



**Avaliação do Processo Seletivo do Programa
LideraGOV e Sugestões de Aperfeiçoamento
Contrato: N. 20210035
Produto 1**

**Consultores:
Antonio Manoel Timbó Lima Gomes
Leandro Freitas Couto**

**Brasília/ DF
Setembro/2021**

FIGURA

Figura 1: Etapas que serão utilizados na metodologia de avaliação

GRÁFICOS

Gráfico 1: Competências de liderança mais desenvolvidas pelos participantes do processo seletivo

Gráfico 2: Competências de liderança captadas pelo processo seletivo

Gráfico 3: Competências de liderança que necessitavam ser mais aprimoradas no momento da inscrição

Gráfico 4: Comunicação e Divulgação do Processo Seletivo

Gráfico 5: Finalização do Processo de Seleção

Gráfico 6: Transparência e Critérios de Seleção segundo os respondentes

Gráfico 7: Transparência e Critérios de Seleção segundo os candidatos selecionados

Gráfico 8: Transparência e Critérios de Seleção segundo os candidatos não selecionados

Gráfico 9: Distribuição de cargos DAS-5 – 6

Gráfico 10: Faixa de Idade dos selecionados

Gráfico 11: Tempo de efetividade no serviço público federal

Gráfico 12: Experiência em cargos de confiança

Gráfico 13: Carreiras dos selecionados no processo seletivo

Gráfico 14: Diversidade entre os alunos e alunas das próximas turmas do Programa LideraGOV

Gráfico 15: Percentual de não aprovados no Programa-Piloto que afirmam ter interesse em participar de um novo Processo Seletivo do Programa LideraGOV

TABELAS

Tabela 1: Matriz de Competências

Tabela 2: Motivos para não finalização do processo seletivo

Tabela 3: Percentual de mulheres em cargos de confiança DAS

Tabela 4: Temas de Diversidade

Sumário

Apresentação	4
1. Metodologia	5
2. Avaliação de Desenho	6
2.1. Competências de Lideranças	7
2.2. Comunicação e Divulgação do Processo Seletivo	11
2.3. Inscrição e participação no Processo Seletivo	12
3. Avaliação de Implementação	14
4. Resultados	17
5. Sugestões de Aperfeiçoamento	22
5.1. Diversidade	22
5.2. Outras sugestões	25
Anexo	26
Questionário de Avaliação do Processo Seletivo do Programa LideraGOV	26

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:

- I - identificar e selecionar servidores públicos federais com potencial de liderança que estejam em exercício no Ministério da Economia;
- II - qualificar os participantes do Programa-Piloto por meio de formação executiva teórica e prática; e
- III - 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 primeiro estágio dessa avaliação, trazendo um olhar específico sobre o processo seletivo. É o primeiro de três produtos que a IPLANVS, Consultoria em Planejamento e Avaliação de Políticas Públicas, contratada pelo Centro de Liderança Pública – CLP, apresenta no âmbito do contrato N° 20210035. Apresentação parcial foi realizada para a equipe gestora em um *webinar* realizado em 17 de agosto de 2021.

1. Metodologia

Como definido na proposta de consultoria, todo o percurso metodológico deste trabalho passará por uma avaliação formativa, também conhecida como “retroalimentadora”, que tem por função proporcionar informações úteis à equipe gestora do Programa LideraGOV com o propósito de aperfeiçoá-lo durante o ciclo da execução; realizando atualizações e melhorias contínuas para futuras turmas do Programa, de sorte a maximizar seus objetivos.

Tais momentos metodológicos podem ser visualizados no diagrama a seguir:

Figura 1: Etapas que serão utilizadas na metodologia de avaliação



Fonte: Adaptação de modelos pela consultoria

Foram utilizadas abordagens metodológicas que incluíram métodos qualitativos e quantitativos, levantamento de dados primários e secundários do Programa, além de análises de referências bibliográficas.

O processo de execução das estratégias metodológicas foi pactuado a partir de reuniões de planejamento com a equipe técnica e a coordenação do Programa LideraGOV junto a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), ao Ministério da Economia (ME), além do Centro de Liderança Pública (CLP), parceiro desta edição piloto do Programa.

Foi realizada análise documental do material relativo ao processo seletivo, relatório do perfil da turma, assim como uma análise da literatura com relação ao perfil dos ocupantes dos cargos comissionados na administração pública federal e análise da literatura sobre a temática de liderança.

Para a coleta das respostas ao instrumento de avaliação quantitativa, foi elaborado um questionário pela equipe de consultores que contemplou os seguintes aspectos:

- 1) Identificação e Perfil dos participantes;
- 2) Experiência no serviço público;
- 3) Experiência com função de confiança (FCPE) ou cargo comissionado (DAS);
- 4) Experiência com o processo seletivo;
- 5) Desafios do processo seletivo;
- 6) Transparência e critérios seletivos;
- 7) Avaliando o processo seletivo; e
- 8) Sugestões para próximas edições do Programa.

Estes questionários foram aplicados junto aos alunos selecionados (58) e não selecionados (23), totalizando 81 respondentes. Vale ressaltar que, embora o foco principal do questionário tenha sido sobre o processo seletivo, também foi possível captar informações importantes para as demais etapas desta avaliação, que serão apresentadas nos próximos produtos.

Também foram realizadas entrevistas estruturadas com os técnicos responsáveis pelo processo (ENAP e Ministério da Economia), com professores do curso (03) e parceiros do projeto (01 - CLP).

Estas entrevistas foram realizadas através da plataforma de transmissão virtual *meet* e *zoom* e objetivaram acrescentar novos subsídios de complementariedade para a compreensão dos elementos de avaliação do Programa.

2. Avaliação de Desenho

A avaliação do desenho é a etapa inicial do processo avaliativo acordado, a partir da qual se busca identificar a lógica do programa, que, mais do que indicar o que se pretende alcançar, também deve indicar como irá alcançar os resultados almejados. Vale reforçar, no entanto, que o objeto dessa etapa de avaliação é o **processo seletivo**, e não o programa como um todo.

Assim, antes de questionar os objetivos ou desenho do Programa LideraGOV, essa avaliação pretende responder as seguintes questões: O desenho ou formato do processo seletivo foi adequado? Ele foi implementado conforme planejado? Quais dificuldades ocorreram durante sua etapa de implementação? O processo seletivo alcançou os resultados almejados no que tange à formação da turma para o Programa-Piloto?

Assim, a partir da avaliação de desenho, buscou-se revisitar o formato estabelecido na formulação do Programa-Piloto a fim de identificar e entender como o processo seletivo foi desenhado e se a etapa de implementação ocorreu conforme planejado. Ainda, buscou apresentar os resultados alcançados com a implementação do processo seletivo, bem como pontos a serem aprimorados, indicando possíveis medidas para seu aperfeiçoamento.

Um desenho adequado permite que as ações de um programa sejam executadas de forma consistente com os objetivos que se propõe alcançar. Quando pertinentes, serão apresentadas algumas reflexões a respeito dos objetivos do Programa como um todo, dado que têm impactos diretos no desenho do processo seletivo, mas o foco principal será em como esse processo seletivo foi estruturado para responder aos objetivos postos.

Assim, essa etapa da avaliação consiste em revisitar o encadeamento lógico estabelecido na formulação da estratégia de seleção, analisando os pressupostos assumidos anteriormente, as evidências mais recentes – tanto para a *performance* do

programa atual quanto para a busca de desenhos alternativos experimentados em políticas similares (BRASIL, 2018)¹.

2.1. Competências de Lideranças

A etapa de seleção se iniciou muito antes do processo seletivo em si. A estruturação do Programa-Piloto do LideraGOV exigiu, conforme a própria normativa que o instituiu, a identificação das competências desejadas para o desempenho de funções de gestão e liderança.

Pesquisa desenvolvida pela própria ENAP foi referência para essa etapa. Além disso, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia (SGP/ME) elaborou e aplicou pesquisa junto aos Secretários Especiais para identificar quais competências eles gostariam de enxergar em seus líderes. Os resultados desta pesquisa foram apresentados na Oficina de Construção de Desenho do Programa.

As “**competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**” se propõe a justamente sistematizar “o elenco de competências consideradas essenciais para altas lideranças e se destina a balizar as ações de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento de pessoas, certificação de competências e avaliação de desempenho de altos executivos do setor público” (Brasil, 2020)².

A definição dessas competências se alinha à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNPD), regulamentada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e o Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. E também está alinhada a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, que trouxe em seu Anexo II a publicação das competências de liderança.

A identificação desse alinhamento do Programa LideraGov com a PNPD e a Instrução Normativa é um primeiro achado positivo da avaliação do processo seletivo.

A identificação das competências essenciais de liderança no setor público brasileiro desenvolvida pela ENAP partiu de uma ampla pesquisa na literatura e contou com *benchmarks* internacionais, especialmente das experiências da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Não caberia neste relatório uma discussão pormenorizada da conceituação apresentada, tampouco faz parte desta avaliação uma análise a respeito das competências definidas.

Todavia, vale destacar o esforço da ENAP na elaboração da Matriz de Competências, alicerçada na literatura e experiências internacionais, referenciadas a um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes “requeridos dos agentes para o

¹ Avaliação de políticas públicas : guia prático de análise ex post, volume 2 / Casa Civil da Presidência da República ... [et al.]. – Brasília : Casa Civil da Presidência da República, 2018.

² BRASIL. Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. ENAP: Brasília. 2020 <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>

exercício de funções de liderança na alta administração pública” – entendidas como funções de assessoramento superior DAS/FCPE 4 e superiores, cargos de Natureza Especial e equivalentes na Administração Pública Federal (BRASIL, 2020)³. Essas definições serão importantes referências para processo avaliativo.

A Matriz de Competências apresenta nove competências organizadas em três agrupadores, conforme tabela 1, abaixo:

Tabela 1: Matriz de Competências

Agrupadores	Competências
Estratégia	Comunicação Estratégica
	Inovação e Mudança
	Visão de Futuro
Resultado	Geração de Valor para os usuários
	Gestão de Crises
	Gestão para Resultados
Pessoas	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal
	Engajamento de pessoas e equipes
	Coordenação e colaboração em rede

Fonte: Adaptação do modelo

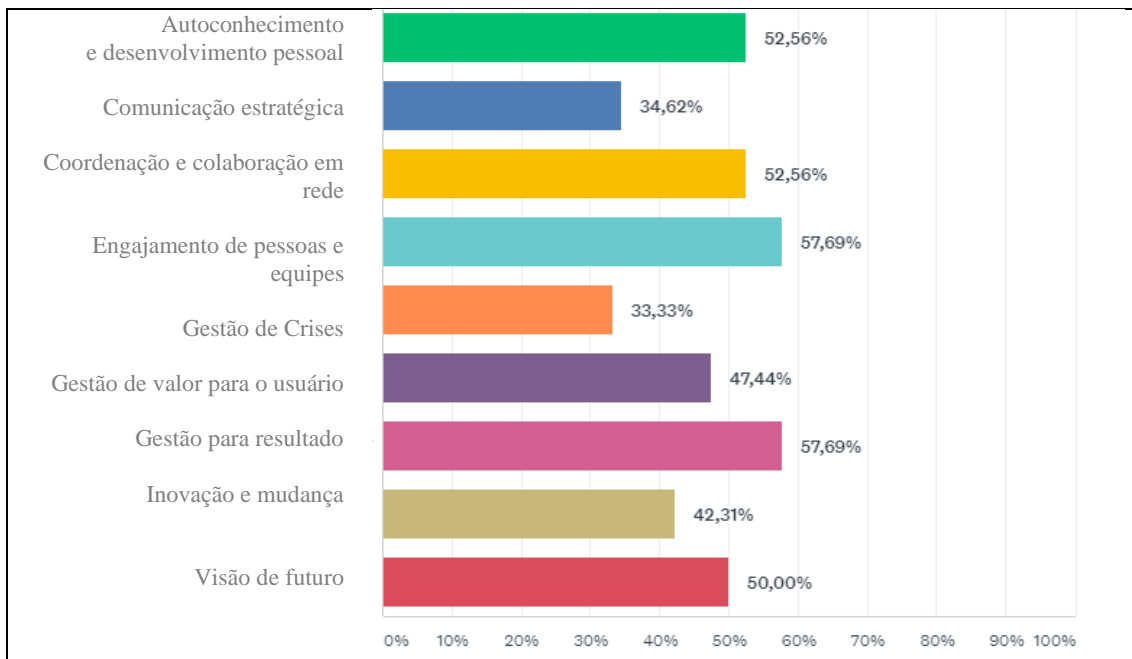
A partir da aplicação de 81 questionários com os candidatos selecionados e não selecionados, buscou-se captar a sua autopercepção sobre cada uma das competências contidas na matriz e quanto o processo seletivo conseguiu explorar esses elementos ou, dito de outra forma, quais competências de liderança o processo seletivo tinha sido capaz de captar, considerando todas as suas etapas.

Assim, em primeiro lugar, foi perguntado aos respondentes quais as competências eles entendiam que tinham mais desenvolvidas no momento da seleção. Uma autoavaliação qualitativa sobre a própria qualificação em cada uma das competências que compõem a matriz. Em seguida, foi questionado quais competências eles entendiam que foram mais captadas pela aplicação do processo seletivo. Ou seja, a sua percepção sobre quais características as técnicas e instrumentos utilizados durante a seleção identificaram. Por fim, a última questão fazia referência a quais competências eles entendiam que necessitavam ser aprimoradas, técnica que auxilia a validar as respostas à primeira pergunta desse bloco. A intenção também seria captar eventuais desequilíbrios entre critérios seletivos e a capacitação inicial dos candidatos.

O respondente sempre poderia escolher mais de uma opção em cada uma das três questões e os resultados são apresentados abaixo.

