



Formulação e implementação de um Programa de Desenvolvimento de Lideranças na Administração Pública: a experiência do Programa Identidade Líder SENAPPEN

Design and Implementation of a Leadership Development Program in Public Administration: The Experience of the Identidade Líder SENAPPEN Program

Formulación e Implementación de un Programa de Desarrollo de Liderazgo en la Administración Pública: la experiencia del Programa Identidade Líder SENAPPEN

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Luciana Graziani, Tríplice Consultoria, Ensino e Pesquisa

Diogo Ribeiro da Fonseca, Tríplice Consultoria, Ensino e Pesquisa

Stephane Silva de Araújo, Secretaria Nacional de Políticas Penais - SENAPPEN/MJSP

RESUMO

Este relato técnico descreve a formulação, planejamento e implementação do Programa Identidade Líder SENAPPEN, iniciativa de desenvolvimento de lideranças realizada no âmbito da Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN), vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública do Brasil. O programa visou fortalecer competências de liderança e gestão para condução das políticas públicas penais, promovendo o desenvolvimento de capacidades gerenciais e estratégicas na organização. A experiência foi estruturada a partir de um diagnóstico organizacional que identificou desafios relacionados à gestão de pessoas, integração e alinhamento estratégico entre diferentes unidades da Secretaria. Com base nesses resultados, foi concebido um programa formativo organizado em duas trilhas complementares: gestão de equipes e resultados e gestão estratégica e de políticas públicas. A metodologia combinou conteúdos assíncronos, oficinas presenciais, atividades práticas e mentorias. Os resultados indicam elevados níveis de satisfação e recomendação entre os participantes, além de percepção de impactos organizacionais, como maior integração institucional, fortalecimento da comunicação entre unidades e estímulo à aplicação prática dos aprendizados. A experiência reforça o potencial de programas estruturados de desenvolvimento de lideranças como instrumento de fortalecimento da capacidade institucional no setor público.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento de Lideranças; Políticas Penais; Educação Corporativa; Segurança Pública.

ABSTRACT

This technical report describes the formulation, planning, and implementation of the Identidade Líder SENAPPEN Program, a leadership development initiative carried out within the National Secretariat of Penal Policies (SENAPPEN), linked to Brazil's Ministry of Justice and Public Security. The program aimed to strengthen leadership and management competencies required for the implementation of penal public policies, while simultaneously promoting the development of managerial and strategic capacities within the organization. The initiative was structured based on an organizational diagnosis that identified challenges related to people management, institutional integration, and strategic alignment among different units of the Secretariat. Based on these findings, a training program was designed and organized into two complementary tracks: team and results management, and strategic management of public policies. The methodology combined asynchronous content, in-person workshops, practical activities, and mentoring sessions. The results indicate high levels of satisfaction and recommendation among participants, as well as perceived organizational impacts, such as greater institutional integration, strengthened communication among units, and increased application of learning in



RELATO TÉCNICO

practice. The experience highlights the potential of structured leadership development programs as instruments for strengthening institutional capacity in the public sector.

Keywords: Training; Leadership development; Criminal Policies; Corporate education; Public security

RESUMEN

Este artículo presenta el relato técnico de la formulación, planificación e implementación del Programa Identidade Líder SENAPPEN, una iniciativa de desarrollo de liderazgo realizada en el ámbito de la Secretaría Nacional de Políticas Penales (SENAPPEN), vinculada al Ministerio de Justicia y Seguridad Pública de Brasil. El objetivo del programa fue fortalecer las competencias de liderazgo y gestión necesarias para la conducción de las políticas públicas penales, promoviendo simultáneamente el desarrollo de capacidades gerenciales y estratégicas dentro de la organización. La experiencia se estructuró a partir de un diagnóstico organizacional que identificó desafíos relacionados con la gestión de personas, la integración institucional y la alineación estratégica entre diferentes unidades de la Secretaría. Con base en estos resultados, se diseñó un programa formativo organizado en dos trayectorias complementarias: gestión de equipos y resultados, y gestión estratégica de políticas públicas. La metodología combinó contenidos asincrónicos, talleres presenciales, actividades prácticas y mentorías, buscando estimular la aplicación de los conocimientos en el contexto laboral de los participantes. Los resultados indican altos niveles de satisfacción y recomendación entre los participantes, así como la percepción de impactos organizacionales, como una mayor integración institucional, el fortalecimiento de la comunicación entre unidades y el estímulo a la aplicación práctica de los aprendizajes. La experiencia refuerza el potencial de programas estructurados de desarrollo de liderazgo como instrumentos para fortalecer la capacidad institucional en el sector público.

