

# CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA





Como tudo

*Começou*



**2006**

**Harvard**  
Kennedy School

*Mudar*

**atitudes** e **crenças** dos líderes públicos é fundamental

*para mudar o Brasil!*



2008

## O 1º Curso para prefeitos

*Replicando o modelo do curso  
de Harvard*

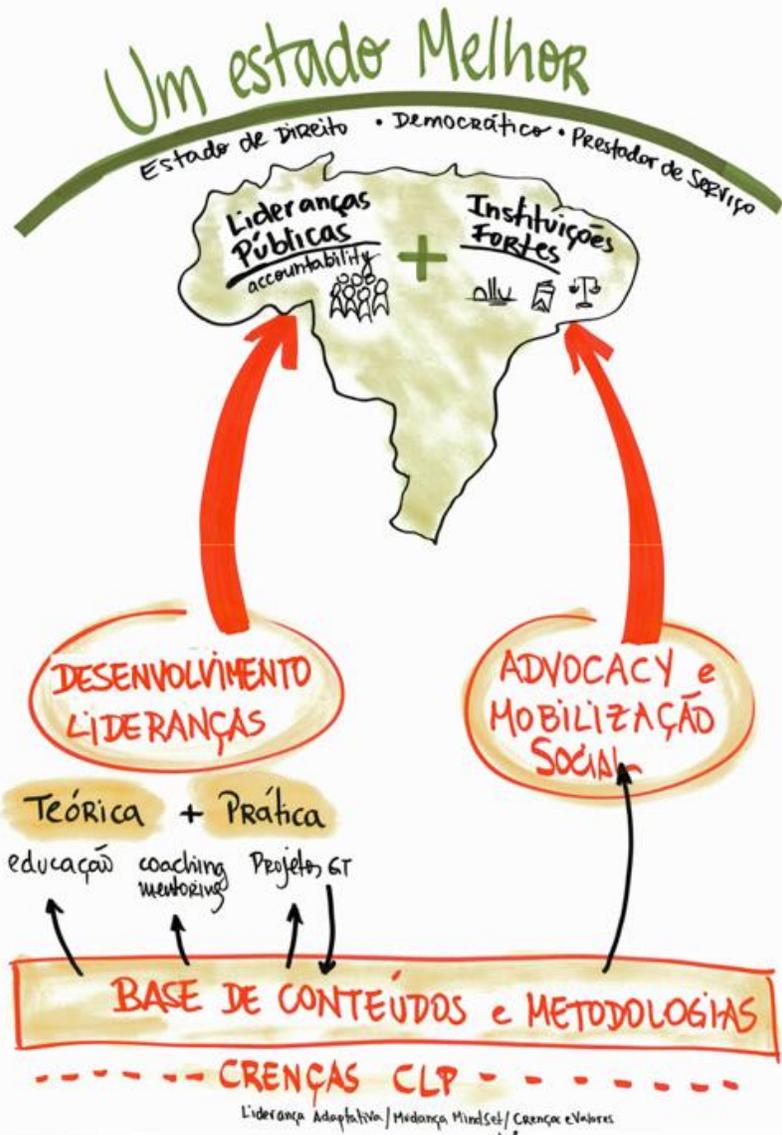
**Liderança e Gestão Pública**

1 semana com **18 prefeitos**

**9 Estados** Brasileiros

**Pluralidade** de Partidos

# PILARES DE ATUAÇÃO



## MOBILIZAÇÃO

Pesquisas, fóruns, desafios e movimentos para construir e articular soluções inovadoras e sustentáveis da agenda prioritária do setor público.

## DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Auxiliar líderes públicos a resolver problemas e implantar soluções eficientes.

Criação de capacidade do Estado, orientação para resultados (institucionalização de políticas públicas)

# MOBILIZAÇÃO



Mobilizar é por em movimento, chamar para a ação, incitar à participação. Com isso em mente a área de Mobilização do CLP se propõe a estimular os governantes a adotarem as mudanças estruturais que o Brasil precisa.

# DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS



Oferecer cursos, palestras e workshops focados em liderança e gestão, concebidos para capacitar líderes públicos a enfrentar os problemas da sociedade e do governo.

## GOVERNANÇA - CONCEITO

“Conjunto de práticas de responsabilidade das lideranças das organizações, necessárias para **avaliar, direcionar e monitorar a atuação da sua gestão**, com vistas a garantir a melhoria do desempenho das políticas públicas e da prestação de serviços de interesse da sociedade.”



LIDERANÇA NOS  
100 PRIMEIROS  
DIAS DE GOVERNO

# Lidera Rio

FORMAÇÃO DE LÍDERES PÚBLICOS



**GMCI**  
GOIÁS MAIS COMPETITIVO  
E INOVADOR

**MLG**

MASTER EM LIDERANÇA E GESTÃO PÚBLICA



# EXEMPLOS DE CURSOS

Técnico Comportamental

- Liderança Adaptativa
- Política
- Resolução de Problemas Complexos
- Gestão Pública



**COMPETÊNCIAS  
ESSENCIAIS**

# RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO

## DIAGNÓSTICO E DESENHO DA INTERVENÇÃO

### Marco Lógico

	Lógica da Intervenção	Indicadores Objetivamente Comprováveis	Fontes de Comprovação	Suposições Importantes
Objetivo Superior				
Objetivo do Projeto				
Resultados				
Atividades Principais				

### Teoria da Mudança

Programa: CLP - Master em Liderança e Gestão Pública (MLG)