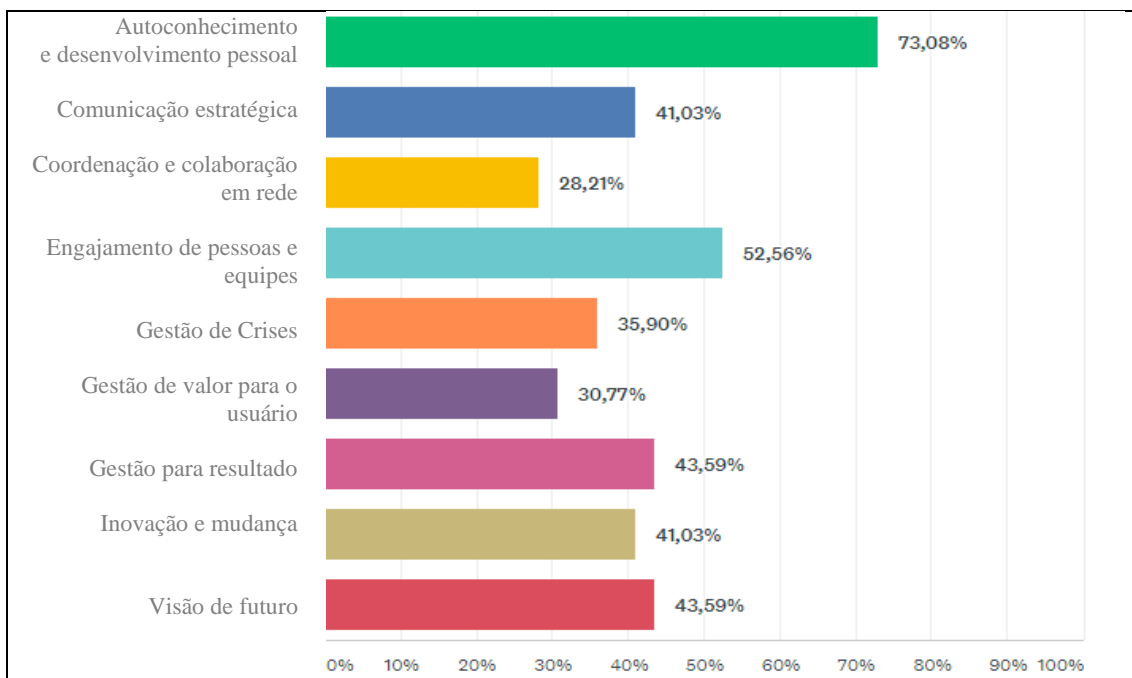
³ *Ibidem*

Gráfico 1: Competências de liderança mais desenvolvidas pelos participantes do processo seletivo



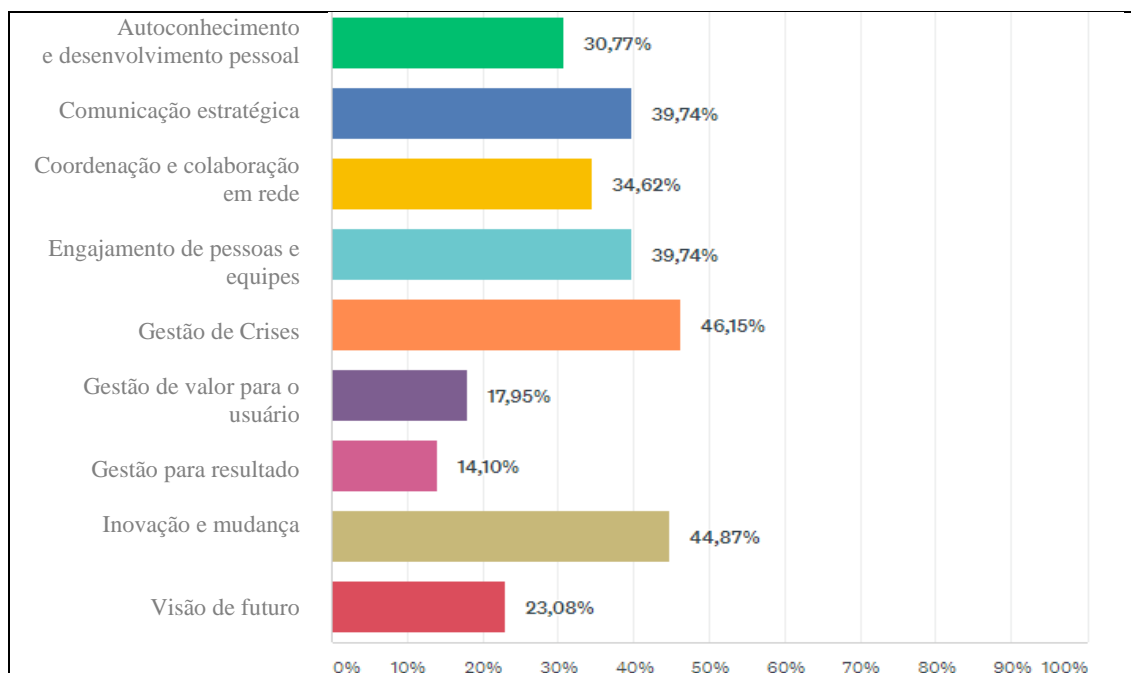
Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

Gráfico 2: Competências de liderança captadas pelo processo seletivo



Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

Gráfico 3: Competências de liderança que necessitavam ser mais aprimoradas no momento da inscrição



Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

A primeira constatação é que o processo seletivo, de acordo com a percepção dos candidatos, centrou muito nas questões relativas ao autoconhecimento e desenvolvimento pessoal. Essa competência também esteve entre as mais citadas quando os candidatos foram instados a identificar aquelas que elas entendiam como mais desenvolvidas no momento da seleção.

Esse achado se releva importante porque um desequilíbrio na distribuição dos critérios de seleção poderia causar prejuízos ao processo seletivo. As competências mais citadas entre aquelas que precisariam ser mais desenvolvidas – ou seja, aquelas que os candidatos teriam uma autopercepção de maior fragilidade no momento da seleção – foram a “inovação e mudança” e “gestão de crises”. Caso esses elementos fossem superdimensionados no processo seletivo, poderiam ocorrer distorções.

No entanto, esse não parece ter sido o caso na implantação do processo seletivo do Programa-Piloto. Destaca-se, no entanto, além do foco do processo seletivo no “autoconhecimento e desenvolvimento pessoal”, “coordenação e colaboração em rede” e “gestão de valor para os usuários” foram dois elementos que ficaram abaixo dos demais. **Uma possível solução seria propor exercícios colaborativos a partir de dinâmicas de grupo para ampliar a aplicação do critério relacionado ao comportamento colaborativo.**

De outro lado, os candidatos ao Programa-Piloto que responderam ao questionário indicaram que as competências de “gestão de valor para os usuários” e “gestão de resultados” eram aquelas que eles entendiam que mais precisavam ser aprimoradas ao longo da formação. **Seria necessário manter o acompanhamento desses elementos ao**

longo das próximas turmas para avaliar se esse padrão se repetirá, tanto para ajustar os pesos dos elementos no processo seletivo como o desenho e distribuição dos conteúdos do curso de formação.

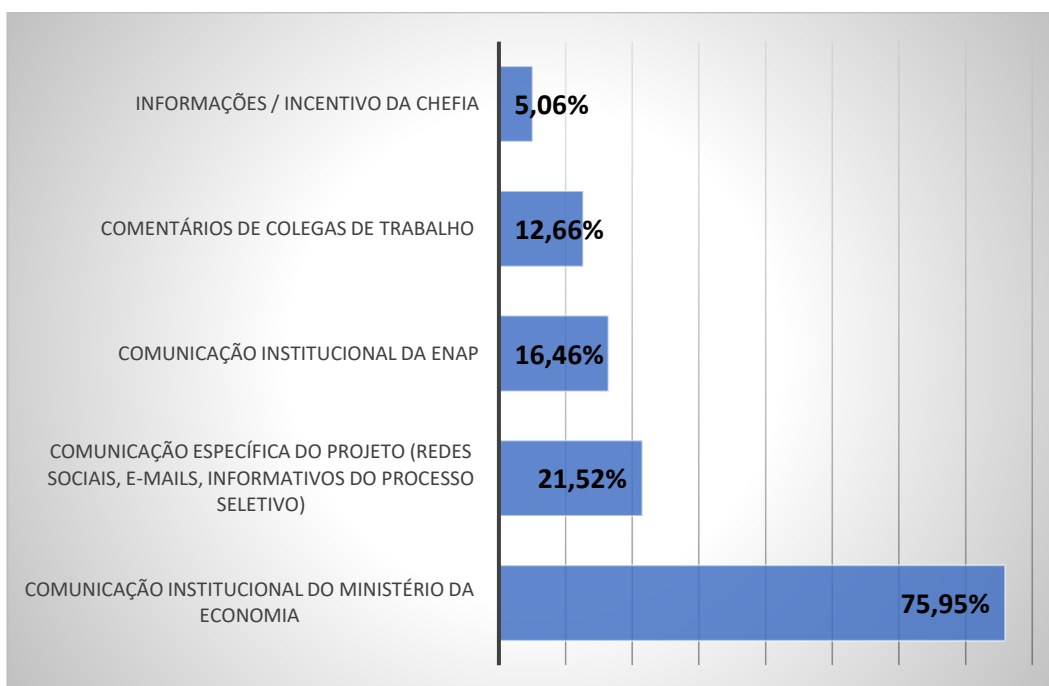
2.2. Comunicação e Divulgação do Processo Seletivo

A comunicação e divulgação usada pelo Programa LideraGOV para mobilização de participantes do processo seletivo foi um dos aspectos considerados positivos. O fato de ter um Plano de Comunicação específico para o Programa e a criação de uma identidade visual própria do projeto foi muito importante para tornar a comunicação eficiente.

A comunicação institucional do LideraGov usou ferramentas de comunicação e linguagens inovadoras que contemplou desde o uso de *teasers* para primeiro buscar chamar a atenção do público e em seguida gerar expectativa e mobilizar os servidores do Ministério da Economia para participar do processo seletivo, até a criação de vídeos e *hotsites*, voltados para sensibilização dos servidores para adesão ao processo seletivo.

A despeito disso, e em complementação, o Gráfico a seguir demonstra que a maioria dos participantes soube do processo seletivo a partir da comunicação do Ministério da Economia, envolvendo todas as formas de divulgação, tais como redes sociais, e-mails, informativos do processo seletivo). Ou seja, a comunicação institucional (do Ministério) teve um papel maior e mais impactante.

Gráfico 4: Comunicação e Divulgação do Processo Seletivo



Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

A partir do depoimento de um dos entrevistados foi relatado que “criar uma identidade visual com um plano de comunicação específico, com o uso de uma semiótica adequada foi um estímulo e possibilidade para elevar o interesse das pessoas para participar de um projeto piloto.”

Esta avaliação é complementada por outro parceiro do programa: “não foi uma divulgação de um edital apenas publicado no Diário Oficial da União, foi um processo seletivo que conseguiu mobilizar servidores a partir do uso de ferramentas de comunicação em lugares e características específicas com uso de identidade visual própria e a busca por inovação na forma de comunicar. Considero que isso foi muito importante e não custou tão caro e foi um investimento de muito respeito de estímulo e de possibilidade de elevar o interesse das pessoas pelo projeto. Foi uma forma muito legal de comunicar.”

2.3. Inscrição e participação no Processo Seletivo

O processo de inscrição para o Programa LideraGOV foi composto de três etapas, sendo a primeira relacionada a uma análise da trajetória acadêmica e profissional dos candidatos. Nesta etapa inicial os participantes deveriam preencher um formulário *online* contendo informações pessoais, acadêmicas e relato analítico de suas trajetórias enquanto servidores públicos. Ainda deveria enviar um vídeo descrevendo a motivação para participar do Programa.

Para a finalização da inscrição, deveriam também obter a anuência da chefia imediata autorizando a participação no Programa.

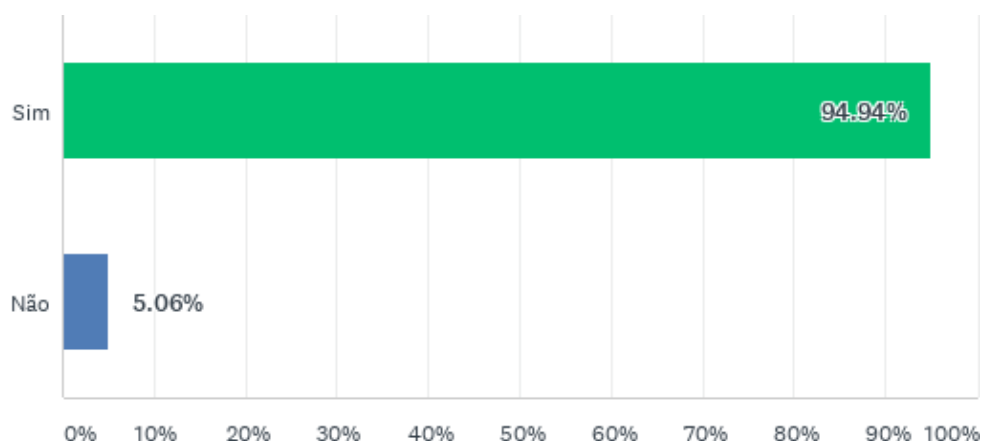
Segundo o Relatório do Processo Seletivo elaborado pelo CLP – Liderança Pública foram realizadas 321 inscrições, com 152 candidatos que conseguiram complementar a inscrição e cumpriram os requisitos definidos na Portaria Conjunta 254/2020 que instituiu o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro e o Programa LideraGOV de Desenvolvimento de Líderes.⁴

Para sanar desafios tecnológicos verificados na etapa de inscrição e discutidos na etapa de implementação do processo seletivo, foi fundamental que o Programa tenha mantido, durante todo o processo seletivo, um canal de comunicação disponibilizado para envio de dúvidas, soluções de problemas e questionamentos acerca do processo. **A comunicação direta com os candidatos durante o processo, portanto, é um achado importante da seleção que deve ser mantido ou mesmo reforçado – com ampliação de canal em outros meios e plataformas - para os próximos programas.**

Quanto aos participantes a partir dos resultados dos questionários 94,94% conseguiram finalizar o cadastro desta primeira etapa e apenas 5,06% não conseguiram finalizar.

⁴ <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-254-de-23-de-junho-de-2020-263187095> - acesso em 10 de agosto de 2021

Gráfico 5: Finalização do Processo de Seleção



Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

Importante refletir que deste total de respondentes temos vinte e três que não foram selecionados e apenas quatro não conseguiram completar o cadastro de inscrição do processo seletivo.