Palabras clave: Capacitación; Desarrollo de liderazgo; Políticas Penales; Educación corporativa; Seguridad pública

1. Introdução:

O fortalecimento da capacidade estatal depende, entre outros fatores, da existência de lideranças públicas capazes de mobilizar equipes, articular atores institucionais e conduzir a implementação de políticas públicas complexas. No contexto contemporâneo da administração pública, organizações governamentais têm buscado investir em programas estruturados de desenvolvimento de lideranças como estratégia para aprimorar a qualidade da gestão e aumentar a efetividade de suas políticas públicas (Lopes et al., 2020; Mau, 2015).

No campo da segurança pública e da política penal, esse desafio assume contornos particularmente complexos. As instituições responsáveis pela gestão do sistema penal operam em ambientes organizacionais marcados por elevada pressão institucional, diversidade de atores envolvidos e necessidade constante de coordenação entre diferentes níveis de governo, sobretudo entre o Governo Federal e os Estados, nos quais encontram-se parte significativa dos estabelecimentos penais e da população carcerária (MJSP, 2024; SENAPPEN, 2025). Nesse contexto, o desenvolvimento de lideranças, capazes de articular e dirigir os atores responsáveis pela implementação das políticas penais, torna-se um elemento fundamental para fortalecer a capacidade de gestão, promover maior alinhamento institucional e aprimorar a implementação das políticas públicas do sistema penal.

A Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN), órgão integrante do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), é responsável pela formulação, coordenação e execução da política penitenciária nacional, bem como pela gestão do Sistema Penitenciário Federal (SPF). Dessa forma, suas atribuições envolvem, por um lado, a coordenação do sistema penal nacional, supervisionando as unidades federativas quanto à gestão de penitenciárias. Por outro lado, é um órgão que também executa, diretamente, parte relevante da política penal, por meio da gestão direta de cinco penitenciárias federais e seu respectivo contingente de servidores formados por: policiais penais federais, especialistas e técnicos em assistência à execução penal. Dessa forma, a instituição possui uma estrutura organizacional complexa e uma atuação marcada pela coexistência de funções estratégicas e operacionais, distribuídas entre sede e penitenciárias federais.



RELATO TÉCNICO

Diante deste cenário, a Escola Nacional de Serviços Penais (ESPEN) e a Assessoria de Controle, Gestão de Riscos e Assuntos Estratégicos (ACGE) identificaram a necessidade de estruturar um programa sistemático de desenvolvimento de lideranças, visando preparar seus servidores para assumir as funções de liderança operacional, tática e estratégica abrangendo e integrando os diferentes macroprocessos e diferentes níveis hierárquicos da instituição. O objetivo era fortalecer competências gerenciais e estratégicas capazes de apoiar tanto a gestão de equipes quanto a condução das políticas públicas penais. De forma geral, a instituição buscava fortalecer o espírito de corpo institucional para uma atuação integrada para gestão e implementação das políticas penais, no contexto das estratégias nacionais de segurança pública (MJSP, 2021). Para tanto, para além de soluções genéricas de mercado, era preciso desenvolver um modelo de liderança que promovesse a coesão de equipes e níveis de liderança em torno de uma identidade comum pautada pela missão institucional.

Como resposta a essa demanda, foi desenvolvido o Programa Identidade Líder SENAPPEN, que foi executado ao longo de 2025 e contou com 14 professores e mentores de diferentes áreas de *expertise*, em especial dos campos de liderança, gestão de pessoas, políticas públicas e segurança pública. O programa ofertou 210 vagas, tendo formado ao final 146 participantes provenientes de diferentes unidades organizacionais da SENAPPEN, tanto da Sede quanto das Penitenciárias Federais. A estrutura pedagógica combinou diferentes formatos de ensino, incluindo conteúdos assíncronos, oficinas presenciais, atividades práticas e mentorias remotas.

Diante desse contexto, o presente relato técnico tem como objetivo apresentar a experiência de formulação, planejamento e implementação do Programa Identidade Líder SENAPPEN, descrevendo o diagnóstico organizacional que fundamentou o programa, o método utilizado para sua construção e implementação, os resultados alcançados e as recomendações para outras organizações públicas interessadas em desenvolver iniciativas semelhantes de capacitação de lideranças.

