

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO: análise técnico-analítica da Trilha Formativa Vértice

Public Sector Leadership Development Program: Technical-Analytical Analysis of the Vértice Training Track

Emmanuelle Nogueira de Medeiros Trindade¹

Thamires Mayara Moraes de Farias²

Jose Ronildo da Silva³

Nathália de Faria Barbosa³

RESUMO

Diante dos desafios contemporâneos da administração pública, o desenvolvimento de lideranças estratégicas, colaborativas e orientadas a resultados constitui fator central para o fortalecimento institucional e a geração de valor público. Nesse contexto, este artigo analisa a experiência do Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Governo do Estado de Alagoas - Programa Vértice, iniciativa pioneira ao abranger lideranças de todos os níveis hierárquicos da Administração Direta e Indireta. Conduzido pela Escola de Governo, em parceria com a Motriz, o programa encontra-se em seu terceiro ano de implementação (2026) e foi concebido como estratégia estruturante de qualificação do gestor público, ancorada na matriz de competências das lideranças estaduais. A formação foi organizada em módulos de inteligência emocional e autoliderança, gestão para resultados com foco em inovação e liderança diversa e inclusiva, com turmas estruturadas por nível hierárquico, ampliando a aderência dos conteúdos e qualificando o debate institucional. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como relato técnico-analítico, fundamentado em análise documental e dados administrativos das edições de 2024 e 2025. Em 2024, participaram 778 lideranças, com 140 concluintes; em 2025, houve expansão do engajamento, com 1.185 participantes e 563 concluintes, além de 859 lideranças reunidas na aula inaugural. A opção por uma formação em larga escala implicou escolhas metodológicas voltadas à escuta, ao diálogo e à reflexão coletiva, suprimindo lacunas históricas de desenvolvimento em liderança no setor público. O artigo discute resultados, desafios e aprendizados do Programa Vértice, bem como perspectivas de evolução, incluindo sua institucionalização, a incorporação de temas estratégicos e o papel da Escola de Governo na sustentabilidade da política. A experiência evidencia o potencial dos programas de liderança como alavancas para a excelência da gestão pública e a transformação da cultura organizacional.

Palavras-chave:

Desenvolvimento de lideranças, Cultura organizacional, Gestão estratégica de pessoas, Escola de Governo, Administração pública, Competências gerenciais, Formação de gestores públicos, Inovação na gestão pública

ABSTRACT

Faced with the contemporary challenges of public administration, the development of strategic, collaborative, and results-oriented leaders is a key factor for institutional strengthening and the generation of public value. In this context, this article analyzes the experience of the Leadership Development Program of the Government of the State of Alagoas—the *Vértice* Program—a pioneering initiative that encompasses leaders from all hierarchical levels of both direct and indirect public administration. Conducted by the School of Government in partnership with Motriz, the program is in its third year of implementation (2026) and was conceived as a structural strategy for qualifying public managers, anchored in the state leadership competency framework. The training was organized into modules covering emotional intelligence and self-leadership, results-based management focused on innovation, and diverse and inclusive leadership; cohorts were structured by hierarchical level, thereby enhancing the relevance of the content and enriching institutional dialogue. Methodologically, the study is characterized as a technical-analytical report based on document analysis and administrative data from the 2024 and 2025 editions. In 2024, 778 leaders participated, with 140 completing the program; in 2025, engagement expanded, with 1,185 participants and 563 completers, in addition to 859 leaders attending the inaugural class. The decision to implement large-scale training necessitated methodological choices centered on listening, dialogue, and collective reflection, addressing historical gaps in public sector leadership development. The article discusses the results, challenges, and lessons learned from the *Vértice* Program, as well as prospects for its evolution—including institutionalization, the incorporation of strategic themes, and the role of the School of Government in ensuring the policy's sustainability. The experience highlights the potential of leadership programs to drive excellence in public management and transform organizational culture.

Keywords:

Leadership development, Organizational culture, Strategic people management, School of Government, Public administration, Managerial competencies, Training of public managers, Innovation in public management

¹ Secretaria de Planejamento, Gestão e Patrimônio do Estado de Alagoas,
Superintendente da Escola e Governo de Alagoas
enmtrindade10@gmail.com

² Secretaria de Planejamento, Gestão e Patrimônio do Estado de Alagoas,
Assessora
thamires.farias@seplag.al.gov.br

³ Secretaria de Planejamento, Gestão e Patrimônio do Estado de Alagoas,
Gerente de Formação Continuada
jose.ronildo@seplag.al.gov.br

⁴ Instituto Motriz,
Consultora de Gestão Estratégica de Pessoas,
nathaliafb.adm@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos problemas e a rapidez com que as mudanças ocorrem no serviço público e na sociedade, têm desafiado e questionado os modelos tradicionais de gestão, geralmente centrados em estruturas rígidas, hierarquias muito verticalizadas, excesso de normas, burocracias e ausência de processos de trabalho bem definidos. Soma-se a isso a ausência de políticas bem estruturadas de desenvolvimento de lideranças.

Nesse aspecto, a literatura recente em administração pública destaca a centralidade das pessoas, em especial das lideranças, como elemento crítico para alavancar a capacidade do Estado de planejar, implementar, monitorar e sustentar políticas públicas efetivas, com valor percebido pela sociedade. “Os líderes são essenciais para estabelecer uma cultura organizacional que promova a inovação e reforce os valores do setor público” (OCDE, 2022), o que reforça a perspectiva de que a atuação do gestor público deve estar orientada à geração de valor público (MOORE, 1995).

