



**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**

<b>Apresentação</b> .....	3
<b>1. Metodologia</b> .....	4
<b>2. Avaliação de Desenho</b> .....	5
<b>3. Avaliação de Implementação</b> .....	10
<b>4. Resultados</b> .....	14
<b>5. Sugestões de Aperfeiçoamento</b> .....	18
<b>Anexo I</b> .....	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**

<b>Quais as principais dificuldades que você encontrou no exercício da função comissionada?</b>	
<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
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)<sup>1</sup>.

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)<sup>2</sup>.

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

---

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

<sup>2</sup> 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.”<sup>3</sup> 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.”<sup>4</sup>

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

---

<sup>3</sup> Sistematização da fala dos alunos na oficina virtual realizada em outubro de 2021

<sup>4</sup> *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.”<sup>5</sup>

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%.

---

<sup>5</sup> Programa LideraGOV. Relatório da Avaliação das Entregas Realizadas. Brasília. 2020. 6p.

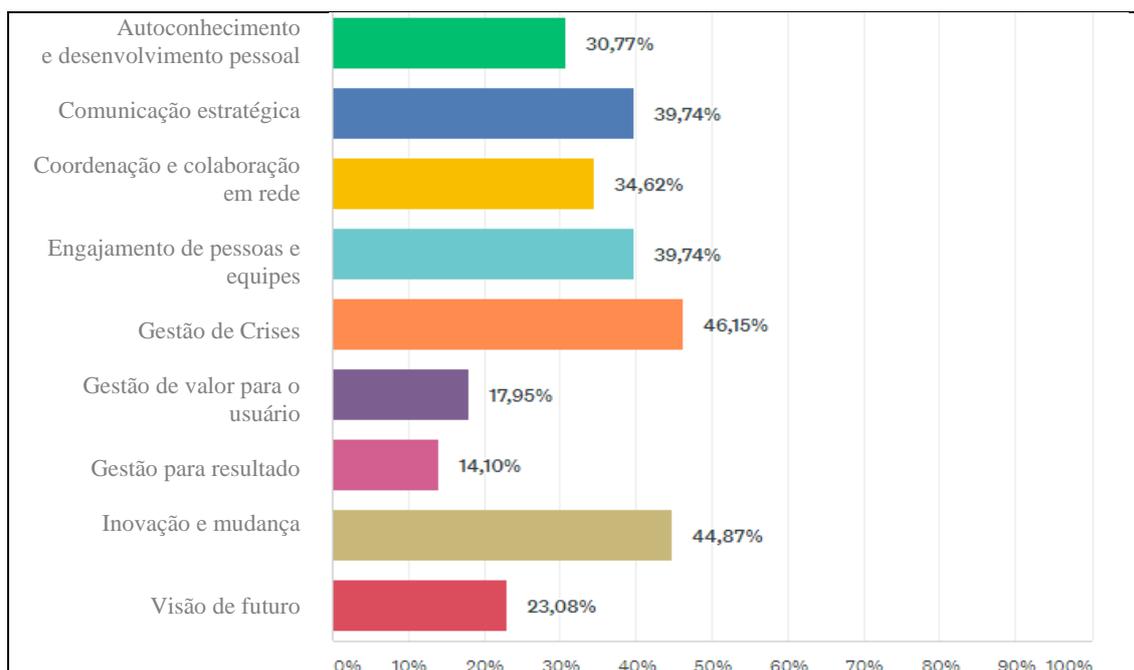
**Gráfico 2: Desempenho Geral da Turma do LideraGOV**



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	
	<b>Total de horas do eixo</b>		<b>51</b>	
	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	
<b>Total de horas do eixo</b>		<b>42</b>		
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	
	<b>Total de horas do eixo</b>		<b>44</b>	