Para tanto, o artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o método utilizado no projeto; a seção 3 descreve o diagnóstico organizacional que fundamentou o desenho do programa; a seção 4 apresenta a estrutura do programa e suas trilhas formativas; a seção 5 discute os resultados alcançados; a seção 6 apresenta recomendações para outras instituições; e, por fim, a seção 7 traz as considerações finais.

2. Método

A condução do projeto foi organizada em cinco etapas principais: 1) diagnóstico organizacional; 2) desenho do programa; 3) lançamento e sensibilização das lideranças; 4) implementação das ações formativas; e 5) avaliação dos resultados do programa.

A primeira etapa do projeto consistiu na realização de um diagnóstico organizacional com o objetivo de compreender o contexto institucional da SENAPPEN, os desafios enfrentados pelas lideranças e as competências consideradas prioritárias para o aprimoramento da atuação gerencial na organização. Para tanto, foi realizada inicialmente uma análise documental abrangendo mais de vinte documentos institucionais, incluindo instrumentos de planejamento estratégico, normativos legais, documentos institucionais e materiais relacionados às políticas públicas coordenadas pela Secretaria. Essa análise permitiu compreender o contexto estratégico da organização, sua estrutura organizacional e suas principais atribuições institucionais.

Complementarmente, foram realizadas entrevistas e grupos focais com lideranças de diferentes níveis, áreas e unidades da SENAPPEN. Ao todo, foram conduzidas 18 entrevistas individuais com integrantes da alta administração e gestores estratégicos da Secretaria, um grupo focal com lideranças intermediárias e oito grupos focais com gestores responsáveis pelas políticas públicas que compõem a carteira da instituição. Os participantes incluíram representantes das diretorias da sede, diretorias das penitenciárias federais e unidades estratégicas como a Escola Nacional de Serviços Penais (ESPEN), a Assessoria de Controle, Gestão de Riscos e Assuntos Estratégicos (ACGE), a Corregedoria-Geral e a Ouvidoria Nacional de Serviços Penais.

As entrevistas e grupos focais foram conduzidos a partir de roteiros semiestruturados que abordaram temas como a percepção acerca da missão institucional, desafios organizacionais e de liderança, práticas de gestão, perfil das



RELATO TÉCNICO

lideranças e necessidades de desenvolvimento. As conversas foram gravadas com consentimento dos participantes, posteriormente transcritas e analisadas por meio de categorização temática, buscando identificar padrões recorrentes nas percepções das lideranças acerca do funcionamento da organização e das competências consideradas necessárias para o exercício da liderança na SENAPPEN.

A partir dos resultados do diagnóstico, foi possível delinear premissas, diretrizes e objetivos que subsidiaram a etapa de desenho do Programa de Desenvolvimento de Lideranças. Neste momento, foram definidos quais seriam os objetivos de aprendizagem, as trilhas formativas, os temas a serem abordados, os formatos pedagógicos das ações educacionais, sempre resguardando a relação com as necessidades identificadas na etapa de diagnóstico. O programa foi estruturado, então, como duas trilhas formativas complementares: uma voltada ao desenvolvimento de competências de liderança e gestão de equipes e outra voltada ao fortalecimento das capacidades de gestão estratégica de políticas públicas.

A implementação do programa ocorreu entre maio e dezembro de 2025 e envolveu a realização de diferentes ações educacionais, incluindo conteúdos assíncronos disponibilizados em ambiente virtual de aprendizagem, oficinas presenciais imersivas, atividades práticas aplicadas ao contexto de trabalho dos participantes e encontros remotos de mentoria. Ademais, ao longo do ciclo formativo, foram realizadas avaliações de reação com os participantes do programa e uma avaliação geral ao final. A análise dessas avaliações permitiu identificar os principais resultados percebidos pelos participantes e subsidiar recomendações para o aprimoramento de futuras iniciativas de desenvolvimento de lideranças na organização.