Para os que não conseguiram finalizar, os motivos que justificam a não finalização do processo seletivo não estavam relacionados aos desafios tecnológicos e nem a quantidade de documentação solicitada para a etapa inicial. Segundo este grupo de respondentes, os principais motivos estiveram relacionados a entender que possuía pouca chance (50%) e devido a pandemia de Covid-19 (50%).

Avaliando os resultados fica claro que foram questões conjunturais que impediram a finalização do processo seletivo e não aspectos diretos relacionados ao envio da documentação, encaminhamento de vídeos ou carga de trabalho. **A proposta de considerar o próprio processo seletivo como parte dos desafios da formação de líderes se mostrou, nesse primeiro momento, válida.**

Tabela 2: Motivos para não finalização do processo seletivo

Documentação solicitada em excesso	0.00%
Dificuldade relacionadas ao vídeo (gravação, conhecimento/prática, equipamento, habilidade)	0.00%
Entender que possuía pouca chance	50.00%
Julgou que as regras não estavam claras	0.00%
Perda de interesse ao longo do processo	0.00%
Carga de Trabalho aumentou	0.00%
Passei a exercer função comissionada/ cargo de liderança	0.00%
Pandemia Covid-19	50.00%

Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

3. Avaliação de Implementação

A avaliação de implementação tem como objetivo identificar se a execução das políticas públicas vem ocorrendo conforme o desenho estabelecido (BRASIL, 2018)⁵.

Avaliar a implementação do processo seletivo do Programa LideraGOV busca compreender o processo de implementação do Programa-Piloto e, assim, identificar possíveis inovações no processo de implementação, como também procura melhorar e aperfeiçoar a implementação de uma nova edição do Programa de Desenvolvimento de Líder no serviço público.

A implementação da etapa de inscrição já apresentou desafios relacionados à plataforma tecnológica contratada, que apresentou diversos problemas técnicos inesperados durante todo o processo. Os problemas “foram desde a instabilidade para login até a inconsistências no banco de dados e erros no upload dos vídeos”⁶. Como já citado, a estratégia de manter um canal de contato direto com os candidatos ou interessados parece ter reduzido os efeitos desses problemas.

Aqui, vale trazer a referência dos gestores do Programa com relação à expectativa de participação no processo seletivo. O número de inscrições esperada pela coordenação do Programa era de até 4.000 servidores públicos lotados no Ministério da Economia, tendo sido verificado apenas 8% desse número de inscrições buscadas e menos da metade concluídas. As entrevistas, no entanto, indicam que isso não se deveu a um erro de implementação do processo, mas uma expectativa irrealista dos idealizadores do Programa – ainda mais se considerar o contexto pandêmico no qual o curso acabou se desenvolvendo.

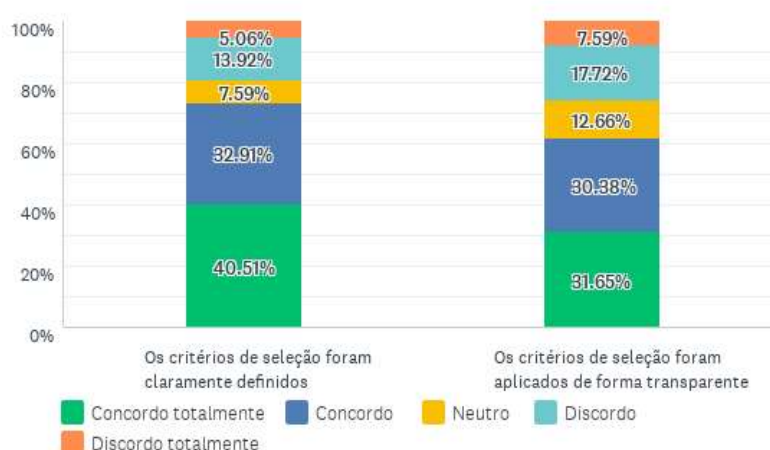
Uma avaliação de implementação tem também o intuito de verificar se o Programa caminhou na direção planejada e como fora desenhado. Sem dúvida, avaliar e medir elementos como compreensão dos participantes sobre os critérios de seleção e a transparência do processo seletivo é fundamental para subsidiar decisões futuras, se houver interesse uma continuidade do Programa. A pergunta a ser respondida aqui é se havia clareza dos critérios aplicados na seleção dos candidatos e se eles foram aplicados de forma transparente.

No geral, considerando todos os respondentes, 73,42% dos respondentes indicaram que os critérios da seleção estavam claramente definidos, enquanto que cerca de 62% indicaram que foram aplicados de forma transparente. Essa redução de pouco mais de 10% entre a percepção da definição dos critérios e de sua aplicação deve ser considerada pelos gestores para as próximas turmas. Ampliar o detalhamento de divulgação das notas baseadas em cada um dos critérios selecionados pode ajudar a melhorar o processo.

⁵ Avaliação de políticas públicas : guia prático de análise ex post, volume 2 / Casa Civil da Presidência da República ... [et al.]. – Brasília : Casa Civil da Presidência da República, 2018.

⁶ CLP Liderança Pública. Relatório do Processo Seletivo LideraGOV. 2020. 15p.

Gráfico 6: Transparência e Critérios de Seleção segundo os respondentes

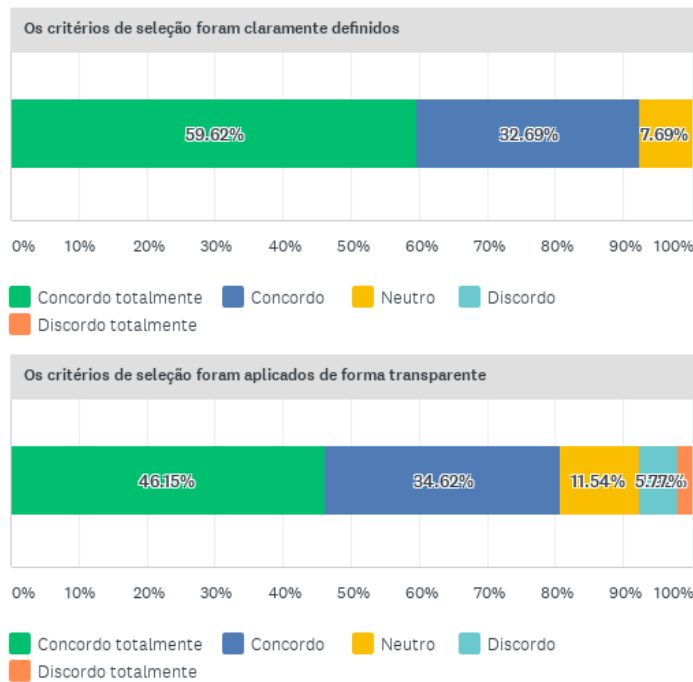


Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

É interessante, no entanto, observar esses dados de forma desagregada. Para tanto, separa-se as respostas daqueles respondentes que foram selecionados (58 respondentes) daqueles não-selecionados (23). Como os respondentes selecionados no processo seletivo correspondem a mais de 70% do universo pesquisa, esse procedimento metodológico para esse tema auxilia na captação e análises de possíveis vieses.

Novamente, permanece, mesmo entre os selecionados, uma diferença no grau de percepção da clareza dos critérios e da sua transparência. Enquanto 92% consideraram os critérios claros (concordam ou concordam plenamente), 80% indicaram que concordam ou concordam plenamente que os critérios foram aplicados de forma transparente.

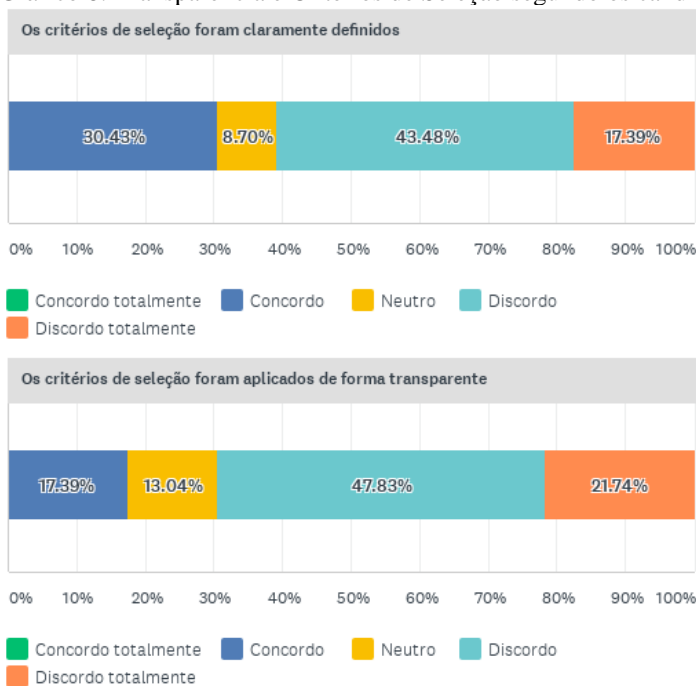
Gráfico 7: Transparência e Critérios de Seleção segundo os candidatos selecionados



Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

Já no universo de respondentes não selecionados, chama a atenção que nenhum concordou totalmente de que os critérios estavam claros ou que tenham sido aplicados de forma transparente. Cerca de 30% concordaram que estavam definidos claramente e apenas 17% concordaram que foram aplicados com transparência.

Gráfico 8: Transparência e Critérios de Seleção segundo os candidatos não selecionados



Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

Obviamente, é de se esperar que candidatos não selecionados tenham uma visão mais negativa do processo de seleção. O que mais chama a atenção, no entanto, é a diferença de percepção com relação à transparência da aplicação dos critérios, que pode comprometer a credibilidade do processo seletivo. Este achado deve sugerir a introdução de novos métodos de divulgação dos resultados do processo seletivo e, onde couber, mecanismos de diálogo e fóruns recursais mais flexíveis.

Como sugestão, a adoção de procedimentos comuns a concursos públicos em geral pode ser uma solução a ser trabalhada. Isso envolveria a divulgação pública e transparente do resultado integral, detalhando os índices obtidos em cada um dos critérios de seleção, poderia assegurar a total transparência e garantir de forma irrestrita os direitos recursais aos candidatos.

4. Resultados

Nessa etapa, o propósito da avaliação é conhecer os resultados obtidos a partir da implementação do processo seletivo. Para além das percepções dos candidatos, apresentadas na seção anterior, os elementos principais de análise aqui se referem ao perfil da turma selecionada – dado que o foco da avaliação é circunscrito ao processo seletivo.

Nessa linha, o processo seletivo do LideraGOV conseguiu criar uma turma formada que, em relação ao gênero, a sua maioria foi composta por homens, com 65%, enquanto as mulheres representam 35%.

A partir das entrevistas realizadas com os professores do curso, um dos pontos que foi comum a todos é que o processo seletivo manteve uma baixa representatividade de mulheres.

O conjunto de professores entrevistados considera que:

1. O futuro do serviço público deveria ter uma presença maior de mulheres em cargos públicos;
2. Diversidade de gênero é valor fundamental para a gestão pública;
3. A baixa representatividade de mulheres na turma reproduz a desigualdade do ambiente de trabalho e na prática a ocupação de cargos no governo federal tem uma baixa representatividade de mulheres no geral. E um curso de liderança tem que mudar totalmente este cenário.

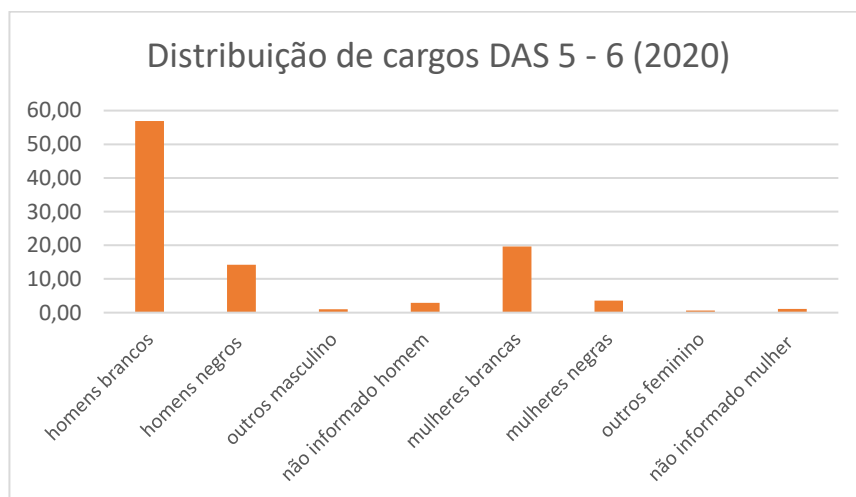
Avaliando o processo seletivo e usando como referência a fala de um dos coordenadores do Programa LideraGOV que declarou que uma das motivações para implementação o Programa foi que “gostaria de colocar em prática uma recomendação da OCDE para implementação de uma estratégia de formação de novos líderes no serviço público”, tem-se aí um desafio que o processo seletivo não conseguiu atingir.

Segundo estudo do OCDE (2020), “ainda que a igualdade de representação das mulheres no emprego no setor público tenha sido alcançada (e até superada) em alguns países da América Latina e Caribe (ALC), esse não é o caso quando se trata de cargos de liderança. As mulheres representam 51% da força de trabalho do setor público na América Latina e no Caribe, e 60,2% nos países da OCDE”⁷.

E continua o estudo “os dados disponíveis — referentes a 1º de janeiro de 2019 — revelam que a maioria dos países da ALC está longe de alcançar a igualdade de gênero em cargos ministeriais no nível federal/central do governo. Em 2019, em média, na ALC, 27,4% dos cargos ministeriais eram ocupados por mulheres, o que equivale a cerca de 4% abaixo da média da OCDE (31,2%)⁸.

No Brasil, em 2020, segundo o Atlas do Estado, dos 1296 cargos em comissão dos níveis 5-6 no poder executivo federal, 75% eram ocupados por homens, sendo cerca de 57% homens brancos. Mulheres representariam os outros 25%, sendo que apenas 5% seriam ocupadas por mulheres negras.

Gráfico 9: Distribuição de cargos DAS-5 – 6



Fonte: Atlas do Estado 2020

Apesar de não ter entre as estratégias prioritárias do processo seletivo uma cota de gênero, este é um item que deve ser levado em consideração para os próximos processos seletivos. Isso porque a desigualdade de gênero na administração pública aumenta na medida em que se vai avançando na cadeira hierárquica.

