



estudos  
**DEPLAN**



**ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão  
Departamento de Planejamento Governamental

# ESTUDOS DEPLAN

*Edição*

*Nº 10/2018*

Avaliação de Impacto de Políticas Públicas  
Conceitos, Metodologias e Experiências

*Junho/2018*



**GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Governador:** José Ivo Sartori

**Vice-Governador:** José Paulo Dornelles Cairoli

**SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO**

**Secretário:** Josué de Souza Barbosa

**Secretário Adjunto:** Melissa Guagnini Hoffmann Custódio

**DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL (DEPLAN)**

**Diretor:** Antonio Paulo Cargnin

**Diretora Adjunta:** Carla Giane Soares da Cunha

**EQUIPE EDITORIAL**

Antonio Paulo Cargnin

Juliana Feliciati Hoffmann

**FICHA TÉCNICA:**

Juliana Feliciati Hoffmann e Ana Júlia Possamai (Coordenação e elaboração)  
César Stallbaum Conceição, Fernanda Rodrigues Vargas, Gisele da Silva  
Ferreira, Juliana Feliciati Hoffmann, Sílvia Letícia Lorenzetti, Rayssa Miczewski  
de Araújo, Vinícius Dias Fantinel (elaboração)

**REVISÃO E TRADUÇÃO:** Marlise Margô Henrich

**CAPA:** Laurie Fofonka Cunha

Estudos DEPLAN / Departamento de Planejamento Governamental - RS.  
Porto Alegre : Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2015-

v. : il.

Semestral.

Título especial a cada edição, de acordo com o assunto predominante.  
Publicado pela Secretaria de Planejamento, Planejamento, Governança  
e Gestão, 2015-

ISSN 2447-4576

1. Desenvolvimento regional – Periódico – Rio Grande do Sul. I. Rio  
Grande do Sul. Secretaria de Planejamento e Gestão. Departamento de  
Planejamento Governamental.

CDU 332.1(816.5)(05)

Bibliotecário responsável: João Vítor Ditter Wallauer – CRB 10/2016

## EXPERIÊNCIA DO CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA: UMA AVALIAÇÃO\*

Fabio Hideki Ono<sup>1</sup>

**Resumo:** O texto apresenta brevemente a experiência do Centro de Liderança Pública (CLP). São apresentados projetos em que o CLP atua, destacando os resultados de uma avaliação de processos aplicada ao Master em Liderança e Gestão Pública (MLG), promovido pelo Centro. Serão compartilhadas, ainda, algumas experiências positivas de ex-alunos do MLG no tocante a aspectos de competências, rede, carreira, políticas públicas e impactos socioeconômicos.

**Palavras-chave:** Centro de Liderança Pública. Avaliação de processos. Master em Liderança e Gestão Pública.

**Abstract:** The text briefly introduces the experience of the Center for Public Leadership (CLP). It will be presented projects in which the CLP acts, highlighting the results of a process evaluation applied to the Master in Leadership and Public Management (MLG), promoted by the Center. It will also be shared some positive experiences of MLG ex-students regarding aspects like skills, network, career, public policies and socioeconomic impacts.

**Keywords:** Center for Public Leadership. Process evaluation. Master in Leadership and Public Management.

---

\* Texto elaborado a partir da transcrição da fala e da apresentação em slides de palestras proferida no Workshop Avaliação de Impacto de Políticas Públicas, realizado nos dias 29 e 30 de novembro de 2017, no Auditório da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG-RS), com o apoio do Banco Mundial.

<sup>1</sup>Diretor de Desenvolvimento de Lideranças do Centro de Liderança Pública (CLP).

## INTRODUÇÃO

O tema de avaliação é importante para a gestão pública, especialmente no Brasil. Neste texto, será relatado um pouco da experiência do Centro de Liderança Pública (CLP), sendo interessante compartilhar um pouco da sua visão. Será trazida mais uma avaliação, não tanto de impacto, mas em nível de processo, de um programa do CLP.

## O CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA (CLP) E A GOVERNANÇA PÚBLICA

O Centro de Liderança Pública é uma organização do terceiro setor de São Paulo, criada pelo cientista político Luiz Felipe D'Ávila. Em 2006, D'Ávila retornou de um curso de Mestrado na *Harvard Kennedy School*, em Harvard, e decidiu fazer algo com o conhecimento adquirido. Nesse sentido, decidiu compartilhar conhecimentos e experiências na formação e desenvolvimento de líderes públicos, fundando o CLP. A ideia do CLP é de que é preciso mudar atitudes e crenças dos líderes públicos para mudar o Brasil.