3. Resultados do Diagnóstico Organizacional

A análise das informações obtidas na etapa de diagnóstico permitiu identificar que a SENAPPEN apresenta características organizacionais singulares no contexto da administração pública federal. Além da complexidade de suas atribuições, cabe ressaltar que a organização passou nos anos anteriores por um processo de transformação institucional decorrente da mudança de status do antigo Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) para Secretaria Nacional de Políticas Penais. Esse processo de reconfiguração institucional ainda não foi plenamente apropriado pelos servidores do ponto de vista da cultura organizacional segundo a percepção dos entrevistados, gerando perspectivas divergentes entre o corpo funcional acerca do papel e das responsabilidades da instituição.

Assim, um dos aspectos mais recorrentes identificados nas entrevistas foi, portanto, a existência de diferentes percepções internas sobre a principal missão institucional da SENAPPEN. Enquanto parte das lideranças tende a compreender a atuação da Secretaria principalmente a partir de sua dimensão operacional, associando sua missão sobretudo ao isolamento de presos de alta periculosidade, outra parcela das lideranças enfatiza o papel da instituição como órgão responsável pelo apoio às políticas penais em âmbito nacional, sobretudo no que se refere à gestão do Fundo Penitenciário Nacional e o repasse de recursos aos entes federativos.

Essa dualidade de percepções reflete a própria natureza híbrida da organização, que combina atribuições de formulação de políticas públicas com responsabilidades executivas relacionadas à custódia de pessoas privadas de liberdade no sistema penitenciário federal. Ainda assim, ambas as visões careciam de uma perspectiva de missão institucional que partisse de uma visão mais ampla, sistêmica e estratégica, capaz de congrega ambas as atribuições em torno de um objetivo comum. Logo, a ausência de um entendimento compartilhado sobre o papel estratégico da organização foi identificada como um fator que pode dificultar o alinhamento estratégico e a construção de uma identidade comum entre as diferentes áreas da Secretaria, o que, por sua vez, traz impactos para a formação de uma cultura organizacional mais robusta, além de de um senso de pertencimento fortalecido. Nesse contexto, o PDL foi percebido como uma oportunidade para fortalecer o senso de propósito organizacional a partir da convergência entre as diferentes perspectivas da atuação institucional.



RELATO TÉCNICO

Outro conjunto de desafios identificados no diagnóstico referiam-se ao contexto de gestão e às condições organizacionais enfrentadas pelas lideranças da SENAPPEN. Entre os aspectos mencionados nas entrevistas destacam-se questões relacionadas à gestão de pessoas, comunicação institucional, relacionamento interpessoal, organização de processos de trabalho e capacidade de planejamento estratégico.

Resumidamente, acerca dos fatores contextuais, os principais pontos identificados que possuíam potencial impacto no desenho do programa foram:

- Existência de silos entre locais de atuação, carreiras e unidades
- Desafios relacionados à visão sistêmica e perspectiva estratégica
- Busca por sentimento de pertencimento e valorização
- Questões de relacionamento interpessoal entre lideranças e lideranças e equipes

Além disso, foi identificada a existência de lacunas de formação gerencial entre parte das lideranças da instituição. Muitos gestores relataram que não tiveram ao longo de suas trajetórias profissionais oportunidades sistemáticas de formação em áreas como gestão de pessoas, administração pública, planejamento estratégico ou gestão de políticas públicas. Neste sentido, o gráfico a seguir sumariza as principais necessidades de desenvolvimento percebidas pelos entrevistados.