Dados do Boletim Estatístico de Pessoal revelam que as mulheres ocupam, em 2021, 43,3% dos cargos de DAS. No entanto, a distribuição por nível é bastante desigual, conforme demonstra a tabela abaixo.

⁷ OECD (2020), Panorama das Administrações Públicas: América Latina e Caribe 2020, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9e6d37a1-pt>.

⁸ *Ibidem*

Tabela 3: Percentual de mulheres em cargos de confiança DAS

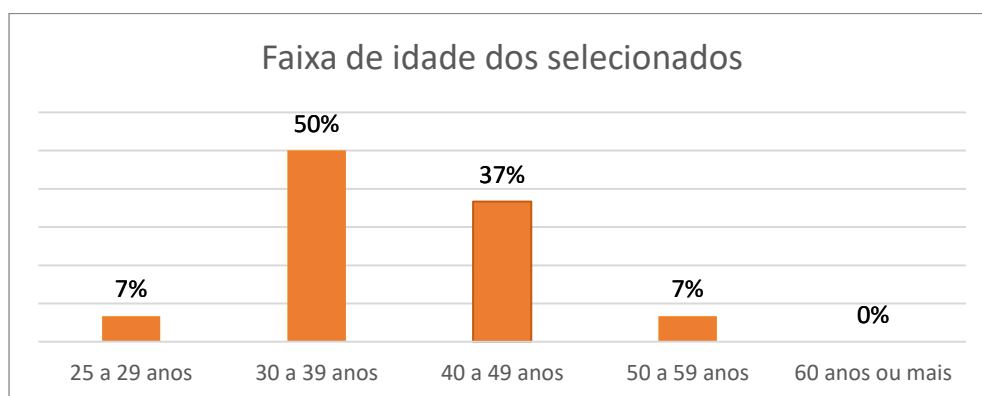
DAS	% mulheres
DAS 1	42,9
DAS 2	50,9
DAS 3	49,8
DAS 4	39,5
DAS 5	26,9
DAS 6	23,8

Fonte: Painel Estatístico de Pessoas (2021)

A diversidade de raça também não foi um critério utilizado na estruturação do processo seletivo. No entanto, o resultado foi interessante: 26 brancos, 24 negros (2 pretos, 22 pardos) – a informação era auto declaratória e 8 não responderam. A falta de informações sobre raça retrata a não-observância do critério como elemento de seleção. **Embora o resultado seja positivo, considera-se relevante a consideração de critérios de diversidade racial no processo seletivo.**

Quanto à faixa de idade dos selecionados a turma é formada em sua maioria por pessoas entre 25 e 39 anos, totalizando 57%. A faixa entre 40 e 49 anos totaliza 37% e com cinquenta anos a mais 7%.

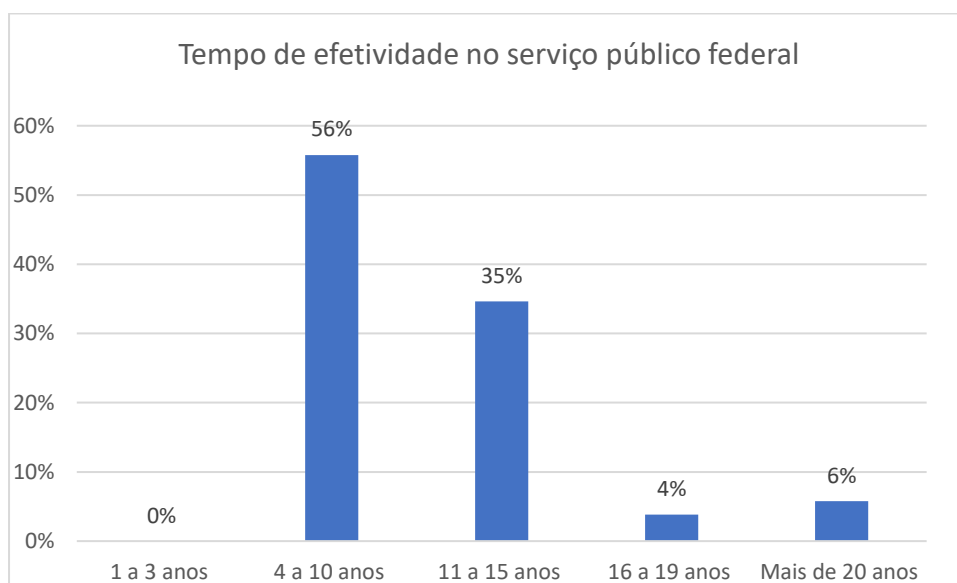
Gráfico 10: Faixa de Idade dos selecionados



Fonte: Elaborado pela consultoria da base de dados do processo seletivo

Em relação ao tempo de efetividade no serviço público federal 56% têm entre quatro e dez anos de serviço público, sendo que 91% têm até 15 anos.

Gráfico 11: Tempo de efetividade no serviço público federal



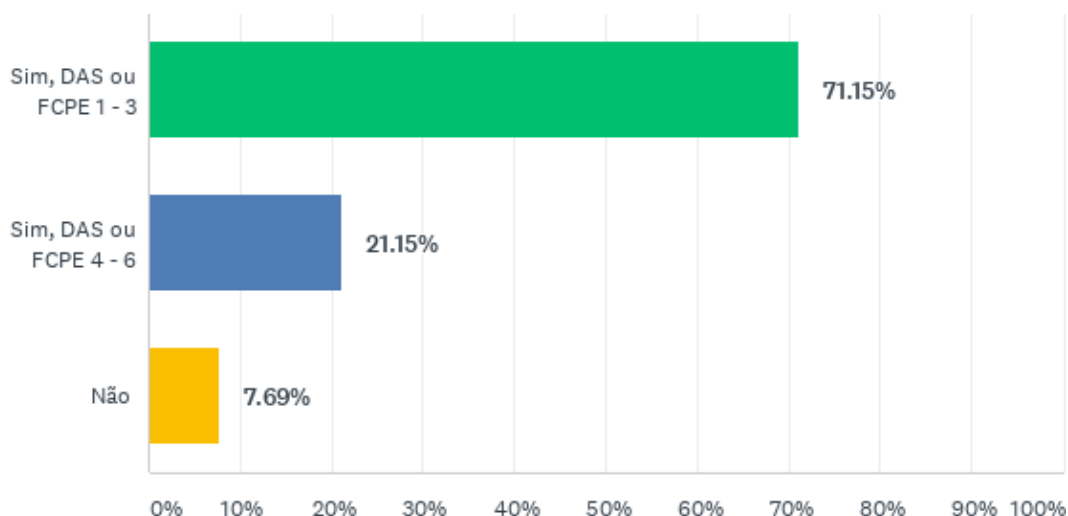
Fonte: Elaborado pela consultoria da base de dados do processo seletivo

A partir destes dados, um importante achado que se identifica é que o processo seletivo alcançou entre os seus selecionados servidores públicos jovens de idade e de serviço público.

Isto fica bem evidente na fala de um dos coordenadores do Programa quando afirma que “um dos pontos que motivou a implementação do Programa foi um diagnóstico que apontou um percentual significativo (33%) de servidores de que os atuais servidores ocupantes de DAS/FCPE de nível 4 ou superior teriam direito a aposentadoria nos próximos cinco anos”. Essa, aliás, é explicitada como uma preocupação central para o projeto. Mais do que alterar o perfil dos “líderes”, o ponto era construir uma renovação dos servidores com potencial de liderança, já baseado nas novas competências mapeadas pela ENAP.

Da turma selecionada para o Programa LideraGOV, quase a totalidade do grupo (92,3%) já exerceu função comissionada em algum momento na sua carreira como servidor efetivo do executivo federal. Sendo a maior parte em funções de médio e baixo escalão (71,15%). Apenas 7,69% não possuía experiência, até o momento da inscrição, em cargos de chefia no governo federal.

Gráfico 12: Experiência em cargos de confiança

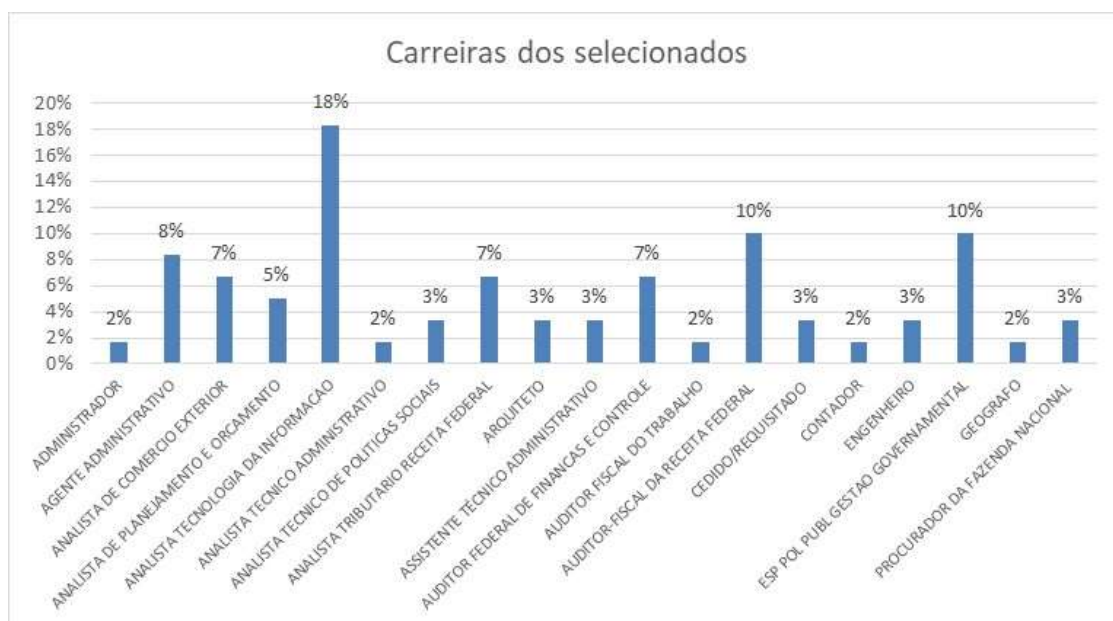


Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

Nesse universo, foram selecionadas pessoas de diversas carreiras e exercício do Ministério da Economia, que vão desde as carreiras que compõe o Ciclo de Gestão até carreiras de nível médio do Ministério da Economia.

A carreira de Analista Técnico de Tecnologia da Informação é a mais representada, com 18% da turma, seguida de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental e Auditor Fiscal da Receita Federal (10%), seguida dos Agentes Administrativos (8%).

Gráfico 13: Carreiras dos selecionados no processo seletivo



Fonte: Elaborado pela consultoria da base de dados do processo seletivo

Na visão de um de um dos coordenadores do Programa “isto é um fato bem positivo, pois quando se leva em consideração programas de formação de alto nível, as carreiras mais estruturadas do Ministério da Economia são as mais privilegiadas com vagas e oportunidade. Do ponto de vista das capacidades não se identificou assimetrias entre os selecionados e foi identificado que o Programa foi uma abertura de oportunidade para além do corporativismo das carreiras”.

O mesmo ponto de vista é reforçado por outro coordenador: “se considerarmos que temos neste programa uma diversidade de atores e de carreiras tão distinta de um mesmo Ministério, isso mostra a boa rede que o processo seletivo foi capaz de criar e proporciona uma “cara” especial ao Programa.”

Novamente, a diversidade entre as carreiras parece não ter sido um elemento que norteou o processo seletivo, mas apresentou um resultado positivo. De fato, o programa parece abrir oportunidades de formação para múltiplas carreiras, indo além das mais estruturadas e que já costumam ser usuárias dos serviços da ENAP desde o ingresso no serviço público. Ainda que o Programa-Piloto tenha se limitado ao Ministério da Economia, foi possível recrutar candidatos de diferentes carreiras e instituições. Nesse ponto, vale mencionar que os candidatos selecionados tinham vínculos em 14 secretarias.

Esses elementos foram reforçados pelos professores entrevistados. A percepção foi de que o processo conseguiu recrutar boas lideranças. Para eles, a maioria da turma era composta por pessoas com capacidade propositiva, analítica e com boa apropriação teórica e uma enorme disponibilidade para a inovação.

O curso de qualificação que compõe o Programa LideraGOV, devido a pandemia teve que ser ministrado no modelo *on line*. Porém mesmo tendo que passar por esta adaptação o engajamento e a participação da turma chamou a atenção dos docentes. Vale também considerar que, dos sessenta aprovados, ocorreu apenas uma desistência e, mesmo assim, porque foi motivada pela ascensão da servidora a um cargo maior. Estes pontos sinalizam, uma vez mais, que a seleção atingiu o objetivo almejado.

5. Sugestões de Aperfeiçoamento

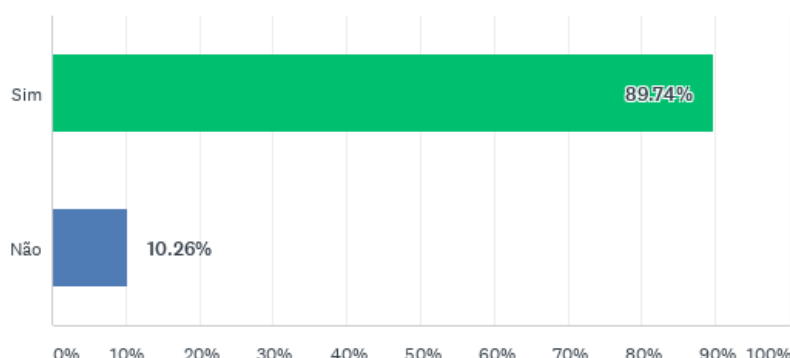
5.1. Diversidade

O tema da diversidade se revela, sem dúvida, como um elemento importante para pensar os próximos processos seletivos e isto na visão tanto dos professores quanto dos alunos.

Na visão dos participantes do processo seletivo, quando questionados se consideravam importante que fosse garantida diversidade entre os alunos e alunas das

próximas turmas do Programa LideraGOV, a resposta positiva foi de quase 90% dos entrevistados.