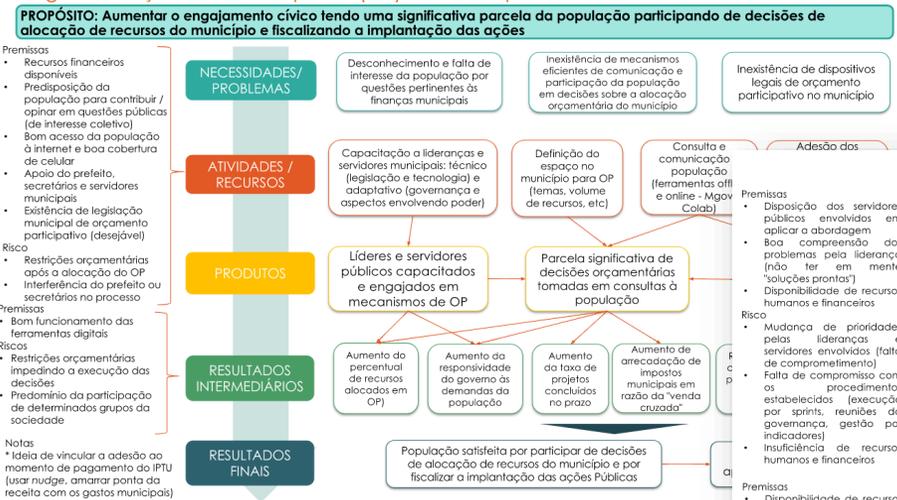
**PROPÓSITO: Desenvolver lideranças públicas que irão transformar o Brasil com visão ética e de Estado**



# APLICAÇÕES DA TEORIA DA MUDANÇA

## Participação Cidadã

### Programa: Orçamento Participativo (OP) em Municípios Brasileiros



**Premissas**

- Recursos financeiros disponíveis
- Predisposição da população para contribuir / opinar em questões públicas (de interesse coletivo)
- Bom acesso da população à internet e boa cobertura de celular
- Apoio do prefeito, secretários e servidores municipais
- Existência de legislação municipal de orçamento participativo (desejável)

**Risco**

- Restrições orçamentárias após a alocação do OP
- Interferência do prefeito ou secretários no processo

**Premissas**

- Bom funcionamento das ferramentas digitais

**Riscos**

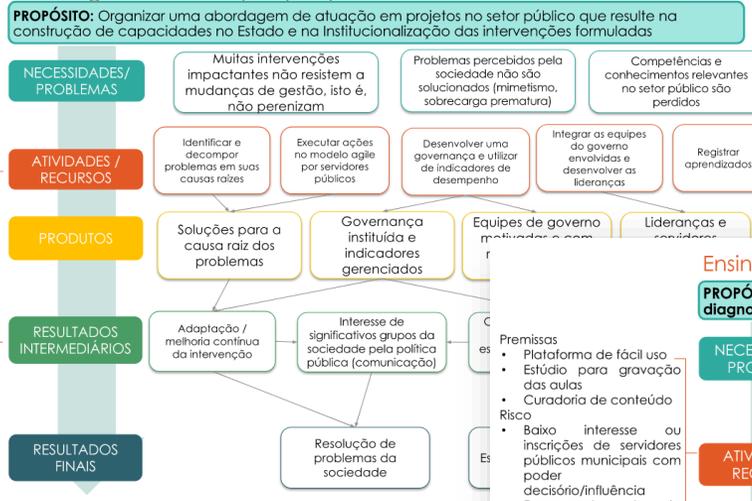
- Restrições orçamentárias impedindo a execução das decisões
- Predomínio da participação de determinados grupos da sociedade

**Notas**

- \* Texto

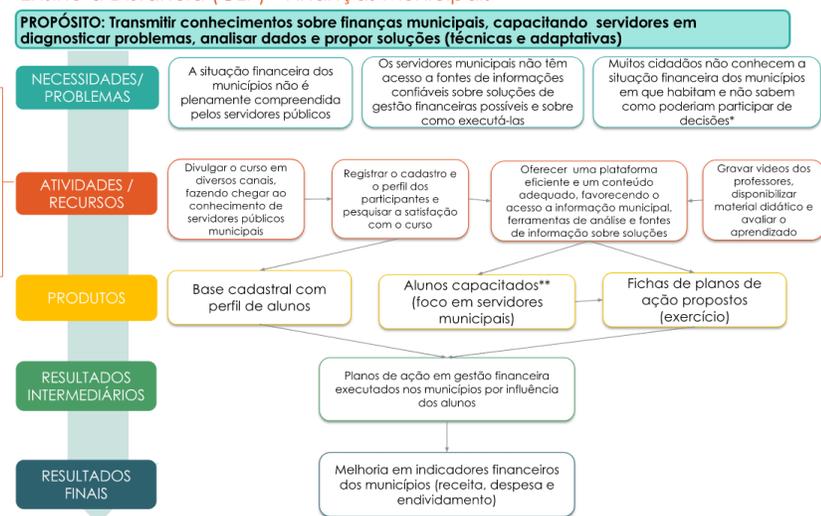
## Abordagem de Institucionalização de Políticas Públicas

### Abordagem Estado Capaz (CLP)



## Finanças Municipais - Capacitação de servidores

### Ensino a Distância (CLP) - Finanças Municipais



# Programa: CLP - Master em Liderança e Gestão Pública (MLG)

**PROPÓSITO: Desenvolver lideranças públicas que irão transformar o Brasil com visão ética e de Estado**

**NECESSIDADES/  
PROBLEMAS**

Crise de lideranças públicas no Brasil (líderes com valores\*\*)

