor público | Rede espontânea criada pelas alunas da turma | Alunos do Programa | |

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Além destas redes já existentes identificadas no momento da avaliação, as estratégias de constituição de redes do Programa LideraGOV, contempla ainda outras três iniciativas de responsabilidade dos gestores do programa, sendo duas de construção de redes e outra de criação de um selo. Estas iniciativas encontram-se descritas no Quadro 2:

| Redes | Descrição | Iniciativa | Composição | Funcionamento |
|---------------|---|---|-------------------------------|--|
| Alumni | Consiste em uma rede a ser formalmente instituída por meio de Portaria Normativa que confere existência formal e unidade à rede dos integrantes do Programa LideraGOV | Grupo Técnico Gestor do Programa, com a adesão dos alunos | Alunos e egressos do programa | se baseia em uma série de frentes de engajamento destinadas a dinamizar e dar visibilidade ao programa e aos seus egressos |

| | | | | |
|---|--|----------------------------------|---|---|
| Fórum Temático LideraGOV | Consiste em um espaço de discussões acerca do tema "Liderança" especialmente no setor público, a ser abrigado dentro da Plataforma GestGov | Grupo Técnico Gestor do Programa | Egressos do LideraGOV (administradores) e comunidade em geral (interessados em discutir o tema "Liderança") | Trata-se de um grupo de discussões aberto a toda a comunidade de interessados no tema, mas administrado e alimentado pelos egressos do Programa LideraGOV |
| Badge de Identificação dos Egressos do LideraGOV | Este selo é concedido pelo Ministério da Economia ao servidor público federal que tenha obtido o certificado de conclusão da fase de qualificação do Programa LideraGOV de Desenvolvimento de Líderes, expedido pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap | Grupo Técnico Gestor do Programa | Egressos do LideraGOV que obtiveram o certificado de conclusão do Programa expedido pela Enap | O presente selo é concedido ao servidor que tenha obtido o certificado de conclusão da fase do Curso de Qualificação do Programa LideraGOV, mediante cumprimento de 75% de frequência e 70% de aproveitamento, conforme requisitos de certificação constantes da Portaria Conjunta Nº 254, de 23 de junho de 2020 |

Fonte: Elaborado pela Consultoria

Destaca-se que essas redes estão em diferentes estágios de implementação e maturação. Seu processo avaliativo deve considerar, portanto, monitoramento continuado e um olhar a respeito de resultados e impactos na administração pública federal com um horizonte de mais largo prazo. A seguir, serão apresentadas algumas considerações sobre o processo geral de implementação das redes, tendo como referência principal o diálogo com os ex-alunos – principais usuários, beneficiários e bases de sustentação dessas redes.

4.1. Análise geral das redes

Entende-se como positiva e, até certo ponto, natural o surgimento de várias redes/grupos/sub-redes a partir das dinâmicas estabelecidas pela primeira turma do programa piloto do LideraGOV. Ainda assim, é possível destacar alguns pontos, positivos ou negativos, de cada uma das redes apresentadas anteriormente.

Assim, em primeiro lugar, destaca-se que a rede LideraGOV tem sido usada para divulgação e disponibilização de cargos na administração pública. Também se compartilham situações práticas que estejam ocorrendo em algum ponto da administração pública e sugestões de formas de atuação ou de pessoas que possam auxiliar. No entanto, a falta de incentivo dos órgãos aos profissionais que têm se capacitado para posições de liderança revela uma deficiência na exploração das potencialidades dessa rede.

Durante a realização de oficina com os alunos, foi realizada enquete com os alunos. Lançou-se uma enquete na rede LideraGOV, com o objetivo específico de medir

o nível de resposta dos membros da rede, além de captar a sua percepção quanto à utilização das redes já constituídas.

O Quadro 1 traz os resultados captados a partir de 80% dos participantes da rede, que responderam a enquete em apenas 10 minutos.

Quadro 1: Uso das Redes do LideraGOV

| | |
|--|--------|
| Para indicação de contatos de servidores | 68.42% |
| Para solucionar questão técnicas que tenham relação com a melhoria da sua atuação profissional e/ou das políticas públicas | 57.89% |
| Para divulgar produção acadêmica de sua autoria | 10.53% |
| Para divulgar produção acadêmica sobre a temática de liderança | 63.16% |
| Indicação e contatos para ocupação de cargos | 94.74% |
| Informações pessoais - anúncios, vendas, dicas.. etc | 0.00% |
| Informações sobre outras capacitações | 89.47% |
| Outro (especifique) | 21.05% |

Fonte: Elaborado pela consultoria

Para os participantes da turma, os assuntos relacionados à indicação para ocupação de cargos é o principal uso da rede do LideraGOV. Apesar de os alunos não terem se visto presencialmente no decorrer do curso, foi possível a partir destas redes estabelecerem vínculos e relações. Por conta da rede do LideraGOV, foram relatados casos de convites para assumir cargos de DAS-4. Houve casos em que a liberação do órgão de origem, no entanto, não foi possível.