O desenvolvimento de lideranças no setor público é um fator estratégico reconhecido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, (OCDE) e outros organismos internacionais para promover governos inovadores e orientados a resultados. A OCDE destaca a necessidade de “investimentos contínuos em formação gerencial para promover governos mais responsivos, inovadores e orientados a resultados” (OCDE, 2020).

No contexto nacional, esse desafio assume contornos particulares, em que é possível identificar pelo menos três dimensões estruturantes que ajudam a compreender a fragilidade do desenvolvimento de lideranças no setor público brasileiro.

Em primeiro lugar, cita-se a alta rotatividade em cargos de direção, frequentemente associada a ciclos políticos, mudanças de governo e características dos cargos de confiança, que podem comprometer a continuidade das agendas estratégicas e dificultar a consolidação de práticas gerenciais mais consistentes e efetivas.

Em segundo lugar, observa-se a ausência ou a baixa institucionalização de políticas estruturadas de desenvolvimento de lideranças, o que pode estar representada por iniciativas pontuais, desarticuladas e, muitas vezes, desconectadas das necessidades reais das organizações e dos gestores.

Por fim, as limitações históricas da gestão de pessoas no setor público, que ainda não conseguiu um lugar de destaque na agenda política e segue fortemente orientada por uma lógica administrativa, burocrática e baseada nas funções de administração de pessoal, que acaba restringindo a adoção de abordagens mais estratégicas, baseadas em competências, desempenho e desenvolvimento contínuo.

A combinação entre esses fatores resulta em um cenário no qual a liderança, muitas vezes, é exercida sem o preparo e suporte institucional necessários, o que compromete não apenas a eficiência administrativa, mas também a capacidade de geração de valor público aos cidadãos.

Diante desse cenário, programas de desenvolvimento de lideranças têm emergido como instrumentos estratégicos para o fortalecimento da cultura organizacional e da gestão estratégica de pessoas e vêm ganhando cada vez mais destaque nos governos subnacionais, onde as em que as Escolas de Governo têm desempenhado papel relevante nesse contexto de formação e profissionalização da burocracia estatal. Contudo, ainda são escassas as experiências que conseguem articular escala, qualidade, coerência pedagógica e alinhamento com as estratégias governamentais e, ainda mais escassas, as experiências exitosas que consigam mensurar o impacto real e direto dessas políticas nos resultados finalísticos das organizações públicas.

É neste cenário que surge o Programa Vértice, uma iniciativa voltada ao desenvolvimento contínuo das lideranças no Governo de Alagoas, que visa suprir, no médio prazo, as lacunas históricas em termos de competências, migrando de modelos de comando e

controle para uma gestão mais colaborativa, inclusiva e inspiradora. Mais que uma capacitação técnica, o programa busca transformar a cultura organizacional, apresentando-se como uma alavanca para a geração de valor à sociedade alagoana. O Programa Vértice transcende o modelo de um treinamento pontual para se tornar uma política de Estado institucionalizada.

Este artigo analisa a trajetória do Programa Vértice entre 2024 e 2025, e perspectivas para a implantação em 2026, discutindo resultados, desafios, oportunidades e o papel da parceria entre o Estado e o Instituto Motriz na construção de uma trilha formativa contínua e inovadora.

Ele busca analisar a concepção, a implementação e os principais resultados do Programa, com ênfase nas engrenagens institucionais e metodológicas que sustentam sua efetividade, bem como os desafios relacionados à sua consolidação como política de Estado. Entretanto, torna-se imprescindível compreender como programas estruturados de desenvolvimento de lideranças podem contribuir para a transformação da gestão pública.

O rigor acadêmico deste artigo sustenta-se na construção de valor para a sociedade que Mark Moore (1995), citado anteriormente defende como a entrega de resultados valorizados pela sociedade.

2. OBJETIVOS

Este artigo busca analisar o Programa de Desenvolvimento de Lideranças - Vértice, que se coloca como uma estratégia de fortalecimento da cultura organizacional e da Gestão de Pessoas no Estado de Alagoas, objetivando:

- Examinar o alinhamento do programa com referenciais contemporâneos de desenvolvimento de lideranças públicas;
- Analisar o processo de construção e utilização da matriz de competências das lideranças do Estado;
- Avaliar os resultados quantitativos e qualitativos das edições de 2024 e 2025, bem como as perspectivas para a edição de 2026;
- Identificar fatores críticos de sucesso e desafios para a institucionalização do programa;
- Discutir o potencial do Programa Vértice como política pública replicável.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A Liderança e o Conceito de Valor Público

A literatura contemporânea sobre liderança no setor público aponta a transição de modelos tradicionais, baseados em comando e controle, para abordagens voltadas à colaboração e à geração de valor público. Mark Moore (1995) define que esse valor é produzido quando o gestor equilibra legitimidade política, capacidade operacional e entrega de resultados valorizados pela sociedade. Profissionais competentes, com suas funções bem direcionadas, desde o planejamento, formulação e implementação até a avaliação dos resultados.

De forma complementar, o paradigma do Novo Serviço Público, segundo DENHARDT; DENHARDT (2007) destaca o papel do gestor público como um facilitador de processos coletivos, enfatizando a importância da escuta, da participação e da construção colaborativa.

Estudos empíricos destacam ainda que a liderança no setor público possui especificidades relevantes, que demandam competências como gestão de stakeholders, navegação institucional e capacidade de promover alinhamento em contextos de alta complexidade (YUKL, 2012; GETHA-TAYLOR *et al.*, 2011).

Para as lideranças estaduais, isso exige capacidade de articular recursos, mobilizar equipes em contextos de alta incerteza e competências específicas como mediação de conflitos e visão sistêmica do Estado.