Inexistência no Brasil de um programa de profundidade e qualidade para formação de lideranças públicas

**ATIVIDADES /  
RECURSOS**

Divulgação do programa a candidatos

Realização dos módulos (nacional + internacional)

Realização de trabalhos de conclusão de curso

Ações de integração dos alunos

**PRODUTOS**

Lideranças capacitadas

Lideranças conectadas à rede de líderes CLP

**RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS**

Desenvolvimento de competências técnicas críticas (resolução de problemas e gestão pública)

Desenvolvimento de competências adaptativas críticas (liderança e política)

Ocupação de cargos de impacto socioeconômico (potencial de transformação)

**RESULTADOS FINAIS**

Liderança pública atuando com valores "do CLP"\*\*\*

Intervenções no setor público / formulação de políticas públicas

**RESULTADO DE LONGO PRAZO:  
Desenvolvimento socioeconômico do Brasil \***

Premissas

- Recursos financeiros (obtenção de bolsas)
- Professores proficientes
- Processos acadêmicos eficientes
- Bons alunos selecionados

Risco

- Desistência por parte do parceiro educacional
- Evasão de alunos

Risco

- Aluno não atuando em ações de transformação

Notas

\* Os líderes atuam em várias frentes

\*\* Ética, senso de legado, visão de Estado (Estado de direito, democrático e prestador de serviços)

\*\*\*



Avaliação Sem  
Contrafactual

# TRANSFORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

Desenvolver  
Competências



Promover  
Rede

Políticas  
Públicas



Evolução na  
Carreira

Impacto  
Socioeconômico

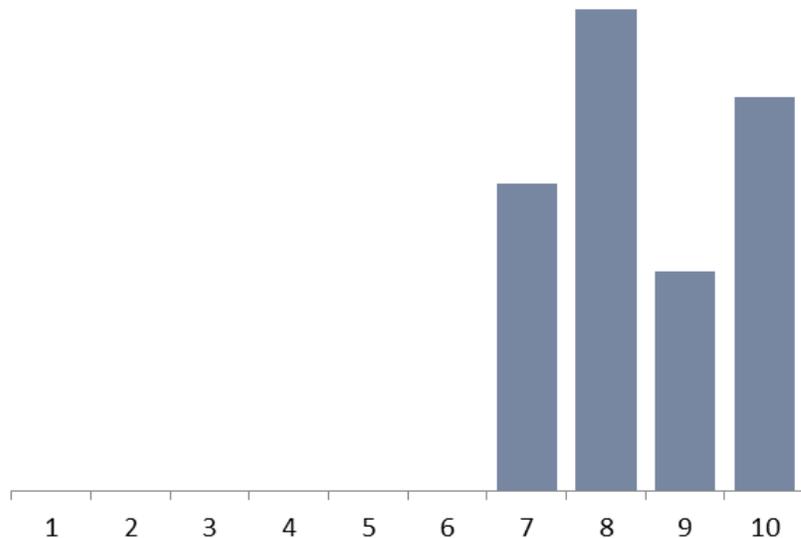


# TRANSFORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

# COMPETÊNCIA 1: Liderança Adaptativa

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**

Como o MLG auxiliou-o nos seus processos de liderança?



1. Não colaborou em nada

10. Colaborou de forma expressiva com minhas habilidades de líder

*“Entendi que além do perfil técnico que tenho, o perfil político e adaptativo são fundamentais para exercer funções chaves em qualquer Instituição/Empresa.”*

- Daniela Goes (Turma 2014)



*“Conseguimos motivar um comportamento de agentes de transformação entre os participantes do Programa Líderes Cariocas na Prefeitura do Rio de Janeiro apesar de retirar alguns benefícios..”*

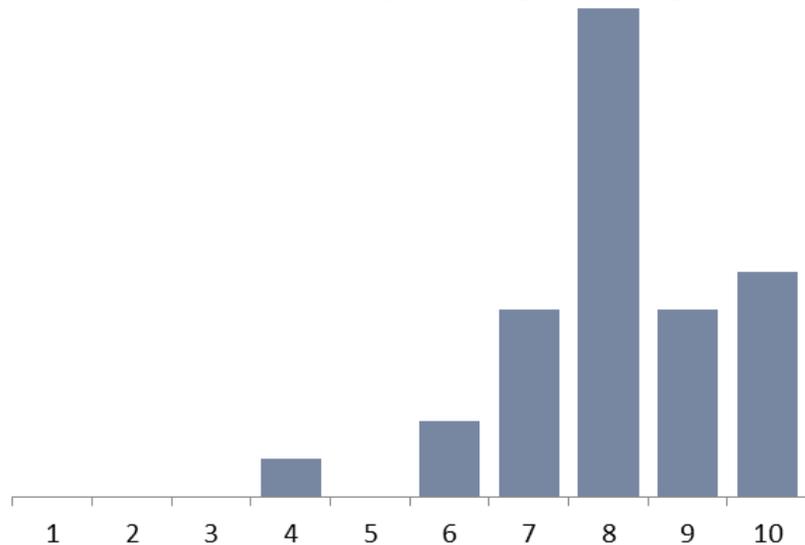
- José Moulin (Turma 2014)



# COMPETÊNCIA 2: Política

A política que compreendemos no MLG depende da habilidade de persuadir uns aos outros em objetivos comuns, envolvendo **negociação na arte daquilo que é possível e zelando pela ética**.