Ainda assim, a percepção da rede é positiva. O depoimento captado confirma que a “rede funcionou, os participantes me indentificaram e me reconheceram e viram a possibilidade de ir para outro Ministério. E isto foi uma amostra de que a rede funcionou e tem potencial.” No entanto, é essencial a promoção da rede, ou do projeto como um todo, ao largo de toda a administração pública. Segundo relato, a rede foi “fundamental pois várias pessoas do grupo foram selecionadas, fizeram o curso, tiveram até destaque no grupo mas estão em carreiras ou órgãos que terão muitas dificuldades ou de crescer e se movimentar para cargos de liderança.”

A promoção e divulgação do Programa parece ser um ponto central. Mesmo no âmbito do próprio Ministério da Economia, foco exclusivo da turma piloto do LideraGOV, há indícios que o Programa ainda não seja extensamente reconhecido e valorizado. Relato realizado durante a oficina reforça essa percepção:

“O LideraGOV mudou a forma de me identificar como servidor público, pois antes eu me identificava apenas como um técnico do governo federal e hoje eu me identifico e sou identificado pelos meus colegas como líder. Em todas as atividades que vou desenvolver na minha Secretaria, sou designado para liderar equipes, grupos e atividades, das mais simples as mais complexas. Mas este reconhecimento é por parte dos meus colegas e não dos meus chefes e isto acaba fazendo com que eu reflita que para eu

assumir cargo imagino que será bem desafiante internamente no Ministério da Economia, pelo fato de não ter esta validação dos meus superiores. Então a forma que eu imagino para isto será através da nossa rede do curso.”

Isso pode indicar que um primeiro estágio desses processos de comunicação e gestão especial dos líderes possa ter um piloto desenvolvido no âmbito do próprio Ministério da Economia. Nesse caso, uma Portaria ministerial poderia encaminhar parte da regulação necessária, que não se contraponha a normas superiores e se restringe, inicialmente, à alocação de líderes no próprio ministério.

Da mesma forma, vagas divulgadas para carreiras transversais gerenciadas pelo Ministério da Economia poderiam ser melhor integradas ao LideraGOV. Por vezes, os postos tratam de preenchimento de vagas específicas para funções técnicas, para as quais o perfil de liderança pode não ser prioritário. No entanto, a divulgação de postos para perfis similares ao do DAS 4 poderia ser ampliada também para a rede de líderes. Ainda assim, uma previsão de alocação expressa dos líderes, em processo paralelo à gestão específica de cada uma das carreiras, pode ser importante.

Nessa linha, é preciso ainda ter mais clareza quanto ao papel institucional dos órgãos oficiais na consolidação da rede. O caráter informal das redes constituídas é importante para manter seu dinamismo e reforçar vínculos entre os alunos. Uma tutoria das redes informais pelos órgãos oficiais pode representar perdas relevantes para o processo. Nesse ponto, observa-se que parte do grupo manifesta resistência em aderir a plataforma GestGOV de gestão de redes, a qual foi sugerida pelos membros do grupo técnico gestor.

Esta recomendação feita pela Coordenação do Programa, embora tivesse um caráter sugestivo, parece ter sido interpretada como uma indicação para adesão ao que seria a “rede oficial do programa”, no entendimento dos egressos do curso. A interpretação dos alunos, simbolizadas pelas falas selecionadas e apresentadas abaixo, revela o entendimento do grupo presente na oficina, que representa cerca de 1/3 do total de egressos. Para eles, a plataforma GestGOV seria o local de desenvolvimento ou incubação da rede de líderes, pois, segundo a Coordenação do Programa, a GestGOV é uma plataforma gratuita e aberta para a alocação de diferentes redes temáticas.

Isto é importante porque, apesar de a plataforma GestGOV não abrigar a rede oficial do programa, pareceu-nos que a percepção dos alunos foi no sentido oposto. Assim denota-se que pode ter havido, ao menos, um problema de comunicação entre a intenção da coordenação do programa e a compreensão dos alunos. Outro elemento que pode ter gerado esta resistência refere-se ao caráter mais formal de uma rede construída pelos gestores do programa, cujos papéis ainda não estão devidamente explicitados.