Essa premissa norteou a criação do Vértice, onde o foco não é apenas o que o líder aprende, mas o que ele faz de diferente no trabalho para melhorar o desempenho público.

3.2 Desenvolvimento de lideranças como política pública

A literatura internacional, especialmente a partir de diretrizes da OCDE, tem destacado a importância de sistemas consistentes de desenvolvimento de lideranças, baseados em competências, avaliação contínua e alinhamento estratégico com as prioridades governamentais. Nessa perspectiva, a liderança pública é compreendida como uma capacidade institucional a ser desenvolvida de forma intencional, articulando seleção, formação, avaliação e gestão de desempenho (GERSON 2017, OCDE, 2020).

Nesse sentido, os programas de desenvolvimento de lideranças no setor público têm buscado, nos últimos anos, evoluir de uma perspectiva centrada em capacitações pontuais e desconexas para um modelo mais estruturado de política pública integrada aos sistemas de gestão de pessoas e orientada por competências. Esse movimento reflete o crescente reconhecimento de que a qualidade e a efetividade da liderança exercem influência direta sobre a capacidade estatal de implementar e sustentar políticas públicas em contextos de elevada complexidade. Ainda assim, permanecem incipientes as iniciativas que conseguem demonstrar, de forma consistente, seus resultados por meio de indicadores robustos, comparáveis e reconhecidos tanto pela administração pública quanto pela sociedade. A mensuração do impacto dessas políticas — especialmente sua relação com resultados finalísticos — configura-se, portanto, como um dos principais desafios para a consolidação dessa agenda no cenário brasileiro.

No Brasil, a ENAP tem desempenhado papel central na disseminação desse paradigma, contribuindo para a construção de referenciais de competências e modelos de formação gerencial no setor público.

A ENAP acrescenta ainda que o terceiro setor também tem se dedicado a esta temática e, iniciativas como o Movimento Pessoas à Frente têm reforçado a necessidade de tratar a gestão de pessoas — e, em particular, o desenvolvimento de lideranças — como agenda estratégica de Estado.

O Movimento destaca que a ausência de políticas estruturadas nesse campo compromete a continuidade administrativa, reduz a efetividade das políticas públicas e limita a capacidade de inovação no setor público. Entre suas recomendações, enfatiza-se a importância de consolidar sistemas de desenvolvimento baseados em competências, com foco na profissionalização da liderança e na redução da influência de fatores estritamente políticos sobre a ocupação de cargos estratégicos. (MOVIMENTO, 2022).

Experiências internacionais corroboram essa direção. Modelos como o *Senior Executive Service* (SES), nos Estados Unidos, e o *Senior Civil Service* (SCS), no Reino Unido, estruturam o desenvolvimento de lideranças como parte de sistemas mais amplos de gestão de pessoas, integrando seleção meritocrática, formação contínua e avaliação de desempenho. No contexto latino-americano, o Sistema de *Alta Dirección Pública* (ADP), do Chile, destaca-se como referência na profissionalização da alta liderança, ao combinar processos seletivos baseados em mérito com mecanismos de desenvolvimento e avaliação, contribuindo para maior estabilidade gerencial e melhoria de resultados institucionais. (OCDE, 2020).

Em conjunto, essas experiências apontam para a necessidade de superar abordagens fragmentadas e avançar na construção de políticas sistêmicas de desenvolvimento de lideranças, capazes de articular escala, coerência metodológica e sustentabilidade institucional. É nesse cenário que o Programa Vértice se insere, com a proposta de estruturar, em nível

estadual, uma estratégia de desenvolvimento gerencial alinhada a referenciais contemporâneos e às especificidades do contexto local.

3.3 As Escolas de Governo, as Parcerias Estratégicas e a capacidade estatal

As Escolas de Governo vêm sendo reconhecidas como infraestruturas estratégicas para o desenvolvimento da capacidade estatal (PACHECO, 2002). Para além da oferta de cursos, essas instituições atuam como indutoras de agendas estratégicas, articulando conhecimento, inovação e desenvolvimento organizacional, ou seja, assumem papel essencial para a verdadeira transformação organizacional, contribuindo para a disseminação de competências críticas, a qualificação das lideranças e o fortalecimento de uma cultura orientada a resultados e ao valor público. Sua atuação busca ultrapassar a dimensão formativa, posicionando-se como elemento estruturante na construção de capacidades institucionais sustentáveis.

A literatura recente tem destacado a relevância de arranjos colaborativos e parcerias estratégicas para o fortalecimento dessas capacidades, especialmente em contextos subnacionais, nos quais persistem limitações técnicas, institucionais e orçamentárias (OCDE, 2020). Visando apoiar este processo, as parcerias estratégicas têm desempenhado papel essencial no fortalecimento dos governos à partir das pessoas e a Motriz se coloca neste lugar, de colaborar para a construção de times de alto potencial e para o desenvolvimento de lideranças públicas.

Neste sentido, a Motriz defende a profissionalização e modernização dos serviços públicos que requer profissionais preparados para exercerem suas atividades dos, pois somente com essas mudanças o serviço público impactará na melhoria da eficiência e eficácia.

Assim como Chiavenato (2008) explica, se no poder privado

As pessoas deixaram de ser o recurso produtivo passivo ou o agente inerte capaz de ser moldado e ajustado às necessidades da organização para se transformarem no agente detentor de inteligência, criatividade e competências. (CHIAVENATO, 2008, p.46)

Também as Escolas de Governo instituídas em todos os estados brasileiros, a partir da Emenda da Reforma Administrativa na Constituição de 1988, que modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, elas têm exercido papel importante na inserção dos temas de formação e desenvolvimento do servidor na agenda dos governos estaduais e municipais. Que de acordo com a ENAP (2015) tem como missão formar e desenvolver agentes públicos para capacitá-los no sentido de responder aos desafios da gestão.