Gráfico 14: Diversidade entre os alunos e alunas das próximas turmas do Programa LideraGOV



Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

Concordando com estes resultados, os professores entrevistados também defenderam a importância de inclusão de critérios de diversidade nos próximos processos seletivos.

Foi defendido por um dos professores que “ter diversidade tanto racial quanto de gênero qualifica muito o futuro da organização e do próprio programa de liderança. E a Enap tem discricionariedade para incorporar isto até sob a justificativa administrativa e organizacional da importância de diversidade na formação e na composição da liderança na administração pública.” Essa posição foi ainda complementada por outro docente que defendeu a necessidade de que os próximos processos seletivos possam encorajar pessoas para promoção de diversidade de forma mais explícita.

Dialogando com estes resultados, tem-se as próprias orientações da OCDE (2019) em que defende que se desenvolva capacidade de liderança na função pública e assegure uma função inclusiva e segura que reflita a diversidade da sociedade.⁹ Essas recomendações são complementadas com a defesa de que se criem, no seio da função pública, uma cultura e uma liderança orientadas por valores, centrando-se na melhoria de resultados para a sociedade, por meio de ações como as que garantam sistema de recrutamento, seleção e promoção justo, imparcial e aberto, baseado em critérios objetivos e num sistema de avaliação que fomente a prestação de contas e a ética do serviço público. Os processos assentes no mérito devem também ter em consideração políticas e práticas positivas que permitam assegurar um nível adequado de diversidade.¹⁰

É fundamental, portanto, que o tema de diversidade seja um elemento a ser considerado para uma nova edição do Programa LideraGOV.

A partir disso, foram captados junto aos candidatos os temas e áreas de diversidade que consideravam como elementos importantes para os próximos processos seletivos. Neste sentido, os principais temas foram:

⁹ OECD, Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445. 2019

¹⁰ *Ibidem*

- **de áreas de governo e de carreiras:** pois a formação de redes em termos de aprendizado geral e para a administração pública é muito importante para as políticas públicas e
- **gênero:** diminuir a desigualdade no ambiente de trabalho.

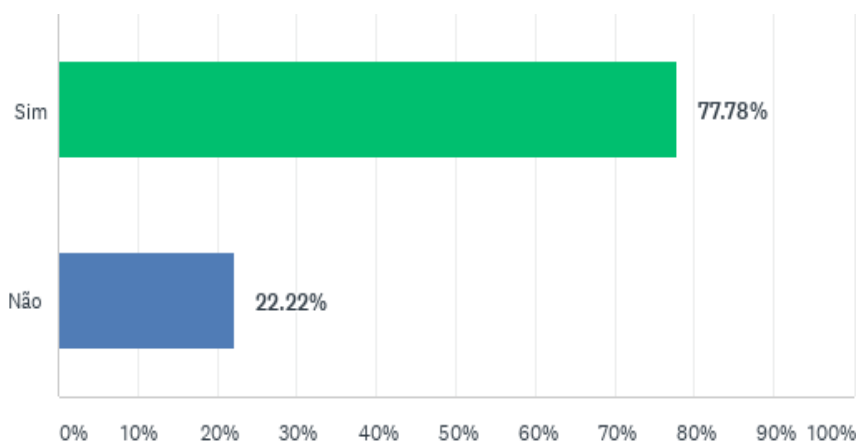
Tabela 4: Temas de Diversidade

	1	2	3	4	5	6	MÉDIA PONDERADA
Área/Setor do Governo	7,46%	4,48%	14,93%	23,88%	19,40%	29,85%	4,33
Carreiras	13,04%	7,25%	8,70%	23,19%	15,94%	31,88%	4,17
Gênero	17,65%	5,88%	13,24%	17,65%	16,18%	29,41%	3,97
Órgãos Governamentais	11,59%	13,04%	13,04%	21,74%	18,84%	21,74%	3,88
Raça	25,00%	7,35%	8,82%	14,71%	20,59%	23,53%	3,69
Região do País	28,36%	10,45%	7,46%	16,42%	14,93%	22,39%	3,46

Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

Importante também apresentar que, existindo a possibilidade de um novo processo seletivo para a formação de novas turmas do Programa, do universo de não selecionados, um total de 77,78% de pessoas afirmaram que têm interesse em participar de um novo processo.

Gráfico 15: Percentual de não aprovados no Programa-Piloto que afirmam ter interesse em participar de um novo Processo Seletivo do Programa LideraGOV



Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

Isto é bastante revelador no sentido positivo, pois o processo seletivo da turma piloto não deixou experiências ruins aos não selecionados. Além disso, é um importante

indicador de como servidores públicos enxergam o LideraGOV como um Programa de sucesso.

5.2. Outras sugestões

- Necessidade de inserir uma estratégia de “busca ativa” com estímulos, indicação e indicação dos chefes, dirigentes da administração pública e da rede de mentores de pessoas identificadas nas equipes com potencial de liderança. Neste processo avaliado, a participação dos candidatos no processo seletivo devido a uma indicação da chefia correspondeu por cerca de 5% dos participantes. Isso pode ser feito sem prejuízo da iniciativa própria de potenciais interessados, o que também é essencial. Por outro lado, há também servidores com muito potencial de liderança que, seja por questões de carga de trabalho ou por outras questões conjunturais, não aplicariam para o curso. Vale lembrar que, dentro da matriz de competências, o autoconhecimento e desenvolvimento pessoal é apenas um item entre nove elementos, e uma fragilidade nesse ponto pode representar a perda de uma candidatura com muito potencial. Por outro lado, ainda que o processo exija carta de recomendação (que não é isento de sujeição a condições subjetivas e conjunturais) a indicação de servidores pelos atuais líderes tende a refletir uma visão mais acurada sobre potenciais de liderança observados no ambiente de trabalho. Todavia, deve-se esclarecer, o processo seletivo deveria continuar unificado, sem mecanismos de entrada especial para essas indicações;
- Estimular atuais dirigentes contato que não ocupem DAS/FCPE de nível 4 ou superior a participarem dos próximos processos seletivos;
- É importante que se mantenha o processo rigoroso, porém é recomendável que sejam utilizadas ferramentas que apoiem e facilitem o preenchimento dos *curriculuns* dos candidatos como por exemplo aproveitar os dados já cadastrados em plataformas como o *lattes* e o *linkedin*;
- Restrição de exercício aos servidores que vivem em Brasília deve ser revista;
- Aprimorar a ferramenta tecnológica utilizada para as inscrições; e
- Diminuir ao máximo o tempo entre o processo seletivo e o início do curso, pois pode ocorrer de o selecionado assumir função neste intervalo, e acabar desistindo do curso.

Anexo

Questionário



Questionário de Avaliação do Processo Seletivo do Programa LideraGOV

Identificação e Perfil dos Alunos

*** 1. Com qual gênero você mais se identifica?**

- Feminino
- Masculino
- Outro

*** 2. Qual é a sua faixa etária?**

- 25 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- 60 anos ou mais

*** 3. Qual sua raça/cor**

- Branca
- Preta
- Parda
- Amarela
- Indígena
- Sem informação

*** 4. Qual a sua carreira?**

- Analista de Infraestrutura
- Analista em Tecnologia da Informação
- Analista de Comércio Exterior
- Analista de Planejamento e Orçamento
- Analista Técnico de Políticas Sociais
- Auditor Federal de Finanças e Controle
- Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
- Técnico de Planejamento e Orçamento
- Outro (especifique)

*** 5. Qual a sua lotação atual? (Secretaria)**

*** 6. Há quantos anos é servidor(a) efetivo(a) no serviço público federal?**

- 1 a 3 anos
- 4 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 19 anos
- Mais de 20 anos

*** 7. Já exerceu função de confiança? (Selecione pelo cargo mais alto)**

- Sim, DAS ou FCPE 1 - 3
- Sim, DAS ou FCPE 4 - 6
- Não

*** 8. Quais as razões você considera que foram centrais para não ter exercido função de confiança? (Você pode marcar mais de uma opção) (É possível marcar mais de uma opção)**

- Desalinhamento com as gestões
- Falta de interesse pessoal
- Falta de competências/habilidades de liderança
- Baixa experiência
- Poucas oportunidades
- Cargos disponíveis para grupos restritos (panelas)
- Outro (especifique)

*** 9. Quais as principais dificuldades que você encontrou no exercício da função comissionada? (É possível marcar mais de uma opção)**

- Relacionamento com os superiores
- Relacionamento com a equipe
- Relacionamento / demanda dos órgãos de controle
- Entraves burocráticos dentro do próprio órgão
- Entraves burocráticos/formais da própria administração pública
- Mediação entre técnica e política
- Conhecimento técnico específico para o cargo

Habilidades de gestão/liderança

Outro (especifique)

*** 10. Como ficou sabendo do processo seletivo do LideraGov? (É possível marcar mais de uma opção)**

Comentários de colegas de trabalho

Comunicação institucional da Enap

Comunicação institucional do Ministério da Economia

Comunicação específica do projeto (redes sociais, e-mails, informativos do processo seletivo)

Informações/ Incentivo da chefia

*** 11. Você finalizou o processo de seleção?**

Sim

Não

*** 12. Por qual motivo não finalizou sua inscrição? (É possível marcar mais de uma opção) 0**

Documentação solicitada em excesso

Dificuldade relacionadas ao vídeo (gravação, conhecimento/prática, equipamento, habilidade)

Entender que possuía pouca chance

Julgou que as regras não estavam claras

Perda de interesse ao longo do processo

Carga de Trabalho aumentou

Passei a exercer função comissionada/ cargo de liderança

Pandemia Covid-19

Outro (especifique)

*** 13. Você foi selecionado(a)?**

Sim

Não

*** 14. Se for lançada uma próxima edição do curso, você participaria do processo seletivo?**

Sim

Não

*** 15. Transparência e os critérios de seleção**

Concordo Totalmente Concordo Neutro Discordo Totalmente Discordo

Os critérios de seleção foram claramente definidos

Os critérios de seleção foram aplicados de forma transparente

*** 16. O que lhe motivou a participar do processo seletivo? (É possível marcar mais de uma opção)**

- Participar da rede de líderes
- Desenvolver competências de liderança
- Possibilidade de evolução salarial
- Possibilidades de progressão na trajetória profissional
- Capacitação permanente
- Afastamento parcial temporário das atividades cotidianas

*** 17. Considerando todas as etapas do processo seletivo, você considera que ele foi capaz de captar quais competências potenciais de liderança. (É possível marcar mais de uma opção)**

- Visão de futuro
- Inovação e mudança
- Comunicação estratégica
- Gestão de valor para o usuário
- Gestão para resultado
- Gestão de crises
- Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal
- Engajamento de pessoas e equipes
- Coordenação e colaboração em rede

*** 18. Quais destas competências de liderança você considera que mais são desenvolvidas em você? (É possível marcar mais de uma opção)**

- Visão de futuro
- Inovação e mudança
- Comunicação estratégica
- Gestão de valor para o usuário
- Gestão para resultado
- Gestão de crises
- Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal

- Engajamento de pessoas e equipes
- Coordenação e colaboração em rede

*** 19. Quais dessas competências de liderança você considerava, no momento de inscrição no curso, que teria mais deficiência e que precisariam ser mais aprimoradas? (É possível marcar mais de uma opção)**

- Visão de futuro
- Inovação e mudança
- Comunicação estratégica
- Gestão de valor para o usuário
- Gestão para resultado
- Gestão de crises
- Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal
- Engajamento de pessoas e equipes
- Coordenação e colaboração em rede

*** 20. Você considera importante que seja garantida diversidade entre os alunos e alunas das próximas turmas do programa de líderes?**

- Sim
- Não

*** 21. Quais dos itens abaixo você considera relevantes para serem priorizados para as próximas turmas? Enumere de 1 a 6, da maior importância (6) para a menor (1)**

	1	2	3	4	5	6
Raça						
Gênero						
Região do País						
Órgãos Governamentais						
Carreiras						
Área/ Setor do Governo						



**Avaliação do Programa de Ensino do Programa LideraGOV e
Sugestões de Aperfeiçoamento**

Contrato: N° 20210035

Produto 2

Consultores:

**Antonio Manoel Timbó Lima Gomes
Leandro Freitas Couto**

**Brasília/ DF
Novembro/2021**

Sumário

Apresentação	3
1. Metodologia	4
2. Avaliação de Desenho	5
3. Avaliação de Implementação	10
4. Resultados	14
5. Sugestões de Aperfeiçoamento	18
Anexo I	20

Apresentação

O Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro foi instituído por meio da Portaria Conjunta 254, de 23 de junho de 2020. De forma geral, as iniciativas têm como foco 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 prevê a identificação de servidores públicos com aptidão de gestão e potencial de liderança e a criação de mecanismos de incentivo ao desenvolvimento profissional contínuo de servidores públicos em posições de liderança, o que inclui 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 institui o primeiro programa-piloto, LideraGOV, que tem por finalidade cumprir os objetivos acima elencados, além de:

- I - identificar e selecionar servidores públicos federais com potencial de liderança que estejam em exercício no Ministério da Economia;
- II - qualificar os participantes do Programa-Piloto por meio de formação executiva teórica e prática; e
- III - 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 foi estruturado em quatro fases:

- I - Processo Seletivo, composto de três etapas classificatórias e eliminatórias;
- II - Curso de Qualificação, com carga horária de até 120 (cento e vinte) horas;
- III - Acompanhamento e Efetivação, que consiste 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 deve se dar no prazo de até seis meses, contados 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 segundo estágio dessa avaliação, trazendo um olhar específico sobre o programa de ensino. É o segundo de três produtos que a IPLANVS, Consultoria em Planejamento e Avaliação de Políticas Públicas, contratada pelo Centro de Liderança Pública – CLP, apresenta no âmbito do contrato N° 20210035.

1. Metodologia

Como definido na proposta de consultoria, todo o percorrer metodológico deste trabalho passará por uma avaliação formativa, também conhecida como “retroalimentadora”, que tem por função proporcionar informações úteis à equipe gestora do Programa LideraGOV, com o propósito de aperfeiçoá-lo durante o ciclo da execução, realizando atualizações e melhorias contínuas para futuras turmas do Programa, de sorte a maximizar seus objetivos.