Ainda assim, vale ressaltar que a necessidade de institucionalização da Rede, por meio de um ato normativo, foi manifestada pelos próprios alunos durante a reunião de apresentação sobre a GestGOV, realizada pela Coordenação do Programa aos alunos em 10/06/2020. Desde então, tal ato normativo vem sendo elaborado “a seis mãos” entre os representantes do Ministério da Economia, Enap e egressos do Programa.

Assim, mais do que o seu caráter formal, com a participação dos órgãos gestores, a discussão central parece ser em torno de qual ou quais papéis esses órgãos poderiam cumprir para a potencialização da Rede.

A informalidade e a busca pelo fortalecimento de vínculos e criação de uma identidade da turma parece ter sido a tônica do **Cafezinho**. Considerada pela turma fundamental para apoiar o grupo, assim como para a realização de pequenos

treinamentos e apresentações da turma. Com a conclusão do curso, no entanto, o grupo tem diminuído a participação nesta rede.

O **Clube de Leitura** se caracterizava mais pela realização de espécie de curadoria contendo lista de livros a partir de sugestões feitas pelos instrutores das disciplinas do curso. Realizavam discussão virtual sobre conteúdo dos livros selecionados, criando uma dinâmica própria para a exploração e aprofundamento de conteúdos relacionados ao Programa.

Na mesma linha, com atenção às dificuldades e singularidades relativas à presença das mulheres em posição de liderança, estabeleceu-se o grupo específico de **Liderança Feminina**. Inicialmente era uma rede composta apenas pelas mulheres do curso, mas passou a contar também com a participação dos homens.

Outro ponto de atenção merece destaque com relação às próximas turmas do LideraGOV. A quantidade de pessoas na rede pode influenciar a força dos vínculos e a dinâmica de operação da rede. Não é de difícil compreensão o fato de que uma mesma turma do programa tenha criado vários subgrupos, com focos específicos de atenção. Ou ainda em torno de um perfil específico, como a rede de líderes feminina.

Nesse caso, os órgãos oficiais (Ministério da Economia e ENAP) poderiam estabelecer dinâmicas periódicas de encontros entre as diferentes turmas, contribuindo para a criação e consolidação de uma identidade do grupo todo. No entanto, a formação de subgrupos, por turma, por interesses, por perfis, por áreas de políticas públicas, parece uma solução natural, auto-organizativa, que não deve ser obstada.

Quando questionado quais os tipos de discussões que eram tratadas nos grupos espontâneos criados pela turma, foi indicado pelo grupo que “as mensagens trocadas eram muito menos sobre trabalhos e aulas do que sobre mudanças da máquina pública. O que mais se conversou e foi o foco das mensagens era sobre como fazer a máquina pública funcionar melhor. Eram estas as principais discussões”.

Em suma, o papel dos órgãos oficiais na constituição da rede deve ser voltado a criar condições para a realização da sua potencialidade, como na divulgação e regulação para alocação dos líderes, e de estímulo para fortalecimento de vínculos, como no caso dos encontros periódicos.

Nesse ponto, a **Rede Alumni** pode cumprir um papel importante. A institucionalização formal da rede por ato normativo contribui para a sua manutenção futura, independentemente de mudanças de governo. Sua aprovação, no entanto, depende de análise de diversos atores envolvidos (SGP, Enap, PGFN e outros), o que pode implicar em demora para sua institucionalização, com riscos de perda de fôlego e interesse por parte dos ex-alunos.

O **Fórum Temático LideraGOV**, em outro formato, também auxilia na complementação de atividades que mantenham a rede ativa. Suas funcionalidades são múltiplas, como consolidar uma malha de assistência e conhecimento para o exercício da liderança; fomentar interação profissional saudável; conhecer diferentes profissionais de áreas de conhecimento diversas, com interesse no debate sobre liderança; troca de experiências; atualização e desenvolvimento profissional; networking - construção de parcerias profissionais; visibilidade profissional nacional e internacional; diálogo entre gestores, técnicos e cidadãos. No entanto, dinamismo da participação dos alunos e ex-alunos na plataforma é que pode ser o fator fundamental de sucesso da iniciativa, e a resistência inicial deve ser levada em conta para se traçar estratégias que busquem seu efetivo engajamento.

Nessa linha, vale notar que a própria rede **LideraGOV** já pode ser constatada nessa avaliação inicial a partir da oficina realizada com os egressos. De outro lado, a baixa capacidade que os órgãos responsáveis estão tendo no equacionamento de soluções aos problemas relativos à operação da rede no que tange às indicações e nomeações dos servidores em postos de liderança levou à questionamentos da sua utilidade.