A criação de programas e unidades estrategicamente alinhados com os governos é importante tendência que indica a preocupação de converter o treinamento em instrumento para melhoria do desempenho e o alcance de objetivos de governo.

No caso alagoano, a parceria com o Instituto Motriz configurou-se como elemento central para a qualificação do desenho pedagógico do Programa Vértice, possibilitando a adoção de metodologias ativas, abordagens de aprendizagem experiencial e maior conexão entre teoria e prática. Mais do que um suporte técnico, essa cooperação contribuiu para ampliar a capacidade de formulação e implementação da política de desenvolvimento de lideranças no Estado, ao mesmo tempo em que evidencia o papel das parcerias como mecanismos de superação de lacunas históricas na gestão de pessoas nos governos subnacionais.

4. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como um relato técnico-analítico de natureza qualitativa e quantitativa, fundamentado na análise documental e na sistematização de dados administrativos do Programa Vértice.

Foram utilizadas fontes como:

- documentos institucionais do programa;
- matriz de competências de lideranças do Estado;
- dados administrativos das edições de 2024 e 2025;
- relatórios de avaliação e monitoramento;
- resultados de diagnósticos de autopercepção de competências;
- planejamento para a edição de 2026;
- fontes bibliográficas como OCDE, Mark Moore, Denhardt & Denhardt.

A análise foi conduzida a partir de uma abordagem interpretativa, buscando identificar padrões, relações e aprendizados institucionais associados à implementação do programa. A triangulação entre fontes documentais e dados administrativos permitiu maior confiabilidade na análise dos resultados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 A Matriz de Competências como eixo estruturante

O Programa Vértice baseia-se em tendências atuais que valorizam competências socioemocionais e de inovação. Segundo a OCDE (2017), o gestor público do futuro deve reunir inteligência emocional, gestão para resultados e liderança inclusiva, promovendo eficiência, diversidade e equidade.

Um dos principais diferenciais do Programa Vértice é sua ancoragem na Matriz de Competências das Lideranças Estaduais, construída pela Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio, em parceria com a Motriz, para todo o Poder Executivo Estadual.

A Matriz de Competências de Lideranças do Estado de Alagoas é um instrumento estratégico que orienta o desenvolvimento das lideranças públicas estaduais e fortalece a gestão de pessoas como eixo estruturante para a geração de valor público. Ela prioriza oito competências essenciais para o exercício de uma liderança efetiva, inclusiva e engajadora como apresenta a Fig. 1.

É importante explicar que uma matriz de competências, remodela a gestão como estratégia visual, mas sempre com base em dados explícitos. Que atua como ferramenta que alinha as habilidades técnicas com os comportamentos exigidos para alcançar as metas do planejamento. A matriz garante que os líderes tenham as competências essenciais para enfrentar os desafios que por ventura ocorram. Demonstra com clareza o que lhe é exigido. Permite verificar o PDL necessário para otimizar os recursos em treinamento e desenvolvimento de pessoas com base em dados. Retem funcionários talentosos e capacita a adaptação de todos com mais facilidade.

FIGURA 1 - Matriz de competências de lideranças de Alagoas



Fonte: imagem institucional da Secretaria de Planejamento/Gestão

- **ENGAJAMENTO DE PESSOAS E EQUIPES:** habilidade do líder que possui perfil que agrega, engaja e empodera, capaz de direcionar a equipe aos objetivos organizacionais, associando o alto desempenho ao bem estar dos indivíduos.
- **GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO:** compreensão da função do serviço público e do valor público gerado a partir de seu trabalho, que prioriza a coletividade e os interesses sociais no planejamento, execução e tomada de decisão.
- **LIDERANÇA:** dissemina a cultura de cooperação, bem como a participação da equipe no desenvolvimento dos trabalhos, que incentiva a atuação autônoma e proativa da equipe, e considera o nível de maturidade individual.
- **GESTÃO PARA RESULTADOS:** capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.
- **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:** habilidade de agregar a inteligência emocional e autoconhecimento à identidade de liderança, associada a capacidade de administrar as emoções para construção de uma cultura fundamentada na valorização humana.
- **INOVAÇÃO:** busca soluções criativas e inovadoras, explora oportunidades com determinação e adaptabilidade. Mantém-se aberto para novas tecnologias, métodos, conceitos e ferramentas com objetivo de gerar melhorias e impactos nos resultados.
- **ARTICULAÇÃO:** constrói, mobiliza e mantém redes confiáveis e abertas com stakeholders (partes interessadas) que são, ou podem vir a se tornar atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
- **COMUNICAÇÃO:** estabelece uma linguagem objetiva e adequada a cada ambiente e tipo de interlocutor. Demonstra empatia e escuta ativa nas relações, comunica-se com abertura, transparência, assertividade e respeito.

A edição do Programa Vértice de 2024 trabalhou as competências: Liderança, Engajamento de Pessoas e Equipes, Comunicação e Gestão para Resultado, priorizadas pelas altas lideranças da SEPLAG.

Já a priorização das competências trabalhadas em 2025 — liderança, inteligência emocional e inovação — foi orientada por diagnóstico de autopercepção, o que contribuiu para aumentar a aderência do programa às necessidades reais dos gestores.

5.2 Escala e capilaridade como estratégia

O Governo de Alagoas definiu, para as edições de 2024 e 2025, uma estratégia orientada à escala e à capilaridade do Programa, ao estabelecer a participação de todas as lideranças de 1º, 2º e 3º escalões das Administrações Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual de Alagoas.