Para promover o desenvolvimento de lideranças, o CLP oferece cursos, palestras e *workshops*, com o intuito de capacitar os líderes públicos para enfrentar os problemas da sociedade e dos próprios governos. O primeiro curso da CLP, realizado em 2008, foi um curso para prefeitos, seguindo o modelo aprendido na *Kennedy School*. Foi realizada uma semana de curso para 18 prefeitos, um deles o então prefeito de Caxias do Sul, hoje governador do estado do Rio Grande do Sul. Não obstante, desde o início, o CLP sempre presou pela diversidade, inclusive de partidos.

Atualmente, o Centro atua em duas principais frentes: uma de mobilização e uma de desenvolvimento de lideranças, com o intuito de buscar a melhoria do Estado brasileiro. A missão do CLP é desenvolver e valorizar o Estado de direito, o Estado Democrático e a prestação de serviços públicos. Acredita-se que, para isso, é importante atuar numa frente de mobilização e também numa frente de desenvolvimento de lideranças. Nessa questão de mobilização, o CLP vem atuando, já há alguns anos, com o tema da competitividade. Pelo sexto ano consecutivo, em 2017, o Centro divulgou o *Ranking* de Competitividade dos Estados.

Além disso, a CLP tem tratado de temas que entende ser importantes para o Estado e para o futuro da Nação, tais como a reforma da previdência e a reforma política, entre outros. Recentemente, tem tratado também sobre o tema da avaliação de impacto em nível federal.

Governança é entendida como um conjunto de práticas de responsabilidade das lideranças, organizações necessárias para avaliar, direcionar, monitorar a atuação da gestão, com vistas ao desempenho das políticas públicas e à prestação de serviços. Sendo assim, a responsabilidade do CLP tem tudo a ver com a questão da governança. Significa formar pessoas para ter o mote de melhor avaliação, tomar melhores decisões e com vistas à eficiência das políticas públicas pelas quais elas são responsáveis.

## ALGUNS EXEMPLOS DA ATUAÇÃO DO CLP

Em 2017, foram mais de 150 prefeitos capacitados. No Rio Grande do Sul, mais de 30 prefeitos fizeram o curso, como, por exemplo, o prefeito de Bento Gonçalves. Há excelentes relatos dessas lideranças a partir do programa de formação.

O CLP também possui um programa em parceria com o SEBRAE do Rio de Janeiro, para a formação de servidores públicos dos municípios fluminenses. Do interior, são oito municípios, com vistas à formação e ao desenvolvimento de projetos. Dessa forma, busca-se atuar na capacitação e no auxílio diretamente aos servidores na execução de projetos junto com o SEBRAE do Rio de Janeiro.

Em Goiás, o CLP atua com o governo do estado na formação de um escritório de resultados, formando técnicos a partir de uma visão de estruturação de uma governança do estado, melhorando todos os processos decisórios – desde reuniões que o próprio governador tinha com secretários, escalando até os níveis da execução da operação das secretarias.

Outro programa interessante de se entrar em mais detalhes, que será trazido como exemplo de uma avaliação, não de impacto, mas uma avaliação de processos, é o programa de pós-graduação, chamado *Master* em Liderança e Gestão Pública (MLG). Todos os programas de formação estão amparados em algumas competências-chave. Foram trazidos para os programas do CLP os conceitos de liderança adaptativa e de uma visão sobre a resolução de problemas complexos, muito a partir de uma visão da *Kennedy School* de Harvard.

Considerando a complexidade, o CLP entende que é essencial para a tomada de decisão a consideração de aspectos políticos. Pode-se ter o melhor embasamento técnico, a melhor justificativa, mas se não forem consideradas questões políticas, fatalmente o gestor não será bem sucedido. Assim foi trazido para dentro de todos os nossos programas o aspecto político.

Esse lado político, chamado de comportamental, é bastante importante para a execução das ações. Já o lado mais técnico, um olhar sobre a resolução de problemas complexos, traz uma visão sobre modelos e ferramentas de gestão pública. Dentre essas ferramentas de gestão pública estão um olhar sobre técnicas de diagnóstico e a estruturação de um modelo racional para a intervenção.

## TEORIA DA MUDANÇA: EXPERIÊNCIAS DO MLG-CLP

A teoria da mudança foi aplicada primeiramente sobre os programas de formação. O desafio do CLP é como levar esses aspectos para uma capacitação mais ampla de servidores, olhando para o impacto que isso pode trazer, associando não só a formação, mas também o acesso à informação, o diagnóstico e a tomada de decisão e a implantação dos planos de ação.