Isso significa que outras redes identitárias, profissionais, acadêmicas, políticas e profissionais podem substituir a função da operação das redes do LideraGOV, caso ela não se consolide. Isso porque, como vimos nos estudos apresentados na literatura de referência da área, as redes já são uma realidade para a ocupação de cargos na administração pública e estão em permanente operação. Ao participar de outras tantas redes, já consolidadas e úteis para a sua movimentação ao longo da administração pública federal, em face das limitações da rede LideraGOV, esta pode ser substituída naturalmente, dificultando sua consolidação.

Por fim, e em consonância com o que foi apontado no **Produto II** desta consultoria, a consolidação da Rede LideraGOV de servidores com alta capacidade de gestão e liderança é, claramente, um desafio de longo prazo. Como apontado, essa é uma avaliação somativa, dado que as redes ainda se encontram em constituição ou consolidação, ainda distantes, portanto, de seus completos resultados ou impactos.

Sua operação e resultados, portanto, merecem um monitoramento contínuo e avaliação de longo prazo, que possa inclusive medir os resultados e impactos do próprio programa. Este monitoramento, ao lado de atividades de animação e reforço dos vínculos da rede, podem ser implementados pelos próprios órgãos envolvidos na realização do curso e gestão do programa.

A avaliação somativa dependerá de dados coletados no monitoramento periódico que indique, inclusive, as necessidades de formação continuadas dos líderes formados. *Surveys* periódicos podem ser utilizados para este fim. Sua realização pode ser periódica, em ciclos anuais, com focos específicos a cada rodada, com os seus resultados alimentando a definição da extensão e focos das novas turmas e programas específicos de formação complementar.

5. Recomendações

- Ampliação da comunicação oficial do projeto por parte do Ministério da Economia, ao longo da administração pública, para sensibilização dos gestores com relação à potencialidade e benefícios de nomeação dos novos líderes formados pelo Programa.
- Avanços normativos que concedam status diferenciados na gestão dos líderes formados pelo LideraGOV, no qual a Secretaria responsável pelo programa tenha papel central. Isso deve incluir a anuência do órgão gestor de cada carreira dos candidatos desde o momento da inscrição, a partir da qual os potenciais líderes poderiam passar a compor um cadastro específico e serem direcionados para áreas identificadas pela Secretaria.
- A dinâmica auto-organizativa e autônoma das redes estabelecidas deve ser estimulada, complementada com espaços de interação criados pela própria Enap e ME, para retomar e fortalecer os vínculos, em especial com a formação de novas turmas.

- Os egressos se reconhecem como uma rede de gestores públicos com iniciativas e propostas de melhorar o funcionamento da máquina pública, da administração pública e das políticas públicas. A realização de eventos e seminários periódicos para divulgação de experiências dos próprios líderes, entre si e com a administração pública em geral, pode ampliar os impactos do Programa e fortalecer a identidade da rede.
- Fortalecimento da comunicação oficial do projeto por parte do Ministério da Economia, ao longo da administração pública, para sensibilização dos gestores com relação à potencialidade e benefícios de nomeação dos novos líderes formados pelo programa.
- Avanços normativos que concedam status diferenciados na gestão dos líderes formados pelo programa, no qual a Secretaria responsável pelo programa tenha papel central. Ainda, é recomendável explorar essa alternativa em formato piloto envolvendo as carreiras do próprio Ministério da Economia.
- Aspectos formais também foram apontados como causas da perda da dinâmica da rede. A demora entre o final do curso e a entrega dos certificados deixou o grupo bem desestimulado. Após cerca de cinco meses desde a finalização do curso, os “novos líderes” receberão indicações de IN sobre a rede e identidade que podem usar como egressos do Programa.
- No cafezinho final, o grupo teve uma profusão de ideias e tomou uma decisão de compartilhar este conjunto de possibilidades através de um e-mail para a ENAP. Segundo o relato, a resposta foi apenas que iriam fazer uma normativa e avaliar oportunamente aquele conjunto de propostas. O conjunto de ações que foram propostas diziam respeito ao modo de comunicar, de como se colocar, como refletir problemas comuns das áreas e propor soluções para o funcionamento da máquina pública, tentar aplicar as técnicas aprendidas e trocar experiências. Como não tiveram mais resposta, os alunos decidiram suspender as ideias e o conjunto de ações que estavam pensando e que estava focado no fortalecimento da rede. **A percepção dos egressos como líderes, e não apenas como ex-alunos da ENAP, pode ser a chave para um melhor encaminhamento dessas questões.**