Os dados analisados demonstram uma evolução robusta do programa: em 2024, o programa contou com 778 lideranças, número que saltou para 1.185 participantes na edição de 2025, representando um crescimento de 52%.

Essa capilaridade, contudo, não se configura apenas como um dado quantitativo robusto, mas como uma escolha estratégica deliberada, ancorada no diagnóstico de que havia, no território, um histórico limitado de iniciativas estruturadas voltadas ao desenvolvimento de lideranças.

Nesse contexto, identificou-se uma lacuna relevante de acesso a espaços formativos qualificados, especialmente entre gestores intermediários, que raramente participavam de ações dessa natureza.

Diante desse cenário, o Estado optou por priorizar, em um primeiro momento, a ampliação do acesso e a construção de uma base comum de competências, ainda que isso implicasse em restrições quanto à profundidade e ao caráter mais aplicado das atividades formativas.

Trata-se, portanto, de uma estratégia de equidade e nivelamento institucional, que buscou posicionar as lideranças em um patamar mais homogêneo de conhecimento e repertório, criando condições para, em etapas subsequentes, avançar em abordagens mais densas, customizadas e orientadas à prática.

5.3 Dados e Indicadores das edições de 2024 e 2025

A opção por uma formação em larga escala implicou limitações quanto à profundidade de atividades práticas. No entanto, essa escolha foi compensada pela priorização de espaços de escuta, diálogo e reflexão coletiva, especialmente relevantes para gestores com baixa exposição prévia a formações estruturadas em liderança.

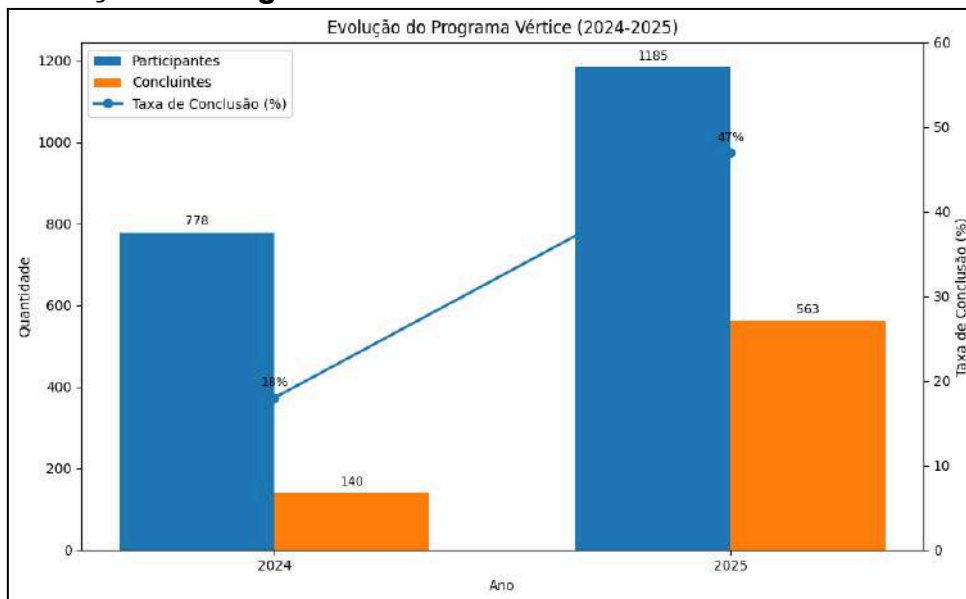
Os dados analisados e apresentados no GRAF. 1, demonstram uma evolução robusta do programa. Em 2024, o programa contou com 778 lideranças participantes, das quais 228 concluíram todos os módulos, resultando em uma taxa de conclusão de 18%. Já em 2025, o número de participantes saltou para 1.185 (crescimento de 52%), com um aumento expressivo no número de concluintes, que atingiu 563 servidores, além de adesão de 859 gestores só na aula inaugural.

Essa mudança elevou a taxa de conclusão para 47%, indicando que os ajustes metodológicos realizados entre as edições foram eficazes para ampliar o engajamento do servidor ao longo da trilha formativa. O aumento superior a 300% no número de concluintes em 2025 sugere que a cultura de desenvolvimento está se consolidando no âmbito estadual.

Além da ampliação dos dados de participação e engajamento, em 2025 o Programa alcançou um NPS de 91,2% de promotores, indicando alta percepção de valor e satisfação.

Outro destaque é a diversidade como ativo. Em 2025 o Programa contou com 485 mulheres e 456 pessoas negras, posicionando a diversidade como um diferencial de inovação e inclusão no serviço público.

GRÁFICO 1. Evolução do Programa Vértice entre 2024 e 2025



Fonte: Elaborado pelos autores.

5.4 Estruturação e desenho pedagógico do Programa Vértice

O Programa Vértice foi estruturado a partir de um arranjo institucional formalizado por normativos próprios do Governo do Estado de Alagoas, que estabeleceram diretrizes, público-alvo, objetivos e responsabilidades dos órgãos envolvidos na sua implementação. A regulamentação por meio de instrumentos normativos — como portarias específicas — representa um elemento relevante para a consolidação do programa, ao conferir legitimidade institucional, previsibilidade e alinhamento com a política de gestão de pessoas do Estado.

Do ponto de vista pedagógico, o programa foi organizado em uma trilha formativa estruturada, orientada pela matriz de competências das lideranças estaduais, contemplando conteúdos relacionados à liderança, gestão estratégica de pessoas, inteligência emocional, inovação e diversidade. Essa organização buscou garantir coerência entre os objetivos formativos e as capacidades consideradas críticas para o desempenho gerencial no setor público.