Para este produto, 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. Além disso, foram consideradas as avaliações individuais sobre as disciplinas que os alunos realizaram no âmbito do curso. As entrevistas realizadas com professores e membros da equipe responsável pelo programa, ainda que tenham tido como foco principal o processo seletivo, também forneceram subsídios para este produto.

Em especial para a avaliação do desenho do curso, outras referências ainda merecem destaque. O quadro normativo que emoldura o tema, em especial a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP), regulamentada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e outras normas correlatas, foram resgatadas como referências importantes para a análise do alinhamento do programa à base legal vigente.

Da mesma forma, produção acadêmica a respeito da ocupação de cargos na administração públicas e os elementos que induzem a rotatividade na ocupação desses cargos também foram consultadas e serão apresentadas ao longo do produto. Por fim, são resgatados também alguns elementos da avaliação do processo seletivo que contribuem para a coerência de todo o processo avaliativo.

Com isso, espera-se cumprir o roteiro metodológico de avaliação do desenho do programa de ensino, em linha com a proposta apresentada por essa consultoria, contemplando sua implementação durante o período de realização do curso, dos resultados alcançados, identificando pontos que possam subsidiar aperfeiçoamentos futuros.

Figura 1: Etapas utilizadas na metodologia de avaliação



Fonte: Adaptação de modelos pela consultoria

2. Avaliação de Desenho

O primeiro estágio do processo de avaliação do programa de ensino incide sobre seu desenho. Aqui, busca-se analisar a coerência entre os objetivos que se pretende alcançar e as ações desenvolvidas para atingir esses objetivos. Assim, o posicionamento do programa frente à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal (PNPD) é fundamental para melhor compreensão do problema ou macroproblema que sua implementação visa a enfrentar.

Nesse primeiro ponto, vale recuperar um dos achados da avaliação do processo seletivo: **“A identificação desse alinhamento do Programa LideraGOV com a PNPD e a Instrução Normativa é um primeiro achado positivo da avaliação do processo seletivo”**.

Aqui, cabe questionar: é possível afirmar que o programa de ensino também está alinhado à PNPD?

O objetivo da Política – conforme disposto no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 que a instituiu – é “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”. Como principal instrumento previsto na Política tem-se os Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), sob responsabilidade de cada órgão ou entidade que compõe o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

Por seu turno, os PDPs deveriam ser construídos, preferencialmente a partir de diagnósticos de competências, que identifiquem conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. Embora sua elaboração seja responsabilidade de cada órgão, que deve, portanto, apontar as “competências” necessárias ao exercício do cargo ou função específica, a PNPD também prevê que o órgão central do SIPEC encaminhe à ENAP um Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, produzido a partir da organização das propostas constantes dos PDP dos órgãos e das entidades, que contenha as ações transversais de desenvolvimento da administração pública federal.

Esse é, justamente, o lugar do programa ora em análise. Embora o desenho do Programa-piloto restringisse o público-alvo aos servidores do Ministério da Economia, a proposta é que o programa seja, de fato, transversal a toda a administração pública. Em termos gerais, percebe-se um alinhamento do Programa LideraGOV com os objetivos da PNPD.

A Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, estabeleceu orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD) de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Nela, se definem as competências de liderança, que foram a base para a construção do programa de ensino do LideraGOV.

No entanto, percebe-se um descompasso entre o Programa e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Economia. Para a construção do Plano, as unidades do órgão deveriam indicar as necessidades de desenvolvimento dos seus servidores, indicando as áreas temáticas e subtemáticas a que se relacionavam e as **competências** associadas. O rol de competências, embora mais geral e extenso, com 32 competências relacionadas (frente às nove competências de liderança) deixava de fora algumas das competências de liderança.

Enquanto as competências de liderança são agrupadas em três eixos (Pessoas, Resultado e Estratégia), as competências listadas pelo PDP são agrupadas em cinco eixos:

1. Gestão de Resultados;
2. Gestão de Relacionamentos;
3. Gestão de Mudanças;
4. Orientação a Resultados; e
5. Processos de Melhoria.

Para fins de comparação, é possível associar o eixo “Pessoas” com o grupo de competência voltado à gestão de relacionamentos, grupo 2. Já o eixo “Resultado” se liga aos grupos 1 e 4 – Gestão de Resultados e Orientação de Resultados. O eixo “Estratégia” poderia ser associado às competências agrupadas em Gestão de Mudanças e Processos de Melhoria. O quadro I abaixo apresenta uma comparação entre as competências de liderança e aquelas indicadas no anexo II do PDP ME 2021, segundo informações do Ministério da Economia preenchido em 2020, portanto antes da publicação da IN SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21.

Quadro 1: Competências

Competências de Liderança	Competências PDP – ME 2021, preenchido em 2020
Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	
Engajamento de pessoas e equipes	Trabalho em equipe
Coordenação e colaboração em rede	Construção de redes
Geração de valor para o usuário	Orientação ao cidadão
Gestão para resultados	Gestão de resultados / Orientação a resultados*
Gestão de crises	
Visão de futuro	Visão estratégica
Inovação e mudança	Inovação / Gerenciamento da mudança
Comunicação estratégica	Comunicação efetiva

*Grupos de competências

Assim, no rol das competências que o Ministério da Economia oferecia para as unidades relacionarem às necessidades de capacitação, não constam as seguintes competências essenciais à liderança: autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e gestão de crises. Não foi possível identificar uma competência diretamente relacionada à gestão para resultados, mas dois grupos de competências mais gerais. Por fim, entende-se que nuances na denominação de determinadas competências também podem representar diferenças conceituais, especialmente no caso de comunicação estratégica e

comunicação efetiva. Vale ainda reforçar que o PDP-ME traz a competência Liderança Eficaz, relacionado ao grupo de Gestão de Resultados.

O PDP-ME lista, por fim, as necessidades de desenvolvimento, diferenciando dois grupos: “Transversais” - ações comuns a servidores em exercício em diversos órgãos ou entidades no âmbito do SIPEC; e “Não transversais” - ações de competência específica deste Ministério. No total, são mais de 180 páginas de ações de desenvolvimento, em que a palavra liderança aparece 104 vezes, seja na denominação da atividade de capacitação, seja como competência associada. **Essa dispersão informa, sobretudo, que o Programa LideraGOV não é o único instrumento para dar conta dos objetivos de formação em liderança, e que seria recomendável buscar seu alinhamento com as demais iniciativas.** Ademais, a ausência de competências de liderança do rol do PDP - ME limita a identificação do Programa como objeto de capacitação para potenciais líderes.

Compreendendo o alinhamento do programa com o marco legal relacionado, é importante verificar se as competências de liderança listadas estão contempladas no programa de ensino do curso.

Nesse ponto, destaca-se que o curso foi construído e operacionalizado com forte alinhamento aos eixos de competências previstas na IN SGP-ENAP/SEDGG/ME N° 21, que reuniram 25 disciplinas, com carga horária variada. No entanto, as ementas de cada disciplina, ao indicarem as competências com as quais dialogam, não se restringiram àquelas dispostas na IN 21. Listam um conjunto de competências diferente das indicadas como competências de liderança pela normativa. O Anexo I apresenta a relação de disciplinas em cada eixo programático, a quantidade de horas prevista para cada uma delas e as competências associadas.

Ao se observar a tabela incluída no anexo, é possível distinguir alguns casos dentre as ocorrências. A disciplina “Estruturação e Resolução de Conflitos” é associada a um conjunto de competências em que nenhuma consta da lista da IN. São elas: visão sistêmica, pensamento estratégico, adaptabilidade, criatividade e resiliência. Além disso, foi possível observar que não houve um esforço de homogeneizar as nomenclaturas utilizadas, o que exige algumas ressalvas de cunho metodológico.

Na tabela, foram marcadas em negrito as competências similares às definidas pela IN 21. Quando há diferenças menores, de redação, são marcadas em negrito e indicadas com um asterisco. Esse é o caso de “comunicação”, definida como “comunicação estratégica” na IN, ou “orientação para resultados e impactos”, indicada como “gestão para resultados” na IN – ainda que possa haver nuances conceituais sob as diferenças de denominações. Por vezes, essas nuances são menores, como entre “mobilização de pessoas e equipes” frente à “engajamento de pessoas e equipes”. Em outras, no entanto, embutem divergências conceituais que, embora próximas, não podem ser confundidas – orientação à performance, resultados e impactos diante de gestão para resultados.

Todavia, mais importante que indicar as diferenças de nomenclaturas e avaliar as suas diferenças conceituais, isso **sinaliza para uma possível falha na orientação ou coordenação na construção das ementas das disciplinas.** De outro lado, foi possível identificar que todas as competências indicadas na IN foram cobertas nas ementas das

disciplinas, apesar das diferentes denominações, sem considerar também as diferenças de carga horária dedicada a cada uma delas.

Para além do alinhamento com o enquadramento normativo, o desenho do Programa também pode ser avaliado à luz das dificuldades e problemas com os quais os servidores se deparam no desempenho de funções e cargos de liderança. Em questionário submetido aos participantes do curso de formação, conforme apresentado no produto I desta avaliação, 92,3% já tinham exercido função comissionada em algum momento na sua carreira como servidor público, ainda que a maior parte em funções de médio e baixo escalão (71,15%), enquanto 21,15 % ocuparam DAS 4 ou superior.

A resposta mais mencionada dentre as opções fornecidas foi sobre a dificuldade na mediação entre técnica e política, para 50,7% dos respondentes. Entraves burocráticos do próprio órgão foram indicados como dificuldades para 45,07%, mesmo percentual daqueles que indicaram que tiveram dificuldades decorrentes de deficiências nas habilidades de gestão e liderança. O Quadro II abaixo mostra o resultado do questionário aplicado

Quadro 2: Dificuldades encontradas no desempenho de cargos de confiança

Quais as principais dificuldades que você encontrou no exercício da função comissionada?	
Alternativas	%
Mediação entre técnica e política	50,7
Entraves burocráticos dentro do próprio órgão	45,1
Habilidades de gestão/liderança	45,1
Entraves burocráticos/formais da própria administração pública	39,4
Relacionamento com os superiores	31,0
Relacionamento com a equipe	21,1
Relacionamento / Demanda dos órgãos de controle	15,5
Outro (especifique)	14,1
Conhecimento técnico específico para o cargo	12,7
Relacionamento / Demanda dos órgãos de controle	15,5

Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados do questionário

Dentro do campo “Outros”, reservados às respostas abertas, surgiram respostas relacionadas à corrupção e falta de recursos – especialmente recursos humanos –, indicando a alta rotatividade ou equipes reduzidas para dar conta da carga de trabalho. Problemas relacionados à postura dos superiores, seja ausência de postura de liderança ou falta de conhecimento técnico, também foram apontados. Nessa linha, a ausência em reuniões em que são tomadas decisões que afetavam a área surgiu como elemento concreto. Esses itens reforçam o peso da mediação entre técnica e políticas enfrentada pelos servidores.

Ainda que se espere que as competências desenvolvidas durante o curso aprimorem as ferramentas que os novos líderes disporão para enfrentar essas dificuldades, sugere-se a construção de espaços no programa para uma discussão

das questões apontadas. Em particular, essa relação entre burocracia e política no serviço público é central para a compreensão do funcionamento do Estado brasileiro, envolvendo questões centrais para a desenvoltura do processo democrático, desempenho na implementação das políticas públicas e qualidade do gasto público.

Algumas pesquisas vêm tentando aprofundar a discussão sobre essa relação entre política e ocupação de cargos de confiança. Conforme Lopez,

“É de se esperar que a alta rotatividade dos cargos e a inexistência de critérios claros de seleção reduza o incentivo à qualificação e ao desempenho dos servidores de carreira e produza efeitos negativos sobre a eficiência das agências. Mas ainda não dispomos de evidências empíricas que permitam associar a eficiência e qualidade das políticas públicas ao grau de insulamento da burocracia da esfera político-partidária. E esta associação teórica pode ser questionável. Por um lado, porque o controle ou ascendência da política sobre a burocracia de alto escalão pode ser tanto fonte de ineficiência quanto de maior capacidade de controle público sobre as decisões de gestão. Por outro lado, (...) porque a natureza discricionária de nomeação não a torna naturalmente um objeto de apropriação político-partidária” (Lopez, 2015, p. 12)¹.

Essa relação, aliás, vai ser central também para a permanência dos servidores nos cargos de alto e médio escalão. Pesquisa conduzida por Lopez e Silva revela que o tempo de permanência dos ministros, estar ou não filiado a um partido, pertencer às carreiras do setor público e o local de exercício do cargo influenciam as chances de permanência dos nomeados. Segundo esses autores, cerca de 30% dos nomeados não completa um ano no cargo, enquanto menos de 30% ficam por quatro anos, tempo de um mandato presidencial. Entende-se que esse reduzido período de permanência de nomeados no cargo pode se revelar um importante obstáculo para o planejamento e implementação das políticas públicas (Lopez e Silva, 2020)².

A isso ainda se relacionam as mudanças nas normas que regulam a ocupação dos cargos de direção no serviço público federal. Em geral, as regras reforçam a distinção entre servidores efetivos e aqueles sem vínculo com a administração pública, mas não avançavam quanto à delimitação específica dos requisitos para a ocupação dos cargos. O Decreto Nº 10.829, de 5 de outubro de 2021, trouxe novidades nesta esfera ao exigir tempo de experiência, formação em nível de pós-graduação ou ter passado por processos de qualificação profissional na área correlata, diferenciando os requisitos de acordo com os níveis das funções.

Embora este Decreto represente avanços para a gestão de pessoas na administração pública as especificidades das funções e atividades em cada órgão ou entidade, ou mesmo dentro de uma unidade de um mesmo Ministério, exigem muitas vezes formações e/ou capacitações específicas a cada função. Ainda assim um curso que aprimore as competências transversais de liderança será certamente útil a todos eles.

Resta em aberto, no entanto, esse alinhamento do Programa LideraGOV com a regulação dos processos de nomeação ao longo da Administração Pública Federal. Por fim, cabe alertar para, sendo a mediação entre técnica e política uma questão relevante

¹ Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro. Felix Garcia Lopez (org). Brasília, Ipea, 2015.