Como o MLG auxiliou-o nos seus processos de leituras e percepções políticas?



1. Não colaborou em nada

10. Colaborou de forma expressiva com minhas habilidades políticas

*“Quando assumi este novo cargo, vindo de um processo seletivo, tive que provar aos vereadores que manteria o diálogo sempre aberto, apesar de ser eminentemente técnica. Hoje todos me apoiam..”*

- Maria Tereza Paschoal (Turma 2015)



*“Tivemos que reformular um programa que culminou na demissão de 1.200 pessoas na rede estadual de educação de SC...pude aprender bem como neutralizar as oposições e ganhar a opinião pública (pais, professores etc.).”*

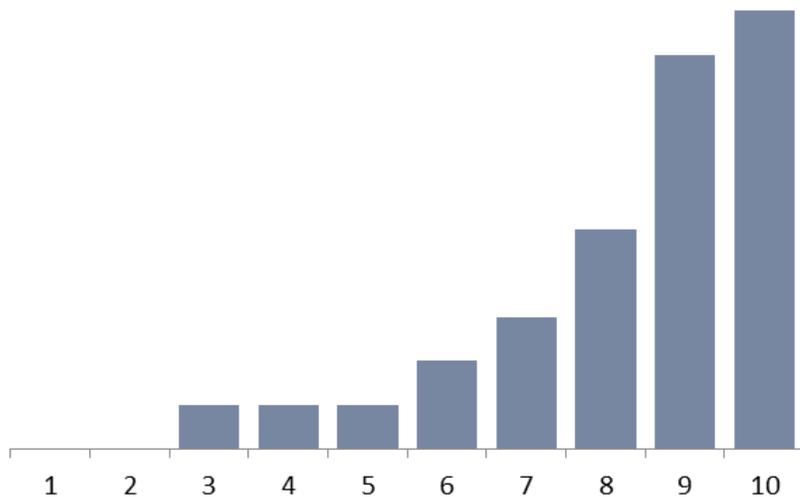
- Diego Callegari (Turma 2016)



# COMPETÊNCIA 3: Resolução de Problemas Complexos

**Definir bem um problema, compreender suas causas, formular hipóteses e uma lógica de causa e efeito para as ações propostas são elementos essenciais a uma intervenção de impacto**

Como o MLG colaborou no seu desenvolvimento?



1. Não colaborou em nada

10. Minhas habilidades melhoraram radicalmente após o MLG

*“Fiz mediação de conflito de gestão e me surpreendi com a capacidade de “ler” os fatos e pessoas que desenvolvi ao longo do curso e das relações compartilhadas nele”*

- Alice Szezepanski (Turma 2014)



*“Desenvolvi em parceria com a empresa de informática e com o Conselho de Diretores uma ferramenta de gestão para os diretores da rede municipal... Os diretores ficaram muito satisfeitos com o resultado.”*

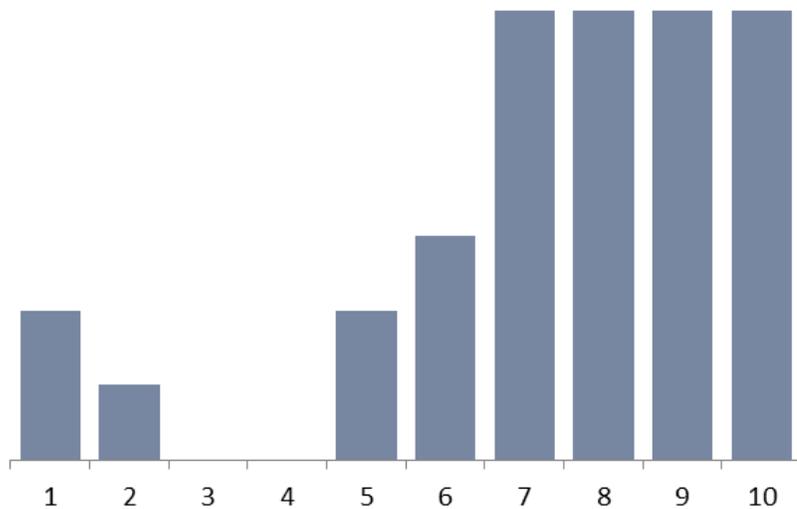
- Carla Andrade (Turma 2015)



# COMPETÊNCIA 4: Gestão Pública

**Ter conhecimento sobre a máquina pública, seus processos, marcos legais e dominar modelos e ferramentas** são condicionantes da capacidade de transformação das lideranças.

Como o MLG auxiliou-o nos seus domínios de procedimentos e ferramentas de gestão?



1. Não colaborou em nada

10. Colaborou de forma expressiva com minhas capacidades técnicas

*“Na Semplan, construímos um plano de comunicação para o Programa Lagoas do Norte, com base no trabalho final da disciplina de comunicação do MLG.”*

- Washington Bonfim (Turma 2014)



*“Entre 2013 e 2016, desenhei na prefeitura do Rio o projeto de desburocratização dos Alvarás que foi executado nos 4 anos seguintes.”*

- Bruno Bondarovsky (Turma 2015)





# TRANSFORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

# REDE DE LÍDERES MLG



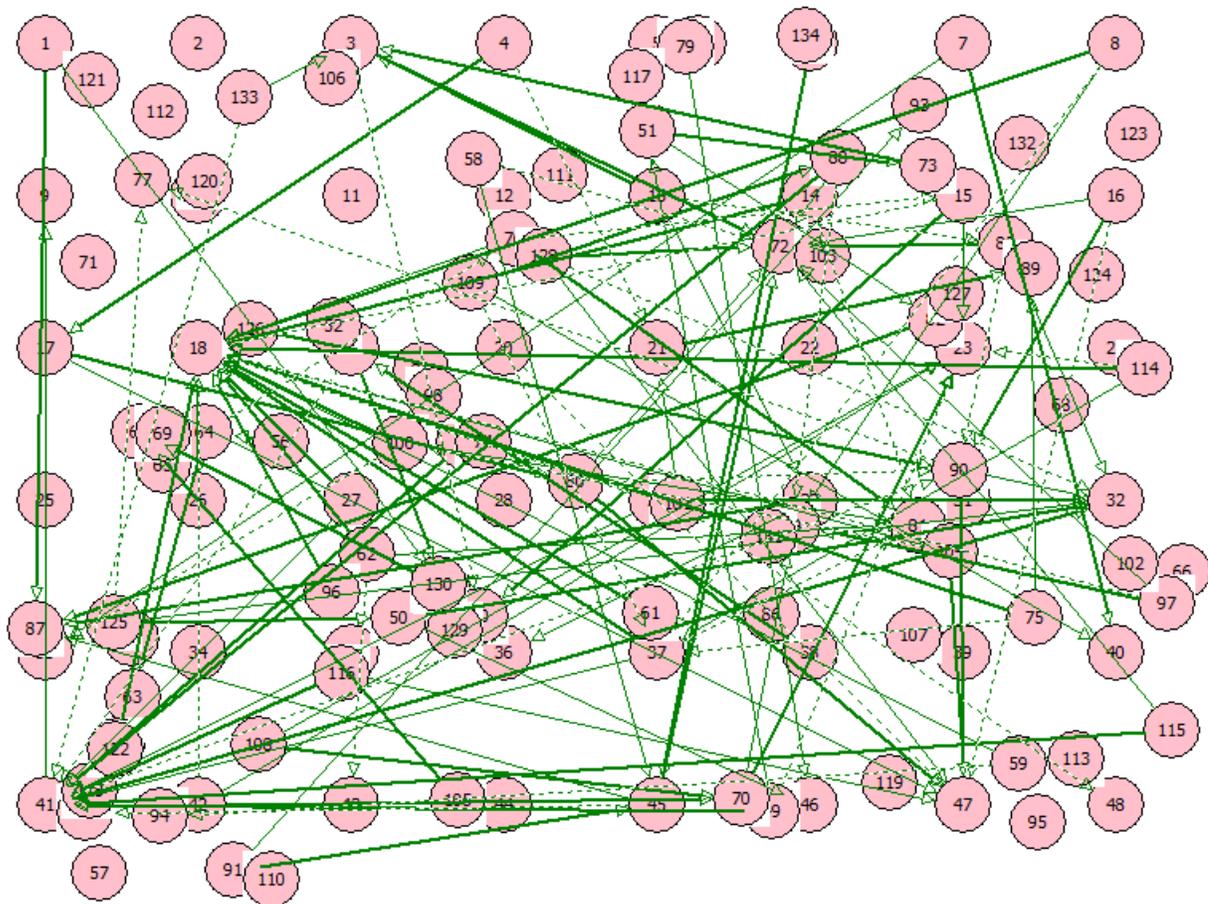
## Fizemos 2 consultas:

1. Aponte até 3 líderes MLG com os quais você teve mais contato
2. aponte até 3 líderes MLG que lhe inspiraram por seus feitos profissionais