Um dos elementos centrais do desenho do programa foi a **segmentação das turmas por nível hierárquico**, contemplando lideranças de 1º, 2º e 3º escalões. Essa decisão metodológica permitiu maior adequação dos conteúdos às diferentes realidades de atuação, favorecendo discussões mais qualificadas e maior aderência das reflexões ao contexto organizacional dos participantes.

Adicionalmente, o programa incorporou práticas pedagógicas voltadas à **participação ativa dos gestores**, com ênfase em dinâmicas de escuta, troca de experiências e reflexão coletiva sobre desafios reais da gestão pública. Ainda que a escala do programa tenha limitado a adoção de atividades práticas mais aprofundadas, buscou-se garantir espaços de protagonismo dos participantes, reconhecendo-os como agentes centrais no processo de aprendizagem e transformação organizacional.

A combinação entre formalização institucional, alinhamento por competências, segmentação do público e metodologias participativas configura o Programa Vértice como uma iniciativa que articula, de forma consistente, dimensões estruturais e pedagógicas, reforçando seu potencial de consolidação como política pública de desenvolvimento de lideranças.

QUADRO 1. Comparação entre as edições de 2024 e 2025 - Programa Vértice

Comparação entre as edições de 2024 e 2025 - Programa Vértice		
Elementos-chave	Edição de 2024	Edição de 2025
Institucionalização	PORTARIA/SEPLAG nº 13.235/2024, publicada em 16 de outubro de 2024.	Portaria/SEPLAG Nº 16.881/2025, publicada em 05 de setembro de 2025.
Público-alvo	Secretários, Superintendentes e Gerentes dos Órgãos e Entidades da Administração Direta e Indireta do Estado	Servidores em cargos de liderança (Secretários, Superintendentes, Gerentes e correlatos) dos Órgãos e Entidades da Administração Direta e Indireta do Estado
Competências trabalhadas	<ul style="list-style-type: none">• Liderança, Engajamento de Pessoas e Equipes: buscando habilidades do líder que possui perfil agregador, engajador e empoderador, capaz de direcionar a equipe aos objetivos organizacionais;• Comunicação e Gestão para Resultados: desenvolvendo a capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.	<ul style="list-style-type: none">• Inteligência Emocional e Autoliderança: voltada ao autoconhecimento e à gestão das emoções no contexto público;• Gestão para Resultados com Foco em Inovação: com ferramentas de monitoramento, avaliação e métodos ágeis aplicados ao serviço público; e• Liderança Diversa e Inclusiva: centrado na gestão de equipes heterogêneas e na promoção da equidade institucional.
Forma de priorização das competências	Definida com base na sua relevância estratégica para o fortalecimento da gestão pública e no impacto direto sobre o desempenho institucional. Definição Institucional.	A priorização das competências levou em conta sua importância para o desenvolvimento da liderança pública e para os desafios atuais da gestão. Definição baseada em diagnóstico prévio aplicado às Lideranças, considerando a Matriz de Competências do Estado.
Metodologia	Estruturada no formato híbrido, combinando atividades presenciais e online assíncronas, de modo a	A metodologia adotada foi híbrida, integrando atividades presenciais e online síncronas e assíncronas, com

	proporcionar flexibilidade, acessibilidade e maior aproveitamento da aprendizagem	foco na aprendizagem colaborativa e na aplicação prática dos conteúdos.
Organização das turmas	Segmentação das turmas por nível hierárquico (1º, 2º e 3º escalão)	Segmentação das turmas por nível hierárquico (1º, 2º e 3º escalão)
CH	Secretários: 40h Superintendentes: 82h Gerentes: 67h	Secretários: 12h Superintendentes: 37h Gerentes: 32h
Inscritos	778	1185
Concluintes	228 (29,30%)	563 (47,51%)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como extrai-se do quadro acima, as formações têm sido estruturadas considerando a Matriz de Competências do Estado, que destaca e prioriza as competências essenciais para atuação das Lideranças no Estado de Alagoas.

Os dados evidenciam crescimento significativo entre 2024 e 2025, tanto em número de participantes quanto em taxa de conclusão. A realização de eventos como a aula magna, com ampla participação, reforça a legitimidade institucional do programa.

Outra escolha que se mostrou estratégica na organização do Programa, foi a segmentação das turmas por nível hierárquico, o que se repetiu na 1ª e 2ª edições, possibilitando reunir gestores com desafios semelhantes, qualificando os debates, ampliando a aplicação prática dos conteúdos e possibilitando um espaço mais seguro para as contribuições.

Destaca-se também a aplicação prática dos conteúdos, sobretudo em 2025, mesmo com um público tão numeroso. Como exemplo, cita-se o exercício dos "Três Quadrantes": Líderes lacram em envelopes o que pretendem eliminar, aprimorar ou começar em suas práticas, para reabertura em 2026;

Em termos de institucionalização e sustentabilidade, ressalta-se que a continuidade do programa está blindada pela Portaria SEPLAG nº 16.881/2025, que tornou a certificação obrigatória para cargos de liderança no Executivo Estadual, buscando tornar a iniciativa do desenvolvimento humano uma política de Estado e não de governo.

5.5 O Papel Estratégico da Escola de Governo na Formação de Lideranças Públicas

A Escola de Governo exerce função estratégica no fortalecimento da administração pública ao atuar como espaço institucional de desenvolvimento de competências, disseminação de conhecimentos e promoção da inovação no setor público. Mais do que ofertar cursos e capacitações, essas instituições contribuem diretamente para a profissionalização da gestão, preparando servidores e dirigentes para responder aos desafios contemporâneos da governança pública.