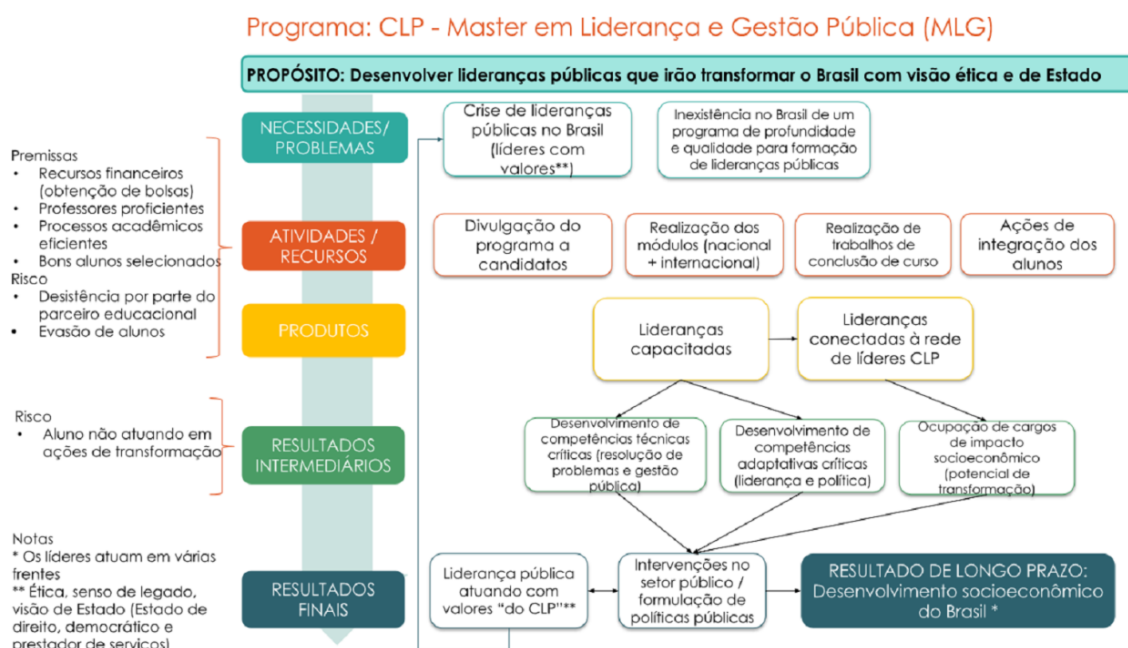
A teoria da mudança foi aplicada inicialmente ao *Master* em Liderança e Gestão Pública (MLG), a “cereja do bolo” do CLP, por ser o programa com mais profundidade. O MLG é

um programa de pós-graduação que atualmente está na quarta turma. São 35 pessoas por ano, em um programa de 17 meses de duração, com módulo internacional, cujos três últimos anos (na turma atual) foram na própria *Kennedy School*. Para a próxima turma, o módulo internacional será na Escola de Governo de Oxford. Contando com a participação de servidores de vários níveis de experiência, passaram pelo CLP mais de 21 estados.

O MLG busca levar uma oportunidade de formação para líderes públicos de alto potencial, com o propósito de desenvolver as lideranças públicas que irão transformar o Brasil, com a visão ética e de Estado. A partir dessa visão de propósito, o que se espera no final é que essas lideranças promovam intervenções no setor público e, finalmente, um desenvolvimento econômico de impacto socioeconômico.

Basicamente, a teoria da mudança do MLG envolve a capacitação de líderes e a conexão entre eles, formando uma rede. O potencial de atuação em rede é enorme, o que torna fundamental conectá-los ainda mais a essa rede. A Figura 1 sintetiza a teoria da mudança do programa.

Figura 1 – Teoria da mudança do MLG



Fonte: Elaboração própria.

Outros exemplos de uso da teoria da mudança foram aplicados em programas de formação do CLP junto a municípios brasileiros, tais como o Orçamento Participativo. Nesse sentido, citam-se trabalhos realizados em conjunto com o MGov e o COLAB. O CLP também está aplicando a teoria da mudança para ações no campo da institucionalização de políticas públicas e construção de capacidades de governo, bem como em programas de ensino a



distância visando qualificar a gestão das finanças municipais, que é um tema muito valorizado em relatos recentes de prefeitos e prefeitas.