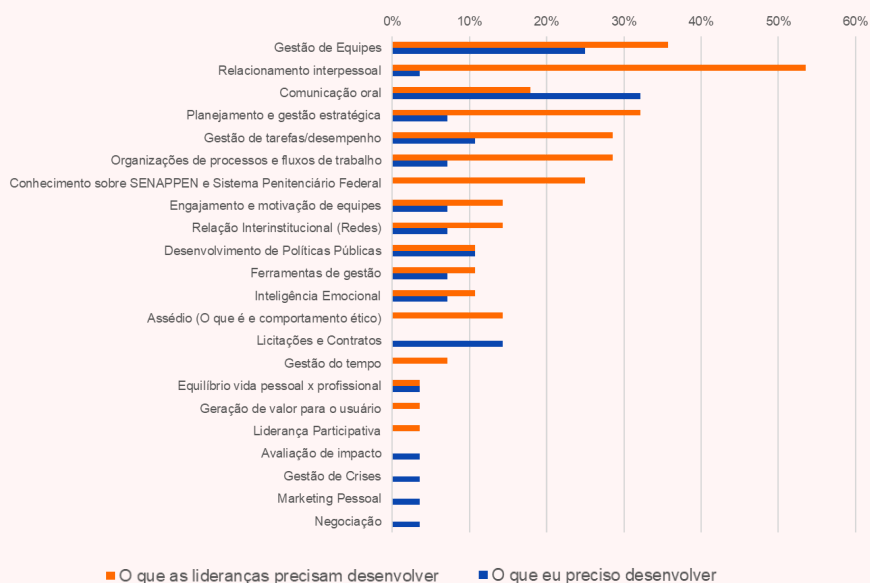


Figura 1. Necessidades de desenvolvimento das lideranças. Fonte: Elaboração própria.

De maneira geral, os resultados do diagnóstico indicaram que, por um lado, fazia-se necessário fortalecer capacidades relacionadas à gestão de equipes, comunicação, mediação de conflitos, engajamento de servidores e promoção de ambientes de trabalho colaborativos. De outro, também se evidencia a necessidade de aprimorar competências associadas à gestão estratégica de políticas públicas, incluindo planejamento, análise, monitoramento e avaliação de programas governamentais. Nesse aspecto, é fundamental a construção de uma perspectiva que compreendesse o papel da Secretaria para além de suas atribuições formais, alcançando uma concepção compartilhada de valor público, ou seja, uma compreensão acerca de quais resultados e efeitos agregados positivos o sistema penal visa proporcionar para a sociedade como um todo.

4. Desenho do Programa

Com base nos resultados do diagnóstico organizacional, foi desenvolvido o Programa Identidade Líder SENAPPEN. A escolha do nome “Identidade Líder SENAPPEN” está diretamente associada a um dos principais

RELATO TÉCNICO

achados do diagnóstico organizacional previamente mencionado, qual seja: a existência de percepções distintas entre as lideranças acerca do papel da Secretaria e de sua própria identidade organizacional, evidenciando a necessidade de fortalecer o senso de pertencimento institucional e promover uma visão compartilhada sobre a missão, os valores e a cultura organizacional da instituição. Nesse sentido, o programa foi concebido não apenas como uma iniciativa de capacitação gerencial, mas como um processo de construção de uma identidade comum de liderança, capaz de integrar práticas gerenciais, valores institucionais e objetivos estratégicos da organização.

A partir do diagnóstico institucional, foram definidos quatro objetivos principais para o programa:

- Promover o senso de pertencimento e a motivação das equipes por meio de um programa que valorize as lideranças e seus liderados;
- Construir um sentido compartilhado para a missão da Senappen visando integrar suas áreas em torno de um propósito comum;
- Fomentar uma atuação pautada na construção de relações saudáveis e na entrega de resultados por meio de habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal, gestão de equipes e de tarefas;
- Promover a gestão estratégica e das Políticas Públicas da Secretaria, por meio de um efetivo planejamento, implementação, monitoramento e avaliação das ações.

A fim de alcançar esses objetivos, foi definido um conjunto de atributos esperados das lideranças da SENAPPEN, apresentadas como a Identidade do líder SENAPPEN. Tais características foram estruturadas em torno de quatro dimensões, que posteriormente guiaram a programação do PDL:

- Liderança Humanizada: Constrói relações de confiança por meio da empatia e da comunicação assertiva, promovendo ambientes psicologicamente seguros que potencializam a alta performance
- Liderança Mobilizadora: Engaja pessoas, identificando, desenvolvendo e reconhecendo seus pontos fortes a fim de impulsionar o melhor desempenho das equipes.
- Liderança Ágil: Promove a entrega de resultados de forma organizada com foco na geração de valor e no aprimoramento contínuo dos processos.
- Liderança Estratégica: Promove a missão organizacional por meio do efetivo planejamento, monitoramento e avaliação das ações, direcionando-as com visão de futuro para gerar impacto social.

Para abarcar todas as dimensões e necessidades identificadas, o programa foi organizado em duas trilhas formativas complementares: Gestão de Equipes e Resultados e Gestão Estratégica e de Políticas Públicas.



Figura 2. Estrutura do Programa Identidade Líder SENAPPEN. Fonte: Elaboração própria.