No contexto da Trilha de Liderança realizada pela Escola de Governo, observa-se que a iniciativa ultrapassa a lógica tradicional de treinamento pontual, consolidando-se como instrumento estruturado de desenvolvimento gerencial. Ao investir na formação de lideranças, a instituição contribui para o aprimoramento da tomada de decisão, da gestão de equipes, da cultura de resultados e da capacidade de inovação nos órgãos públicos.

Outro aspecto central refere-se à existência de uma equipe técnica dedicada à manutenção e execução da atividade formativa. O êxito de programas dessa natureza depende

não apenas do conteúdo pedagógico, mas também de planejamento, coordenação, logística, acompanhamento de participantes, articulação institucional e avaliação de resultados. Nesse sentido, a atuação da equipe da Escola de Governo torna-se elemento essencial para assegurar continuidade, qualidade e alinhamento estratégico da iniciativa.

A presença de profissionais comprometidos com o desenho instrucional, organização administrativa e suporte operacional permite que a Trilha de Liderança seja executada de forma integrada e eficiente. Além disso, a equipe técnica funciona como elo entre as demandas da alta gestão e as necessidades reais dos participantes, adaptando metodologias e conteúdos às prioridades governamentais.

Assim, o papel estratégico da Escola de Governo se manifesta tanto na concepção de políticas de desenvolvimento de pessoas quanto na capacidade institucional de transformar diretrizes governamentais em ações concretas de capacitação. A Trilha de Liderança evidencia que investir em estruturas permanentes de formação e em equipes qualificadas representa medida indispensável para modernizar a gestão pública e fortalecer lideranças capazes de gerar valor público à sociedade.

5.6 O desafio da mensuração dos resultados

Como citado anteriormente, a ausência de indicadores consolidados e reconhecidos, de qualidade e de impacto, dos Programas de Desenvolvimento de Lideranças no setor público, segue sendo um grande desafio para os entes subnacionais.

Nesta perspectiva, a Motriz tem apoiado os Governos na avaliação de seus Programas, por meio de 10 critérios de qualidade, sendo 05 prioritários e 05 secundários, o que permite inclusive comparar o nível de maturidade dos programas entre os estados e Municípios apoiados pela instituição:

1. Diversidade e inclusão
2. Escuta e foco em problemas reais
3. Planejamento e monitoramento
4. Empodera Lideranças
5. Baseado em Competências
6. Institucionalização
7. Fortalece Rede
8. Critério de seleção ou definição do público-alvo
9. Qualidade dos profissionais formadores
10. Reconhecimento e prestígio da formação ("selo")

Estes critérios são avaliados pela Motriz e cada um deles recebe um grau de conformidade: Alta, média ou baixa.

A organização destes critérios permitiu que a análise dos resultados deixasse de ser baseada apenas em entrevistas, como em 2024, para se fundamentar em evidências documentais robustas, como portarias, diagnósticos de competências e relatórios de monitoramento. No caso de Alagoas, essa estrutura metodológica evidenciou um amplo avanço na qualidade técnica, consolidando o programa como uma política baseada em dados e competências específicas, ao invés de treinamentos isolados.

Como destaques positivos da análise de 2025, o programa em Alagoas alcançou alta conformidade em critérios essenciais como planejamento, monitoramento, empoderamento de lideranças e definição de público-alvo. O rigor na aplicação do diagnóstico de competências e o uso de metodologias ativas, como o exercício dos "Três Quadrantes" e os projetos de comunicação interna ("Rede Viva"), refletiram-se em um NPS de 91,2%, indicando altíssima percepção de valor pelos participantes. Além disso, a inclusão de um módulo específico de

diversidade e inclusão e a composição diversa da turma (51% mulheres e 48% pessoas negras) foram apontados como diferenciais estratégicos para a inovação pública no estado.

Como abstrai-se de análise comparativa entre os entes subnacionais (TAB. 2) apoiados pela Motriz em 2025, Alagoas se destacou como o território com mais conformidade alta entre os critérios:

Crêterios	AL	AM	LE	MG	MT SEDUC	MT SEPLA G	PE	PI	PLN	Recife	Rio de Janeiro	RS Lídera	RS SEDUC	SE SEAD	SE SEED
Diversidade e inclusão	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Escuta e foco em problemas reais	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Planejamento e monitoramento	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Empodera Lideranças	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Baseado em Competências	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

Quadro 44 - Grau de Conformidade por Critério Secundário

Crêterios	AL	AM	LE	MG	MT SEDUC	MT SEPLA G	PE	PI	PLN	Recife	Rio de Janeiro	RS Lídera	RS SEDUC	SE SEAD	SE SEED
Institucionalização	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Fortalece Rede	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Critério de seleção ou definição do público-	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Qualidade dos profissionais	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Reconhecimento e prestígio	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

TABELA 2 - Análise comparativa do grau de conformidade dos critérios de qualidade dos PDLs 2025

Fonte: Relatório de análise de conformidade Final, Motriz, 2025.

A análise dos resultados também revelou desafios importantes, sendo a institucionalização o critério com maior incidência de baixa conformidade no cenário geral, inclusive em Alagoas.

Embora o Estado tenha avançado com a publicação de portarias tornando a certificação obrigatória, ainda persistem dificuldades em comprovar a autonomia do território na tomada de decisões e a existência de um plano de transição progressiva (*phase out*) do apoio da Motriz.

Outro ponto de atenção reside no fortalecimento da rede: apesar do sucesso das interações presenciais, ainda faltam mecanismos estruturados que garantam a continuidade dessas trocas e a sustentabilidade da rede de lideranças após o término das jornadas formativas.