## **AVALIAÇÃO DO MLG: COMPETÊNCIAS, REDE, CARREIRA, POLÍTICAS PÚBLICAS E IMPACTOS**

Foi realizada uma avaliação junto aos alunos e ex-alunos. Questionou-se primeiramente sobre a avaliação da competência de liderança adaptativa, perguntando como o MLG auxiliou nos processos de liderança. A liderança adaptativa entende que as mudanças de comportamento e cultura são fundamentais para a consolidação de transformações e são capazes de deixar um legado, sobretudo quando atrelado aos valores defendidos pelo líder. O MLG foi muito bem avaliado por alunos e ex-alunos. Ressaltam-se alguns relatos de alunos. Por exemplo, para uma aluna de Goiás (Turma 2014), muitas vezes elementos comportamentais são mais relevantes do que aspectos técnicos. Um aluno da Turma 2014, da Prefeitura do Rio de Janeiro, utiliza o referencial de *nudges* em suas ações, por exemplo, em iniciativas de mudança de comportamento de lideranças, através do programa Líderes Cariocas, por ele liderado.

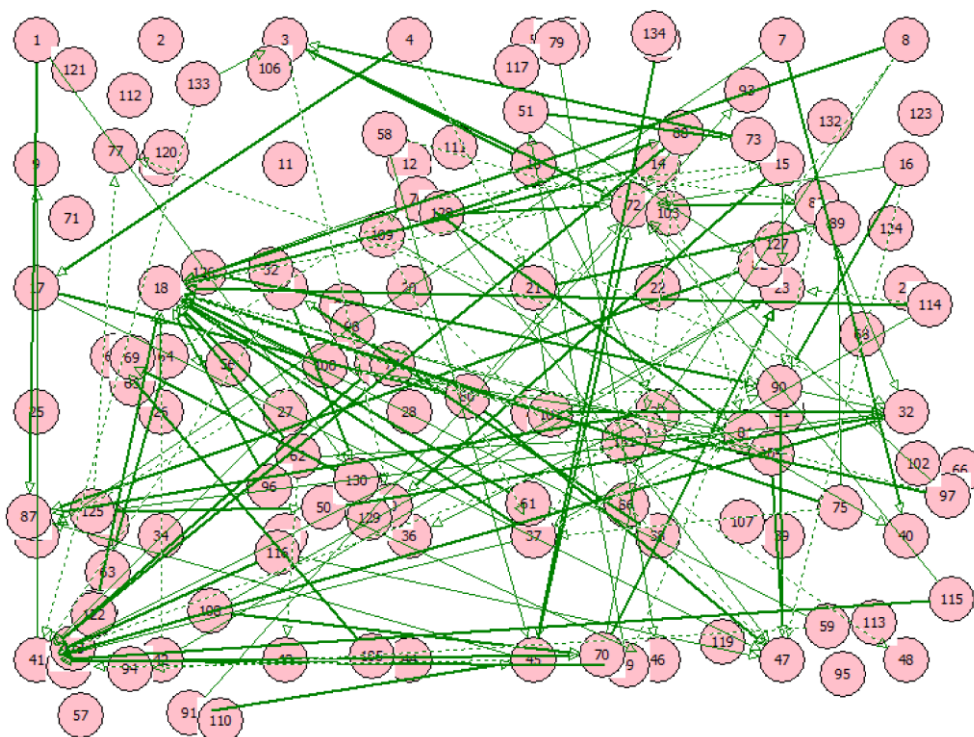
Sobre a competência política, o programa MLG foi relativamente bem avaliado. Por política, entende-se a habilidade de persuadir uns aos outros em objetivos comuns, envolvendo negociação na arte daquilo que é possível e zelando pela ética. Nesse ponto, um caso interessante é o de uma aluna (Turma 2015), que, quando iniciou o MLG, era Secretária de Educação de Ourinhos. Seu caso ganhou certo destaque no início de 2017. O Prefeito de Londrina abriu um concurso público para selecionar uma Secretária de Educação junto com a Vetor Brasil, e ela foi selecionada. Possui uma visão técnica, mas teve que fazer toda a negociação junto com os vereadores para aprovar suas próprias ideias, tendo afirmado que o MLG contribuiu para facilitar isso. Outro ex-aluno, Turma 2016, é o fundador de uma plataforma chamada Politize, que possui milhões de usuários e divulga a causa política.

Em relação à competência de gestão pública, o MLG buscou verificar sua contribuição para a aquisição conhecimento sobre a máquina pública, seus processos, marcos legais e dominar modelos e ferramentas são condicionantes da capacidade de transformação das lideranças. Aqui, relata-se o caso de um aluno (Turma 2014), então Secretário de Teresina, que, após o MLG, passou a aplicar algumas técnicas de gestão na melhoria de suas ações. Ainda, um aluno da Turma 2015, secretário municipal de Mesquita, que era o técnico da Prefeitura do Rio e trabalhou no programa de desburocratização na prefeitura, fazendo também um excelente trabalho que perdura em alguma medida até hoje.