4.1 Trilha Gestão de Equipes e Resultados

A trilha Gestão de Equipes e Resultados foi concebida com o objetivo de desenvolver competências relacionadas à liderança de pessoas, ao engajamento de equipes e à gestão de resultados no contexto organizacional da SENAPPEN. O desenho pedagógico dessa trilha foi estruturado a partir do modelo ADKAR, amplamente utilizado em processos de gestão da mudança organizacional. Esse modelo propõe que mudanças efetivas de comportamento dependem da progressão por cinco dimensões: conscientização (awareness), desejo de mudança

RELATO TÉCNICO

(desire), conhecimento (knowledge), capacidade de aplicação (ability) e reforço das novas práticas (reinforcement) (PROSCI, 2025). Inspirado nessa abordagem, cada módulo da trilha foi estruturado em três momentos pedagógicos complementares: conscientizar, desenvolver e concretizar, concebidos para promover a internalização e aplicação prática das competências trabalhadas.



Figura 3. Visão geral da estrutura da Trilha de Gestão de Equipes e Resultados. Fonte: Elaboração própria.

A etapa conscientizar corresponde ao momento de sensibilização inicial dos participantes sobre os temas abordados em cada módulo. Nessa etapa foram disponibilizados conteúdos introdutórios em formato online e assíncrono, incluindo textos, vídeos, podcasts e videoaulas curtas, tanto de elaboração própria quanto de autores relevantes nas temáticas. O objetivo foi promover a conscientização sobre a relevância das competências abordadas e estimular o desejo de desenvolvimento por parte das lideranças, em consonância com as dimensões de awareness e desire do modelo ADKAR.

A etapa desenvolver corresponde ao momento de aprofundamento e aprendizagem ativa. Essa fase foi composta por oficinas presenciais imersivas, com duração de 16 horas/aula distribuídas em dois dias, nas quais foram abordados conceitos teóricos e ferramentas práticas aplicados ao contexto organizacional da SENAPPEN utilizando metodologias participativas, incluindo aulas dialogadas, dinâmicas de grupo e atividades práticas, com o objetivo de promover o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades (dimensões de knowledge e ability do modelo ADKAR).

Por fim, a etapa concretizar teve como objetivo promover a transferência do aprendizado para o contexto real de trabalho. Nessa etapa foram propostas atividades práticas a serem implementadas pelos participantes em suas equipes, além da realização de encontros remotos de mentoria destinados a acompanhar a aplicação das ferramentas apresentadas e promover a troca de experiências entre os participantes. Essa etapa corresponde à dimensão de reinforcement do modelo ADKAR.

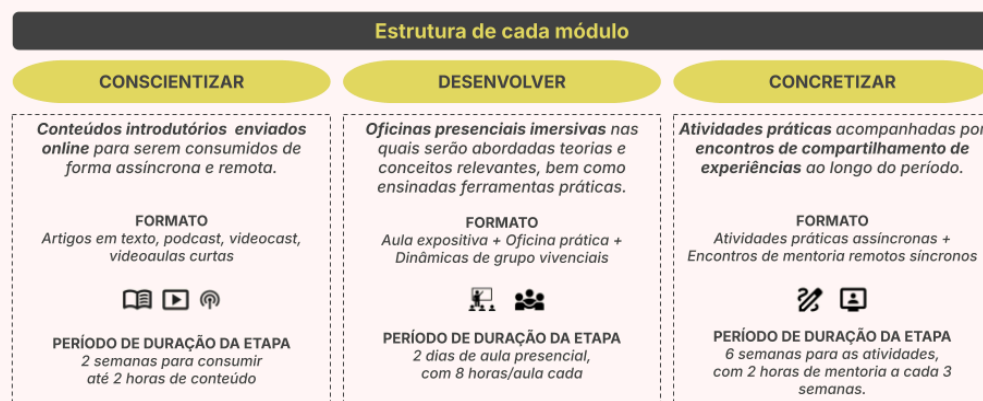


Figura 4. Estrutura detalhada da Trilha de Gestão de Equipes e Resultados. Fonte: Elaboração própria.



A trilha foi organizada em três módulos progressivos.

- Módulo 1 - Liderança Humanizada: teve como foco o desenvolvimento de competências socioemocionais, abordando temas como inteligência emocional, comunicação empática e assertiva, relacionamento interpessoal e prevenção de situações de assédio no ambiente de trabalho.
- Módulo 2 - Liderança Mobilizadora: concentrou-se no desenvolvimento de competências relacionadas ao engajamento e à gestão de equipes, tratando de temas como motivação, gestão de desempenho, desenvolvimento e alocação de talentos e comunicação estratégica.
- Módulo 3 - Liderança Ágil: teve como foco o aprimoramento das capacidades de organização do trabalho e gestão de resultados, abordando temas como visão sistêmica, inovação, design thinking e gestão ágil de tarefas.