6. DESAFIOS, PERSPECTIVAS E OPORTUNIDADES

Apesar do sucesso alcançado com as edições de 2024 e 2025, persistem desafios relacionados à mensuração do impacto real dessa formação no desempenho das secretarias, bem como à profundidade de qualidade da formação considerando a alta abrangência.

O Programa Vértice encontra-se em fase de consolidação, enfrentando desafios típicos de políticas emergentes, como:

- dependência de apoio externo;
- necessidade de integração com sistemas de RH;
- fortalecimento da governança do programa;
- ampliação de práticas aplicadas.

Neste sentido, para 2026 a estratégia será estruturar um Programa em 02 etapas, uma focada em escala e outra em profundidade:

Na 1ª etapa a proposta é a realização de uma Abertura Geral, com dois encontros, para até 1000 gestores públicos, um presencial e um virtual síncrono, visando manter o contato dos gestores com os temas emergentes e essenciais da Liderança Pública.

Na 2ª etapa, busca-se estruturar turmas estratégicas, para gestores do 2º e 3º escalão com 60 vagas, com uma carga horária mais robusta focada em resultados, desenvolvimento de competências e mudanças de prática.

Por fim, a sustentabilidade do Programa Vértice como uma política de Estado, independente de mudanças de governo, depende não apenas de sua institucionalização por meio de regulamentos formais, mas também da criação de mecanismos permanentes de avaliação de desempenho atrelados ao desenvolvimento, do fortalecimento da Escola de Governo e da previsão e reserva orçamentária para a política de formação de lideranças.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa Vértice evidencia o potencial de iniciativas estruturadas de desenvolvimento de lideranças para transformar a gestão pública. A experiência em Alagoas mostra que apoio institucional e parcerias qualificadas favorecem o engajamento das lideranças em processos contínuos de aprendizagem.

Ao combinar escala, alinhamento por competências e protagonismo institucional da Escola de Governo, o programa avança na construção de uma política pública de desenvolvimento gerencial, ainda em processo de consolidação, mas com elevado potencial de impacto.

Seus resultados e aprendizados reforçam a centralidade da liderança como vetor de transformação da cultura organizacional e da capacidade estatal, oferecendo subsídios relevantes para outros governos que buscam avançar na excelência da gestão estratégica de pessoas.

Para o futuro, recomenda-se o fortalecimento dos mecanismos de avaliação de impacto do programa, com vistas à sua consolidação como política pública permanente, ancorada nos princípios da inovação e da geração de valor público.

Entre os desafios centrais para as próximas edições, destaca-se a necessidade de estruturar estratégias que ampliem a interação entre os gestores para além dos momentos formativos, favorecendo a consolidação de uma rede ativa e colaborativa de lideranças públicas no Estado de Alagoas.

Ademais, coloca-se como agenda prioritária o equilíbrio entre escala e profundidade, de modo a preservar a capilaridade e o alcance do programa, ao mesmo tempo em que se avançam abordagens mais densas e aplicadas, capazes de induzir mudanças concretas nas práticas de liderança e na gestão pública.

8. REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (Seplag). Portaria Seplag nº 16.881/2025: torna obrigatória, no âmbito do Poder Executivo estadual, a certificação pelos servidores componentes dos cargos de liderança do Poder Executivo estadual, por meio do programa de desenvolvimento de lideranças – PDL Alagoas 2025. Maceió: Seplag, 2025. Disponível em: <https://www.uncisal.edu.br/uploads/2025/9/portaria-trilha-de-lidernca---2025.pdf>. Acesso em: 05 abril, 2026

ALAGOAS. Escola de Governo de Alagoas (Egal); INSTITUTO MOTRIZ. Relatório técnico-analítico do Programa Vértice (2024-2025). Maceió: Egal/Instituto Motriz, 2026

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Escolas de Governo e desenvolvimento de lideranças no setor público. Brasília: Enap, 2022. Disponível em: enap.gov.br. Acesso em: 24 abr. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Elsevier, 2008, p. 46.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The New Public Service**: serving, not steering. 2. ed. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2007.

ENAP. Escolas de Governo e Profissionalização do Serviço Público.

Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 187, Brasília, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/751>. Acesso em: 06 abr. 2026.

ENAP. Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: enap.gov.br. Acesso em: 22 abr. 2026.

GERSON, D. (2020). Liderança para um serviço público de alto desempenho: rumo a sistemas de serviço público sênior em países da OCDE, **Documentos de Trabalho da OCDE sobre Governança Pública**, nº 40, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>. Acesso em: 15 março. 2026.

GETHA-TAYLOR, H. et al. Focusing the Public Leadership Lens: Strategic Challenges in **Professional Development and Evaluation**. *Public Administration Review*, [s. l.], v. 71, n. 1, p. 83-93, 2011.

MOORE, Mark H. **Creating public value**: strategic management in government. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.

MORAES, M. M. **Liderança orientada para o serviço público**. [S. l.]: Enap, 2022. (Série Fronteiras do Conhecimento). Disponível em: enap.gov.br. Acesso em: 30 Abr. 2026.

MOVIMENTO. **Gestão de pessoas no setor público**: diagnóstico e recomendações. [S. l.]: Movimento Pessoas à Frente, 2022. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/biblioteca/>. Acesso em: 10 abril. 2026.

OCDE (2017), **Perspectivas de Competências da OCDE 2017**: Competências e Cadeias Globais de Valor, Publicações da OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264273351-en>.

PACHECO, Regina Silvia. **Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública**: a perspectiva da ENAP – Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 53, n. 1, p. 75-88, jan./mar. 2002. Disponível na Revista Enap.

WICK, Calhoun; POLLOCK, Roy; JEFFERSON, Andrew. **6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio**. Rio de Janeiro: Évora, 2011.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 8. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2012.