² O Carrossel Burocrático nos Cargos de Confiança: análise de sobrevivência dos cargos de direção e assessoramento superior do Executivo federal brasileiro (1999-2017); Felix Lopez e Thiago Silva. Texto para Discussão, Brasília, Ipea, setembro de 2020

para o desempenho das funções comissionadas e um elemento intrínseco do funcionamento da democracia brasileira, com reflexos sobre o desempenho estatal, a identificação dos líderes formados com determinado governo específico pode trazer custos ao Programa – o que, aliás, foi confirmado em entrevista realizada com gestor do programa que participou de experiência semelhante em níveis subnacionais.

3. Avaliação de Implementação

O curso de formação se deu em formato *on line* com aulas realizadas quinzenalmente. A totalidade do curso teve uma carga horária de 120 horas de atividades de formação ao longo de nove meses (outubro de 2020 – junho de 2021). Além desta carga horária, foram acrescentadas 20 horas suplementares com atividades focadas em aplicação dos conteúdos aprendidos.

Todo o programa piloto contemplou as seguintes estratégias formativas:

- 15 Encontros Formativos, com duração de 08 horas, totalizando 120 horas;
- 5 sessões de Mentoria coletiva, de 2 horas, totalizando 10 horas;
- 4 sessões de Mentoria individual de 1 hora, totalizando 4 horas;
- 10 sessões de Diálogo Formativo mensal de 30 minutos com o superior hierárquico;
- 1 sessão final para a Apresentação da Jornada de Aprendizagem.

O formato do curso foi bem avaliado pelo conjunto dos participantes. Mesmo afetado pela pandemia, foi registrado que o formato virtual – *on line* – facilitou a participação. Isso pode ser importante para que futuras turmas possam alcançar servidores que estejam em outros estados.

O fato de ser um curso *on line*, o que exigiu o uso de uma metodologia que desse condições de ser aplicada aos conteúdos e casos práticos, com a obrigatoriedade da tela aberta por parte dos alunos durante todo o tempo da aula, foi, na opinião dos professores, um enorme diferencial se comparado com outros cursos em formato à distância. Também na avaliação dos alunos, a realização de atividades em grupo contribuiu significativamente para a construção do conhecimento a partir da prática.

Para a análise da implementação do programa usou-se como referência a avaliação dos alunos sobre o conteúdo das disciplinas e sua relação com o desempenho do curso. Vale ressaltar que o número de avaliações dos alunos diminuiu ao longo do curso, tendo a sessão 20 contado com 27 avaliações, a 19 com apenas 15 avaliações, enquanto as sessões 17 e 18 tiveram 30. Já as avaliações das primeiras disciplinas contaram, em geral, com 54-55 avaliações. O quadro 3 abaixo apresenta esses dados.

Dois fatores podem ter contribuído para essa redução: a identificação dos alunos na avaliação de cada disciplina e a não obrigatoriedade de sua realização. **Sugere-se que, para os próximos cursos, essa avaliação não seja individualmente identificada e que sua realização seja parte da avaliação de cada disciplina.**

Quadro 3. Avaliações disciplinas LideraGOV

Sessões	Avaliação
20	27
19	15
18	30
17	30
16	34
15	42
14	43
13	54
12	55
11	46
10	54
1 - 9	54

Fonte: Sistematizada pela consultoria a partir dos resultados de avaliações das sessões do curso

Para fins desta avaliação de implementação, foram considerados dois elementos dispostos nas planilhas com as respostas dos alunos:

- a. Os conteúdos da disciplina diante dos objetivos propostos; e
- b. Avaliação da disciplina de forma global.

O foco no conteúdo ajuda a despersonalizar a análise realizada do desempenho de cada professor/instrutor, enquanto a avaliação geral considera o conjunto dos recursos tecnológicos aplicados, aplicabilidade dos conteúdos e desempenho dos instrutores. As notas foram padronizadas de 0-10 para facilitar a compreensão e dispostas no quadro 04 abaixo:

Quadro 04 – notas da avaliação das disciplinas pelos alunos

Avaliação sessões		
sessão	nota conteúdo	nota disciplina
20	8,69	8,92
19	9,33	9,47
18	9,6	9,47
17	9,45	9,07
16	9,41	9,32
15	9,29	9,36
14	9,49	9,47
13	9,85	9,7
12	9,6	9,35
11	9,39	9,13
10	9,19	9
9	8,74	8,93
8	8,93	8,89
7	9,33	9,26
3,4 e 6	9	9,04
2	9,22	9,13
1	9,11	8,7

Fonte: Sistematizada pela consultoria a partir dos resultados de avaliações das sessões do curso

A redução do número de avaliações pode representar um viés que torna a comparação entre as disciplinas mais complexo. Assim, vale destacar aqui as disciplinas cujas avaliações de conteúdo tiveram nota média inferior à nota global da disciplina. Esse foi o caso de 5 disciplinas: sessão 20 - Gestão de Crise; sessão 19 - Gestão de Crise - Estratégias; sessão 15 - Introdução ao pensamento sobre Futuros; sessão 9 - Governança Pública e a construção de coalizões e redes; e sessões 3, 4 e 6, avaliadas em conjunto, que tratam de autoconhecimento e liderança e competências de lideranças.

Vale lembrar que Gestão de Crise já havia sido identificada como uma competência de liderança ausente da lista de competências do PDP – ME – o mesmo ocorre também com o elemento de autoconhecimento e liderança.

Somadas, essas questões podem indicar a oportunidade de se reforçar os conteúdos dessas disciplinas. Da mesma forma, a competência de visão de futuro foi relacionada a apenas duas disciplinas (anexo I), e a disciplina mais diretamente relacionada foi a mais mal avaliada. **Pode ser oportuno reforçar o conteúdo da disciplina para as próximas edições do Programa.** Quanto à construção de coalizações de redes, em que a avaliação de conteúdo também ficou abaixo da avaliação global da disciplina, o tema será discutido com mais profundidade no **Produto III**, em que será lançado olhar específico sobre a formação de redes.

Considerando uma avaliação geral por bloco, o primeiro bloco, Relacionamento, que reúne as disciplinas de 01 a 09, foi avaliado, em seu conjunto, com a média de 8,98. O segundo bloco, Resultado, teve avaliação média de 9,33 e o terceiro bloco, Estratégia, 9,27. Novamente, uma diferença metodológica importante é que os alunos avaliaram o

primeiro bloco em conjunto, enquanto as notas dos outros dois blocos retratam a média conferida à avaliação global das disciplinas que compõem cada bloco. Também, como vimos, a redução do número de alunos avaliadores pode trazer vieses, o que torna difícil uma comparação entre as disciplinas. Deve se destacar, no entanto, que a média obtida por cada bloco foi alta.

O curso disponibilizou aos alunos uma extensa literatura e bibliografia para ser lida e conhecida pelos participantes. Para os alunos, apesar da complexidade e diversidade de temas trabalhados nos conteúdos das disciplinas, “foi um curso ao mesmo tempo com conteúdo denso e conduzido pelos professores de maneira leve e hoje verifica-se a necessidade de parar um pouco para aprofundar os temas que foram abordados no decorrer do curso como um todo.”³ Esse, aliás, é um tema que ensejou a constituição de rede específica identificada como “Clube de Leitura”, o que será discutido com mais detalhes no **Produto III**.

O conteúdo apresentado no curso foi disponibilizado de forma prática e parte dos alunos, durante a oficina, já sinalizou que passaram a aplicar nas suas áreas de trabalho o que fora discutido e aprendido no processo de formação. A título de evidenciar esta afirmação tem-se o depoimento de alunos na oficina: “hoje tenho dificuldade de me imaginar participando de uma reunião presencial e não lembrar e buscar colocar em prática os diversos ferramentais que tivemos acesso no processo de formação.”⁴

Na oficina realizada com os alunos, foi considerado pelo grupo que o programa foi extremamente abrangente e completo em relação aos seguintes aspectos:

- De uma forma geral, a dinâmica foi muito positiva e o conteúdo era de uma qualidade muito boa para o que se propunha e muito adequado para o modelo de aulas remotas;
- A experiência com as mentorias foi um grande diferencial dos demais cursos de formação promovidos pela ENAP;
- Aulas e conteúdos extremamente proveitosos,
- O curso deu aos alunos uma visão geral das competências, habilidades e conhecimentos necessários para uma boa liderança e cabe a partir do curso cada um buscar formas de se aprofundarem em temas correlatos e transversais ao curso.

Na avaliação dos professores, os conteúdos foram possíveis de serem aplicados à realidade dos alunos – o que reforça o entendimento com relação aos aspectos positivos do processo seletivo já identificados no **Produto I** – e, assim, foi possível dialogar teoria, prática e aplicabilidade junto às equipes. Em todo o processo metodológico, buscou-se um caráter de aplicabilidade dos conceitos e teorias a realidade prática da turma.

A partir disto, nesta avaliação de implementação, contata-se que ao final de cada disciplina pretendeu-se que os alunos se tornassem capacitados a compreender conceitos, teorias e métodos capaz de ampliar o olhar e criar evidências para apoiá-los na geração de soluções inovadoras, na formulação e compreensão de possíveis soluções para

³ Sistematização da fala dos alunos na oficina virtual realizada em outubro de 2021

⁴ *Ibidem*

problemas públicos e políticas públicas. Em termos gerais, pela visão dos alunos, este objetivo foi alcançado.

Além disso, os aspectos referentes à realização do curso em meio à pandemia não tiveram impactos negativos na sua implementação. Ao contrário, os alunos reforçaram que a modalidade *on line* favoreceu o acompanhamento das aulas. **Assim, com as condições sanitárias permitindo, deve-se pensar num formato de curso híbrido, que mescle encontros presenciais com aulas virtuais**, o que ainda tornaria viável a participação de alunos de outras regiões do país.

A periodicidade quinzenal dos encontros foi avaliada como positiva, mas ela não converge com a carga horária exigida dos alunos. **Assim, ainda que não haja aulas todas as semanas, sugere-se, a partir das colocações dos alunos, que seja indicada a reserva de, ao menos, mais quatro horas para dedicação ao curso, acordadas com a chefia como carga horária do curso, voltada ao estudo ou outras atividades extraclasse.**

4. Resultados

Para a avaliação dos resultados do curso, usou-se como referência o relatório da avaliação das entregas realizadas e que fora elaborado pela equipe de coordenação do Programa LideraGOV. Destaca-se aqui que os resultados analisados são de curto prazo, do desempenho alcançado pelos alunos a partir do acompanhamento das disciplinas, que emoldura o foco desta etapa.

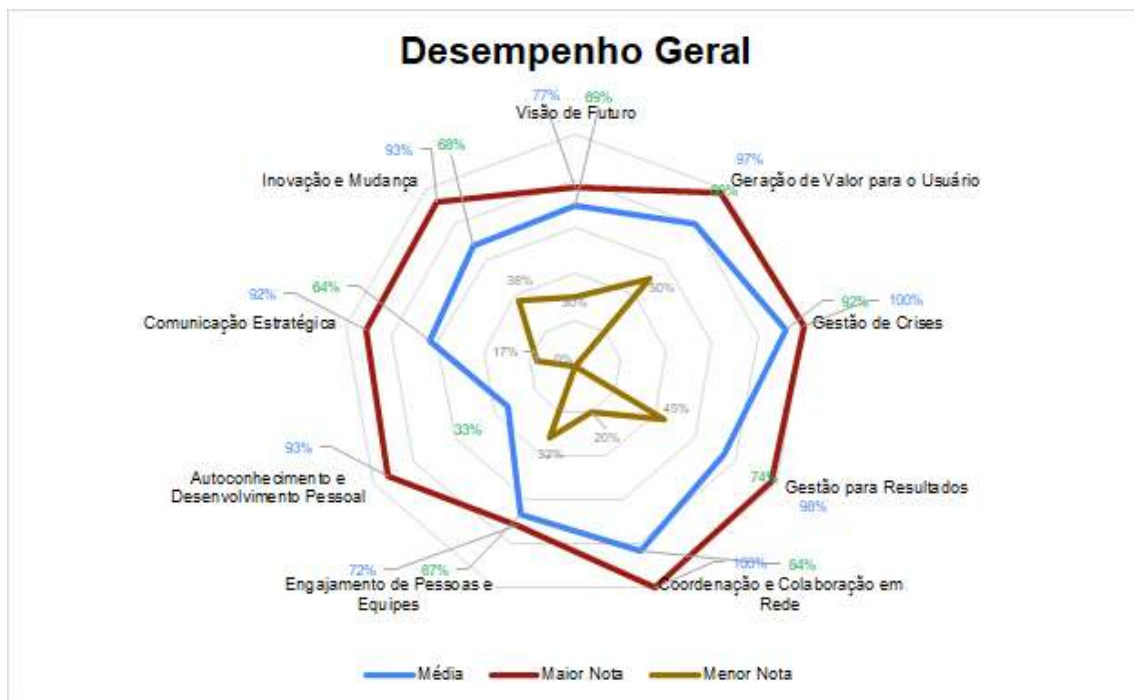
Ao final de cada um dos três blocos de disciplinas, e como parte de uma estratégia de formação inovadora, os alunos foram desafiados a realizarem quatro entregas a partir das quais sua proficiência em relação às competências de liderança deveria ser evidenciada.

A avaliação destas entregas “consistiu inicialmente em definir um conjunto específico de descritores de competências passíveis de serem demonstradas em cada entrega e, posteriormente, em verificar terem sido ou não evidenciadas pelo aluno no trabalho realizado.”⁵

A partir desta avaliação o desempenho geral da turma teve como resultado final a média total da turma: 67,2%, sendo a maior nota 83,8% e a menor 40,2%.

⁵ Programa LideraGOV. Relatório da Avaliação das Entregas Realizadas. Brasília. 2020. 6p.