# REDE DE LÍDERES MLG

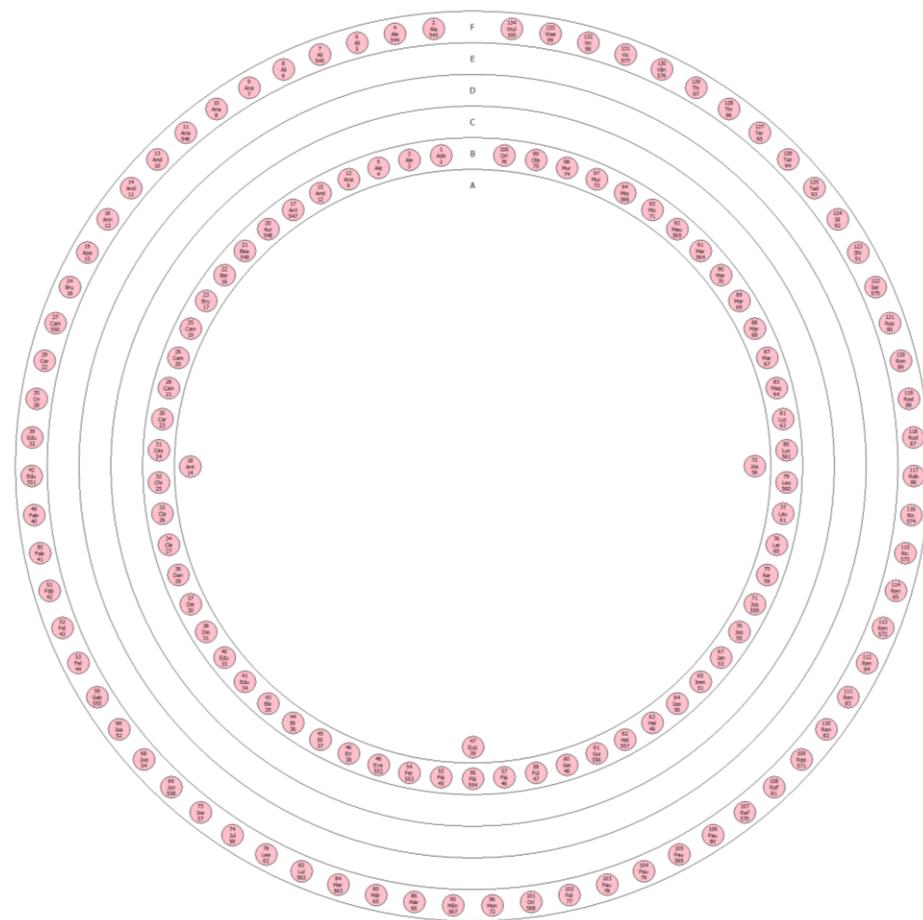
## Visão da Rede

Sóciograma

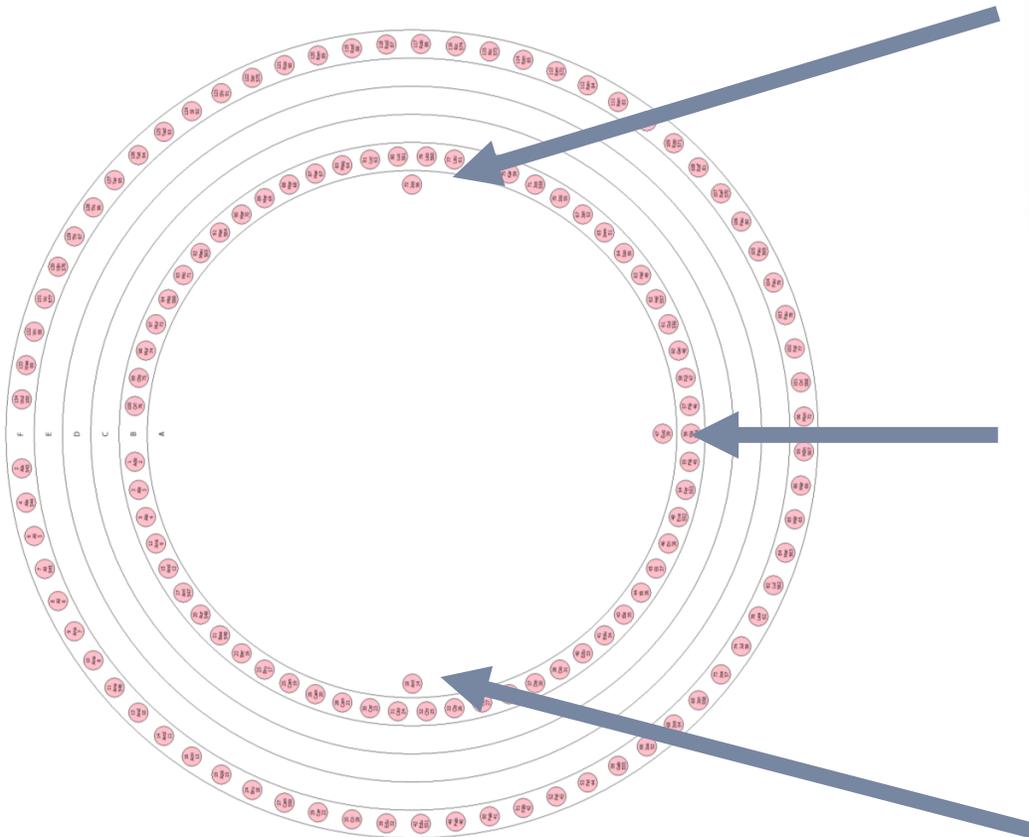


## Os nós da rede

Diagrama de Alvo



# QUEM SÃO OS INFLUENCIADORES DA REDE MLG?



**José Rodolfo Fiori**

Sócio Fundador da Muove Brasil (consultoria que promove o uso dados para auxiliar os pequenos municípios)



**Eugenio Zuliani**

Ex-prefeito de Olímpia-SP e atualmente Coordenador do Programa Cidade Legal da Secretária de Estado de Habitação de São Paulo



**Roberto Sá**

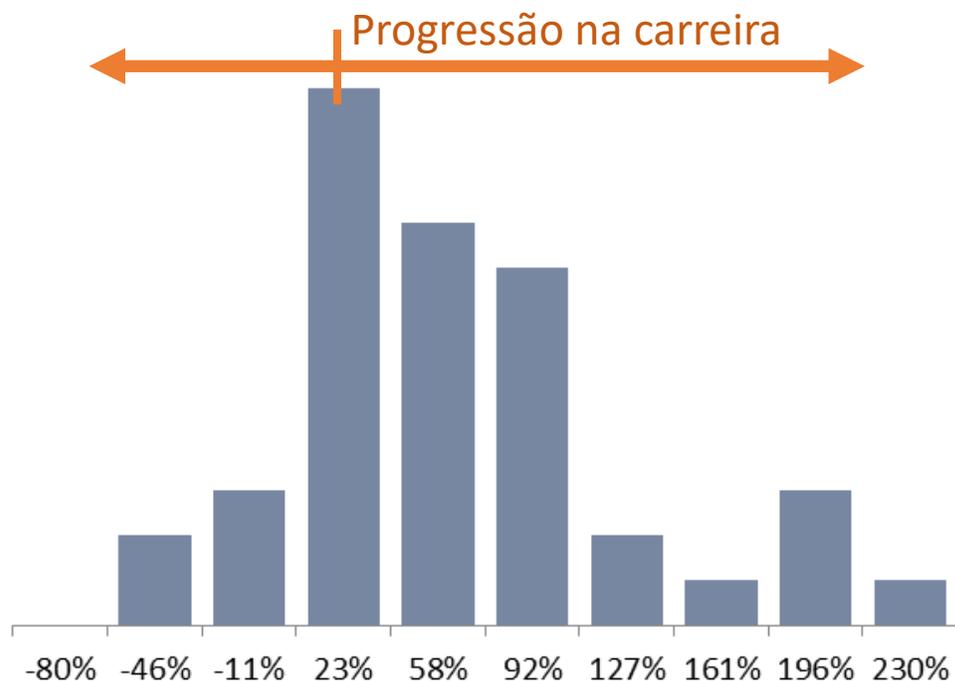
Secretário de Segurança do Estado Rio de Janeiro



# TRANSFORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

# OS LÍDERES MLG ESTÃO PROGREDINDO EM SUA CARREIRAS?

## Indicador de Impacto do Cargo Variação $T_0$ vs $T_1$ (2017)



## Alguns Exemplos...

### **Aparecida de Fátima Pereira**

Atual: Coordenadora Regional de Educação RO  
Antes: Coordenador Curso de Pedagogia



### **Eduardo Deschamps**

Atual: Sec. Estado Educação SC + Presidente do Conselho Nacional de Educação + Conselho Estadual de Educação de SC  
Antes: Sec. Estado Educação SC



### **Anna Carolina Ribeiro**

Atual: Diretora do Departamento Municipal Obras e Serviços (Salto Grande-SP)  
Antes: Inspetora do CREA-SP



# TRANSFORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

# ALGUMAS INTERVENÇÕES PROMOVIDAS POR LÍDERES MLG



**Magda Lisboa**

Projeto de alvarás: a iniciativa de desburocratização na prefeitura do Rio de Janeiro



**Beatriz Silveira**

Diminuição do desmatamento ilegal no Pará; enfrentamento ao tráfico de animais



**Thiago Simão**

Programa Cidade Legal (regularização fundiária) do Estado de São Paulo, juntamente com Eugenio Zuliani



**Evanilde Gomides**

Centro de Informações e Decisões Estratégicas em Saúde - Conecta SUS (Estado de Goiás)



# TRANSFORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

# EXEMPLOS DE IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS



## **Processos Digitais na Prefeitura de Santos**

*Fábio Ferraz*

Resultados:

- 70% de todos os processos internos da Prefeitura de Santos atualmente são 100% digitais. Não há papel!
- Processos que tinham prazo de duração de, por exemplo, 60 dias passaram a ser solucionados em 6 dias.
- Em média, 80% de redução de tempo de finalização dos processos
- Economia estimada de R\$ 500 mil reais/ano somente em folhas de papel



## **Projeto Birigui Sustentável - Parceria inédita com o McDonald's**

*Tadeu Saravalli*

Resultados:

- Empoderamento dos alunos de escolas pública e privada e envolvimento dos pais
- Arborização de uma região determinada da cidade.



## **Programa de Enfrentamento ao Desemprego (PED) - Teresina**

*Fábio Nery*

- Já foram abertos mais de 15 mil postos de trabalho com a implantação de 4 sites (instalação física), sendo mais de 50 mil pessoas beneficiadas nesses 4 anos de implementado o programa, caracterizando o programa público com parceria privada que mais gerou emprego na história do Piauí



# OBRIGADO



**Fabio Hideki Ono**  
**[fabio.ono@clp.org.br](mailto:fabio.ono@clp.org.br)**



## Missão

*Melhorar o Estado por meio do desenvolvimento de lideranças, engajamento cívico e do fortalecimento das Instituições Democráticas*



## Visão

*Um Brasil mais justo e com cidadãos mais engajados na defesa dos princípios democráticos e do Estado de direito*



## Valores

- ✓ *Atitude de Estadista*
- ✓ *Meritocracia*
- ✓ *Ética e Transparência*
- ✓ *Inovação*
- ✓ *Senso de Legado*

O MLG é o curso de pós-graduação do CLP, criado com o objetivo de qualificar líderes públicos com alto potencial de transformação