Outro aspecto avaliado pelo CLP foi a promoção da rede. O CLP realizou duas consultas a seus ex-alunos para que eles apontassem três líderes com os quais tiveram mais contato e três líderes que mais lhes inspiravam por seus feitos. A partir disso, foi realizado um sociograma para entender bem essas conexões, com uma riqueza de detalhes (Figura 2). Foram identificados três principais influenciadores dessa rede: o Sócio Fundador da Muove Brasil (consultoria que promove o uso de dados para auxiliar os pequenos municípios, levando

informações e técnicas e a possibilidade de ferramentas de gestão); o ex-prefeito de Olímpia-SP e atualmente Coordenador do Programa Cidade Legal, da Secretaria de Estado de Habitação de São Paulo, que promoveu uma transformação no município de Olímpia, reconhecido como um dos principais polos turísticos de polo aquático; e o Secretário de Segurança do Estado Rio de Janeiro. Por meio do CLP, foram promovidas várias discussões sobre a segurança pública.

Figura 2 – Sociograma dos ex-alunos do CLP



Fonte: Elaboração própria.

Como o MLG conta com apoiadores, é importante prestar contas das ações e dos impactos promovidos pelos alunos. Os recursos das bolsas provêm da iniciativa privada e são destinados às bolsas para os servidores públicos participantes. O impacto intermediário foi captado pelo aspecto da evolução na carreira das pessoas desde que entraram no MLG, até onde estão atualmente. Constatou-se que 66% das pessoas tiveram algum tipo de incremento ao longo da carreira. Alguns exemplos podem ser citados, como o de uma aluna que era coordenadora do curso de Pedagogia e atualmente é Coordenadora Regional de Educação em Rondônia. Também o Secretário de Educação de Santa Catarina, hoje presidente do Conselho Nacional de Educação e membro do Conselho Estadual de Educação de SC. Ainda, existe o caso de uma aluna, que era inspetora do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) e atualmente é Diretora do Departamento Municipal de Obras e Serviços da Prefeitura de Salto Grande-SP.

Além disso, mensura-se o impacto intermediário do MLG também pelas intervenções promovidas pelos líderes. Nesse sentido, destaca-se o Projeto de alvarás, iniciativa de

desburocratização na prefeitura do Rio de Janeiro, conduzido por uma ex-aluna. Também o projeto de diminuição do desmatamento ilegal e de enfrentamento ao tráfico de animais no Pará, de uma aluna, policial federal. Dois alunos, por sua vez, lideraram o Programa Cidade Legal, de regularização fundiária, do Estado de São Paulo. Já uma outra aluna esteve à frente do Centro de Informações e Decisões Estratégicas em Saúde, o Conecta SUS, um programa exemplo do Estado de Goiás.

Finalmente, destacam-se alguns exemplos de programas liderados por ex-alunos do MLG e que tiveram impactos socioeconômicos relevantes. Como a implantação de processos digitais na Prefeitura de Santos, pelo então Secretário de Planejamento. A ação reduziu drasticamente o número de processos da prefeitura, bem como o tempo de abertura de empresas. Já um aluno de Teresina estruturou, durante o período do MLG, um programa de enfrentamento ao desemprego, que gerou mais de 15 mil postos de trabalho na cidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste texto, foi discutido o tema de governança, a partir de uma perspectiva aplicada à realidade do Centro de Liderança Pública (CLP), notadamente as intervenções promovidas por lideranças públicas capacitadas. Além de alguns exemplos de aplicação da teoria da mudança para a estruturação de programas do CLP, foram apresentados alguns resultados da avaliação de processos aplicada ao Master em Liderança e Gestão Pública (MLG), destacando resultados positivos de ex-alunos em relação a aspectos de competências, rede, carreira, políticas públicas e impactos socioeconômicos. Vale frisar que se tratou de uma avaliação de processos, não de impacto. De toda forma, a experiência trouxe muito aprendizado para o CLP, provocando reavaliações quanto aos serviços oferecidos.

## REFERÊNCIAS

GERTLER, Paul J. et al. *Impact Evaluation in Practice*. Washington, DC: Inter-American Development Bank and World Bank, 2016. Disponível em: < <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25030> >. Acesso em: 07 de maio de 2018.

HEIFETZ, Ronald; LINSKY, Marty. *Leadership on the Line, With a New Preface: Staying Alive Through the Dangers of Change*. Boston-MA: Harvard Business Press, 2017.

HEIFETZ, Ronald Abadian; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Martin. *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston-MA: Harvard Business Press, 2009.