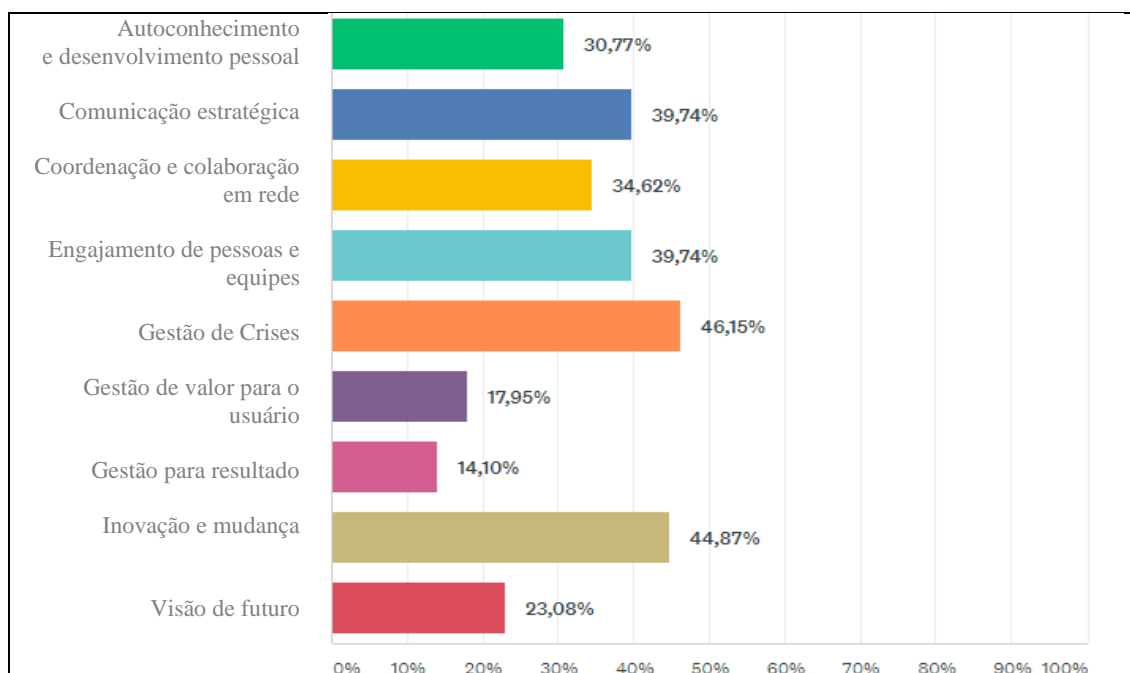
Gráfico 2: Desempenho Geral da Turma do LideraGOV



Fonte: Programa LideraGOV

Estes resultados serão usados como referência para análise dos dados obtidos com a aplicação dos questionários com os alunos selecionados para o Programa, quando buscou-se captar a sua autopercepção sobre cada uma das competências contidas na matriz. A pergunta aplicada fazia referência a quais competências eles entendiam que necessitavam ser mais aprimoradas. Os respondentes sempre poderiam escolher mais de uma opção e o resultado é apresentado abaixo.

Gráfico 3: Competências de liderança que necessitavam ser mais aprimoradas no momento da inscrição



Fonte: Elaborado pela consultoria a partir dos resultados dos questionários

Naquele momento as competências que necessitavam ser mais aprimoradas eram a gestão de crise (46,15%), a inovação e mudança (44,87%) e empatadas com 39,74% o engajamento de pessoas e equipes e a comunicação estratégica.

Avaliando a percepção dos alunos com o resultado do desempenho geral da turma, destacam-se alguns pontos. Em primeiro lugar, a gestão de crises, que os alunos indicaram como uma das suas principais deficiências, o conteúdo da disciplina foi relativamente mal avaliado pelos alunos, conforme visto na sessão anterior, mas eles tiveram bom desempenho - a nota mais alta chegou a 100% e a média da turma foi de 92%. Novamente, **sugere-se reforçar o conteúdo de tal disciplina**. Engajamento de pessoas e equipes, outra competência que os alunos reconheciam fragilidade, teve média de 67% e a menor nota mais alta de todas as disciplinas, 72%. Com relação às outras competências que eram consideradas frágeis ao grupo, temos “Inovação e Mudança”, em que a média da turma ficou com 68% e comunicação estratégica 64%.

Em geral, chama a atenção que o desempenho da turma tenha ficado abaixo de 70%, sendo a menor média na casa dos 40%. **Sem dúvida estes resultados merecem reflexões que vão desde considerar que, como o LideraGOV foi um programa piloto, o modelo de avaliação desenvolvido também foi inovador, pois foi conduzida a partir da aplicação de descritores de competência que acabaram de ser elaborados.**

Conforme apresentado pela equipe, a avaliação por competência foi uma mudança radical de cultura na própria ENAP. Assim, ainda representa um desafio a consolidação desse processo avaliativo para que seja possível tirar conclusões mais robustas. **Ainda que os resultados emitam um alerta quanto ao próprio método de avaliação, sugere-se que sua manutenção, para que se consolide no médio prazo, seja acompanhada**

por mecanismos avaliativos mais tradicionais, para que não haja rupturas bruscas, como pode ter acontecido no Programa Piloto, e os alunos acabem prejudicados.

Nessa mesma linha, alguns professores também indicaram a necessidade de se fazer uma reflexão sobre o modelo de avaliação dos alunos. É necessário que o curso tenha uma avaliação mais individualizada e rigorosa ao final de cada disciplina, pois assim será possível a Enap tanto avaliar o conteúdo e até mesmo a contratação dos professores e o próprio *design* do curso como um todo. Pois o fato de não se ter uma avaliação individualizada logo após a conclusão da disciplina é um problema de melhoria do curso e de efetivo aprendizado dos alunos;

Não caberia, para este produto, uma avaliação específica do desempenho de cada um/uma dos professores/instrutores. No entanto, vale resgatar depoimentos captados junto aos alunos a partir da oficina realizada. De um lado, os papéis dos mentores foram avaliados positivamente. Quando havia dificuldade para a absorção de conteúdo de alguma disciplina específica, o apoio dos mentores cobria essa lacuna. Os mentores eram líderes com grande experiência no exercício de suas funções na administração pública que foram disponibilizados pelo Curso para trabalhar junto aos alunos. **Essa experiência foi avaliada positivamente pelos alunos e pelos coordenadores, sendo recomendada sua manutenção para as próximas turmas do Programa.**

De outro lado, a auto-organização dos alunos a partir da criação e dinamismo da rede do “Clube de Leitura”, quando as aulas não eram suficientes para suprir as necessidades de conhecimento em determinado tema, também se mostrou fundamental. A avaliação das redes, no entanto, será objeto do **Produto III**.

Por fim, caberia ainda indicar a necessidade de uma avaliação de resultados de mais médio prazo e mesmo uma avaliação de impactos mais robusta para acompanhamento da turma. Afinal, quais resultados pretendidos com a formação de líderes para a Administração Pública Federal? De acordo com a PNPD, o objetivo da política é promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. No caso do Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro, instituído pela portaria conjunta 254, de 23 de junho de 2020, no qual o LideraGOV se insere, os objetivos postos se referem à definição das competências específicas de liderança para o setor público, a identificação dos servidores que tenham potencial de liderança e oportunizar o seu desenvolvimento e criar mecanismos de incentivo ao seu desenvolvimento profissional contínuo.

Além de zelar para que a administração pública tenha sempre disponíveis servidores aptos a ocupar posições de liderança, são ainda objetivos do Grupo acompanhar a evolução profissional e construir rede de servidores com alta capacidade de gestão e liderança. Ainda que a construção de rede seja objeto de avaliação do **Produto III** desta consultoria, **é possível afirmar que, para uma avaliação mais robusta do alcance desses objetivos, avaliações de mais médio e longo prazo se farão necessárias.**

Com relação à evolução profissional, alguns elementos já podem ser percebidos com a nomeação de alguns egressos para cargos de liderança. Depoimento de aluno

atestou que “não tinha nem DAS e hoje tenho um DAS-4 e conseguimos levar uma pessoa a um status que não tinha chegado antes”.

Embora esse seja um elemento importante, a evolução individual na carreira não pode ser o foco central no Programa. É dizer: a mensuração do resultado do LideraGOV não pode ser apenas referenciado no desempenho dos alunos durante o curso, ou na ascensão profissional individual dos egressos.

Sua liderança é reconhecida como positiva pelas equipes que coordenam e pelas chefias a que são submetidos? Em que nível, se comparado a outras chefias e experiências? Para tanto, será necessário um acompanhamento de longo prazo, periódico e recorrente, inclusive para embasar as perspectivas de qualificação continuada, referenciada como objetivo específico do Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro.

Por fim, espera-se que a formação de líderes contribua para a geração de impactos na implementação das políticas públicas e desempenho do setor público de maneira geral. Assim, a avaliação de impactos deve buscar mensurar as contribuições dos egressos, do curso piloto e das próximas turmas, para a definição das estratégias de implementação e alcance dos resultados das políticas públicas nas quais eles estão envolvidos e/ou são responsáveis.

5. Sugestões de Aperfeiçoamento

- Que o programa LideraGov seja contemplado no PDP-ME dos próximos anos e que sejam alinhadas as demais iniciativas de qualificação em liderança, tendo como referência a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME N° 21, de 1° de fevereiro de 2021.
- Sugere-se a construção de espaços no programa para uma discussão de temas como: relação entre burocracia e política no serviço público, assim como sobre a compreensão do funcionamento do Estado brasileiro, envolvendo questões centrais para a desenvoltura do processo democrático, desempenho na implementação das políticas públicas e qualidade do gasto público;
- Ainda que as condições sanitárias permitam a volta das aulas presenciais, deve-se pensar num formato de curso híbrido, que mescle encontros presenciais com aulas virtuais;
- Indica-se a necessidade de se reforçar para as próximas edições do Programa os conteúdos das disciplinas cujas avaliações tiveram nota inferior à nota global da disciplina;
- Para os próximos cursos, que a avaliação das disciplinas/ módulo não seja individualmente identificada e que sua realização seja parte obrigatória da avaliação de cada disciplina/módulo;
- Que tenha um aumento da carga horária voltada ao estudo ou outras atividades extraclasse, assim como uma melhor integração entre as chefias para apoiar os alunos para a realização de atividades do curso;

- Que o Programa tenha um sistema de acompanhamento para averiguar a relação entre o convite e a possível nomeação dos alunos em cargos de liderança;
- Ainda que os resultados emitam um alerta quanto ao próprio método de avaliação, sugere-se que sua manutenção, para que se consolide no médio prazo, seja acompanhada por mecanismos avaliativos mais tradicionais, para que não haja rupturas bruscas, como pode ter acontecido no Programa Piloto, e os alunos acabem prejudicados.
- Que sejam conduzidas avaliações de mais médio e longo prazo para análise aprofundada dos resultados gerais e impactos do Programa na Administração Pública Federal e no desempenho das políticas públicas, em especial.
- Que seja estruturado processo de avaliação periódico para análise do desempenho das funções de liderança na administração pública, junto a servidores e altos dirigentes.

Anexo I

Tabela A 1 – Lista de Disciplinas, carga horária e competências

EIXO DE COMPETÊNCIAS	DISCIPLINAS	Carga horária	Competências associadas	
Relacionamento	Liderança e Mindset: A essência e particularidades do negócio público	03 h	Autoconh e desenv. Pessoal Inteligência emocional Liderança	
	Liderança, produtividade e qualidade de vida	04 h	Autoconh e desenv. Pessoal Orientação à performance, resultado e impacto	
	Liderança transformadora no setor público: é possível!	02 h	Atividade sem ementa	
	Competências para o exercício da Liderança: do que afinal estamos falando?	01 h	Autoconh e desenv. Pessoal Autoliderança	
	Autoconhecimento e autoliderança	03 h	Autoconh e desenv. Pessoal Inteligência emocional e relacional	
	Feedback Coletivo sobre os perfis de liderança aferido na fase de seleção	04 h	Atividade sem ementa	
	Competências Comportamentais e Liderança	08 h	Autoconh e desenv. Pessoal Inteligência emocional engajamento de pessoas e equipes	
	Fundamentos da Gestão de Equipe	08 h	Comunicação* Orientação para resultado e impacto	
	Visão sistêmica e pensamento estratégico	08 h	Visão sistêmica Negociação e coordenação de interesses Colaboração em rede* Comunicação*	
	Potencialidades e desafios da Liderança Compartilhada	02 h	Atividade sem ementa	
	Governança Pública e a construção de coalizões e redes	08 h	Orientação para o resultado e impacto* Comunicação* Negociação e coordenação de interesses Coordenação e colaboração em rede Visão sistêmica	
	Total de horas do eixo		51	
	Resultado	Conhecimento do Negócio Público: o que o líder deve dominar para qualificar o processo decisório	08 h	Pensamento estratégico Orientação para o resultado e impacto* Engajamento de pessoas e equipes
Da compreensão sistêmica à ação orientada para resultados		02 h	Atividade sem ementa	
Geração de Valor Público para os usuários		08 h	Visão sistêmica Pensamento estratégico Orientação para o resultado e impacto* Foco na construção de valor para os usuários*	
Gestão da produtividade e dos resultados		08 h	Orientação para o resultado e impacto* Foco no usuário* Engajamento de pessoas e equipes Negociação Comunicação*	
Engajamento individual e de equipes		08 h	Mobilização de pessoas e equipes* Comunicação* Negociação Foco no usuário*	
Estruturação e Resolução de Problemas		08 h	Visão sistêmica Pensamento estratégico Adaptabilidade Resiliência Criatividade	
Total de horas do eixo		42		
Estratégia	A Mudança como movimento constante da Liderança	02 h	Atividade sem ementa	
	Introdução ao pensamento sobre futuros (<i>Futures thinking</i>)	08 h	Visão sistêmica Criatividade Adaptabilidade Visão de futuro e pensamento estratégico* Tomada de decisão	
	Tomada de Decisão e Gestão por Evidências	08 h	Autoconhecimento* Tomada de decisão Orientação para resultados* Criatividade	
	A inovação como drive disruptivo	08 h	Inovação e transformação digital* Visão de futuro e pensamento estratégico*	
	Condução da mudança: quando? por quê? Como?	08 h	Inovação e experimentação* Gestão da mudança Resolução de problemas Gestão de conflitos	
	Gestão de crise: Coordenação executiva e gabinete de crise	04 h	Gestão de crise Orientação para resultados* Liderança Tomada de decisão	
	Gestão de crise : Estratégias de comunicação em cenário de crise	04 h	Comunicação* Competências emocionais Resolução de problemas Gestão de crises Negociação e coordenação de interesses	
	Liderança transformadora no setor público: é possível?	02 h	Atividade sem ementa	
	Total de horas do eixo		44	



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/BAP1_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 restrinja, 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.**