4.2 Trilha Gestão Estratégica e de Políticas Públicas

A trilha Gestão Estratégica e de Políticas Públicas foi concebida com o objetivo de fortalecer as capacidades analíticas e estratégicas das lideranças da SENAPPEN no que se refere à formulação, implementação e avaliação das políticas públicas penais. Sob o ponto de vista teórico-metodológico, utilizou-se a abordagem *ex ante* de formulação de Políticas Públicas (Lassance, 2025), que orientou os participantes na análise e revisão das políticas públicas, a partir da identificação e delineamento dos problemas públicos a serem solucionados, os objetivos das políticas públicas e os respectivos modelos lógicos, cuja estruturação promove maior capacidade de planejamento, monitoramento e avaliação com base em dados e indicadores (Kellogg Foundation, 2004).

Sob o ponto de vista do desenho pedagógico, a trilha foi estruturada com base na Taxonomia de Bloom (Bloom, 1972; Ferraz & Belhot, 2010), que organiza o desenvolvimento cognitivo em níveis progressivos que vão desde a aquisição de conhecimentos básicos até a análise crítica e a formulação de proposições. Essa abordagem foi adotada para orientar a progressão pedagógica entre os módulos, permitindo que os participantes avançassem gradualmente da compreensão do contexto institucional para a exercícios práticos de análise, avaliação e formulação de melhorias para as políticas públicas conduzidas pela Secretaria. A execução da trilha contou com três módulos, cada qual composto por três etapas distintas e complementares: oficina teórico-prática, laboratório de políticas públicas e painel de práticas.

O primeiro momento de cada módulo, a oficina teórico-prática, consistiu em um encontro presencial de 8 horas/aula ao longo de um dia em que apresentados os conceitos fundamentais, aspectos teóricos e ferramentas práticas necessárias para a gestão e análise de políticas públicas, conforme o objetivo de aprendizagem do módulo.

A seguir, os participantes seguiam para a etapa denominada de laboratório de políticas públicas, na qual deveriam aplicar os conhecimentos adquiridos efetivamente no aprimoramento de algum aspecto da política pública a partir de uma tarefa designada pelo instrutor que deveria resultar na entrega de um produto analítico ao final do módulo. Assim, nessa etapa, os participantes foram organizados em grupos de trabalho para analisar políticas públicas conduzidas pela SENAPPEN e contavam com o apoio de conteúdos e materiais disponibilizados online no ambiente virtual de aprendizagem, bem como com um fórum de dúvidas e uma mentoria remota por módulo.

Por fim, o painel de práticas consistiu em um momento de socialização e discussão das análises e propostas elaboradas pelos participantes ao longo do módulo. Portanto, nessa etapa, os grupos apresentavam aos demais participantes e para uma banca de especialistas e mentores do programa os produtos elaborados na etapa anterior, promovendo o compartilhamento de experiências e a reflexão coletiva sobre desafios e oportunidades de

RELATO TÉCNICO

aprimoramento das políticas públicas penais e aprofundando o conhecimento de cada um dos participantes acerca dos desafios, métodos e resultados das políticas públicas praticadas por outras unidades, promovendo, muitas vezes, a percepção de integração e complementaridade entre as diferentes áreas, buscada como uma das principais diretrizes do Programa.