Cidade de São Paulo



**400 horas**  
16 meses de duração



Turma de **35 alunos**

Módulo Internacional:  
**Universidade de Oxford**



Certificado reconhecido pelo MEC



Parceria com Instituto Singularidades

# MLG



# PERFIL DOS LÍDERES MLG



ERICK

BRUNO

MLG

TATIANA  
Florianópolis

# REGIÕES DO BRASIL REPRESENTADAS

## 3 TURMAS DE LÍDERES TRANSFORMADORES

**1ª Turma**  
(2014-2015)



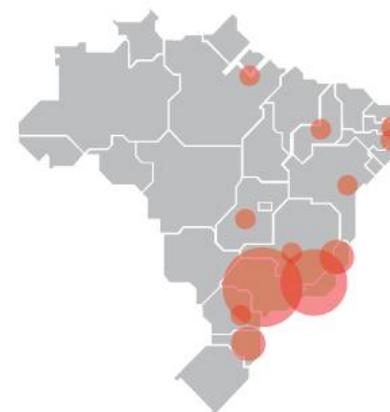
**8** ESTADOS PARTICIPANTES

**2ª Turma**  
(2015-2016)



**15** ESTADOS PARTICIPANTES

**3ª Turma**  
(2016-2017)



**12** ESTADOS PARTICIPANTES

**17** ESTADOS REPRESENTADOS

# IGUALDADE DE GÊNEROS

## 3 TURMAS DE LÍDERES TRANSFORMADORES

### Alunos

**1ª Turma**  
(2014-2015)



**22** **11**  
Homens Mulheres

**2ª Turma**  
(2015-2016)



**16** **17**  
Homens Mulheres

**3ª Turma**  
(2016-2017)



**16** **18**  
Homens Mulheres

**46** MULHERES

**54** HOMENS

# DIVERSIDADE DE ÁREAS DE ATUAÇÃO

## 3 TURMAS DE LÍDERES TRANSFORMADORES

### 1ª Turma (2014-2015)



Setor Público - 28  
Setor Privado - 04  
Terceiro Setor - 01

### 2ª Turma (2015-2016)



Setor Público - 33  
Setor Privado - 00  
Terceiro Setor - 01

### 3ª Turma (2016-2017)



Setor Público - 27  
Setor Privado - 03  
Terceiro Setor - 04

OS LÍDERES MLG

# 137 Líderes MLG

98 Formados em 3 Turmas

35 em Formação



# Programa: Orçamento Participativo (OP) em Municípios Brasileiros

**PROPÓSITO:** Aumentar o engajamento cívico tendo uma significativa parcela da população participando de decisões de alocação de recursos do município e fiscalizando a implantação das ações



# Abordagem Estado Capaz (CLP)

**PROPÓSITO:** Organizar uma abordagem de atuação em projetos no setor público que resulte na construção de capacidades no Estado e na Institucionalização das intervenções formuladas

## NECESSIDADES / PROBLEMAS

Muitas intervenções impactantes não resistem a mudanças de gestão, isto é, não perenizam

Problemas percebidos pela sociedade não são solucionados (mimetismo, sobrecarga prematura)

Competências e conhecimentos relevantes no setor público são perdidos

## ATIVIDADES / RECURSOS

Identificar e decompor problemas em suas causas raízes

Executar ações no modelo agile por servidores públicos

Desenvolver uma governança e utilizar de indicadores de desempenho

Integrar as equipes do governo envolvidas e desenvolver as lideranças

Registrar aprendizados

## PRODUTOS

Soluções para a causa raiz dos problemas

Governança instituída e indicadores gerenciados

Equipes de governo motivadas e com metas/objetivos definidos

Lideranças e servidores públicos capacitados

## RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS

Adaptação / melhoria contínua da intervenção

Interesse de significativos grupos da sociedade pela política pública (comunicação)

Contínuo monitoramento de indicadores e estabelecimento de metas pela governança

Mudança no comportamento e crenças dos servidores públicos

## RESULTADOS FINAIS

Resolução de problemas da sociedade

Aumento da capacidade do Estado em implementar políticas públicas eficientes e eficazes

- Premissas
- Disposição dos servidores públicos envolvidos em aplicar a abordagem
  - Boa compreensão dos problemas pela liderança (não ter em mente "soluções prontas")
  - Disponibilidade de recursos humanos e financeiros

- Risco
- Mudança de prioridades pelas lideranças e servidores envolvidos (falta de comprometimento)
  - Falta de compromisso com os procedimentos estabelecidos (execução por sprints, reuniões da governança, gestão por indicadores)
  - Insuficiência de recursos humanos e financeiros

- Premissas
- Disponibilidade de recursos humanos e financeiros
  - Servidores públicos capacitados continuam no governo (manutenção das competências)

- Risco
- Mudança de prioridades por governantes

Notas  
\* Texto

# Ensino a Distância (CLP) - Finanças Municipais

**PROPÓSITO:** Transmitir conhecimentos sobre finanças municipais, capacitando servidores em diagnosticar problemas, analisar dados e propor soluções (técnicas e adaptativas)

## NECESSIDADES/ PROBLEMAS

A situação financeira dos municípios não é plenamente compreendida pelos servidores públicos

Os servidores municipais não têm acesso a fontes de informações confiáveis sobre soluções de gestão financeiras possíveis e sobre como executá-las

Muitos cidadãos não conhecem a situação financeira dos municípios em que habitam e não sabem como poderiam participar de decisões\*

## ATIVIDADES / RECURSOS

Divulgar o curso em diversos canais, fazendo chegar ao conhecimento de servidores públicos municipais

Registrar o cadastro e o perfil dos participantes e pesquisar a satisfação com o curso

Oferecer uma plataforma eficiente e um conteúdo adequado, favorecendo o acesso a informação municipal, ferramentas de análise e fontes de informação sobre soluções

Gravar vídeos dos professores, disponibilizar material didático e avaliar o aprendizado

## PRODUTOS

Base cadastral com perfil de alunos

Alunos capacitados\*\*  
(foco em servidores municipais)

Fichas de planos de ação propostos  
(exercício)

## RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS

Planos de ação em gestão financeira executados nos municípios por influência dos alunos

## RESULTADOS FINAIS

Melhoria em indicadores financeiros dos municípios (receita, despesa e endividamento)

### Premissas

- Plataforma de fácil uso
- Estúdio para gravação das aulas
- Curadoria de conteúdo

### Risco

- Baixo interesse ou inscrições de servidores públicos municipais com poder decisório/influência
- Desempenho pobre da plataforma
- Taxa elevada de desistências

### Notas

\* Problemas de engajamento cívico e transparência

\*\* supõe curso finalizado e bom aproveitamento