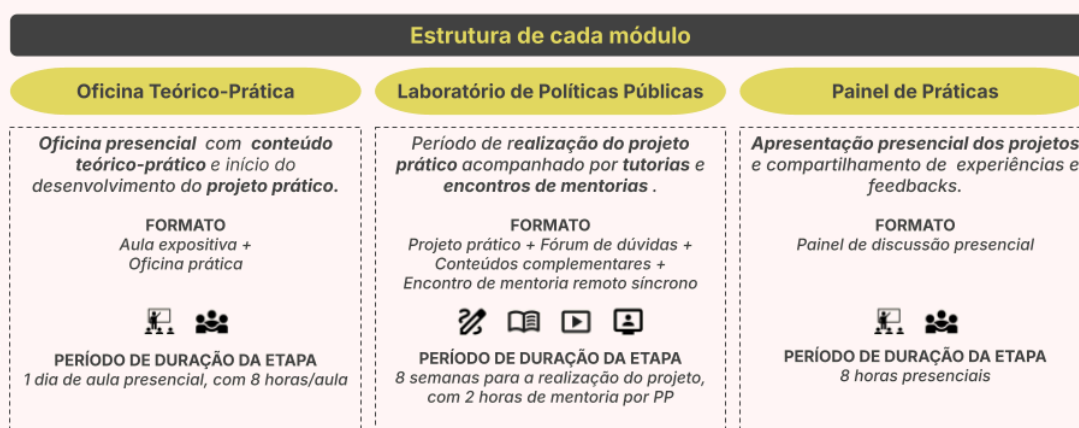


Figura 5. Estrutura da Trilha de Gestão Estratégica e de Políticas Públicas. Fonte: Elaboração própria.

Assim como na trilha anterior, a trilha de gestão estratégica foi organizada em três módulos progressivos:

- Módulo 1 - A SENAPPEN e as Políticas Públicas: Compreender a missão institucional da SENAPPEN, a governança e estratégia definidas, os fundamentos e arcabouço teórico-prático das políticas públicas e a carteira de políticas públicas da SENAPPEN, permitindo a reflexão prática acerca de quais são os problemas que estão sendo resolvidos por cada política e sua coerência com os objetivos institucionais.
- Módulo 2 - Análise de Políticas Públicas: Analisar criticamente as políticas públicas atuais e seu processo de formulação, implementação, monitoramento e avaliação utilizando dados e evidências para aprimorar decisões a fim de propor uma revisão aprimorada dos modelos lógicos de cada política.
- Módulo 3 — Proposições de Políticas Públicas: Compreender conceitos e teorias relevantes acerca do monitoramento de políticas públicas e definição de indicadores estratégicos, resultando na proposição da versão final do modelo lógico das políticas acompanhado dos indicadores e métricas sugeridos para monitoramento das mesmas.

Ao articular competências de liderança e gestão de equipes com capacidades estratégicas relacionadas à formulação e implementação de políticas públicas, o Programa Identidade Líder SENAPPEN buscou promover uma formação integrada das lideranças da instituição, alinhada às múltiplas dimensões de sua atuação organizacional.

5. Resultados alcançados

A implementação do Programa Identidade Líder SENAPPEN gerou um conjunto de resultados que podem ser analisados em diferentes dimensões: a satisfação dos participantes com a experiência formativa, a percepção de impacto nas práticas de liderança, e os efeitos organizacionais observados ao longo da execução do programa.

5.1 Avaliação de reação e satisfação dos participantes

Ao final do Programa, foi realizada uma avaliação de reação junto aos participantes, utilizando questionário estruturado aplicado online. A avaliação de reação corresponde ao primeiro nível do modelo de avaliação de treinamentos proposto por Kirkpatrick (1976), amplamente utilizado em programas de desenvolvimento



RELATO TÉCNICO

organizacional. Nesse nível de avaliação busca-se medir a percepção dos participantes sobre a experiência de aprendizagem, incluindo aspectos como qualidade do conteúdo, clareza da instrução, adequação da metodologia pedagógica e utilidade prática do treinamento (Abbad *et al.*, 2020).

O questionário aplicado combinou perguntas fechadas e abertas sobre diferentes dimensões da experiência formativa, incluindo avaliação geral do programa, estrutura pedagógica dos módulos, clareza dos conteúdos, adequação da carga horária, experiência de uso da plataforma virtual de aprendizagem e aplicabilidade dos conhecimentos no contexto profissional. As questões abertas versavam sobre as oportunidades de melhoria, bem como acerca das percepções sobre impactos do programa em suas práticas de liderança.

A análise das respostas indicou uma avaliação amplamente positiva do programa. A nota média geral atribuída pelos participantes foi de 9,3 em uma escala de 0 a 10. Esse resultado indica que, de modo geral, o programa foi percebido como altamente relevante para o desenvolvimento profissional das lideranças participantes. Além disso, os resultados mostram predominância de avaliações nas categorias mais positivas. Aproximadamente 87,5% dos respondentes classificaram o programa como um todo como “excelente” ou “muito bom”, sem registros de avaliações negativas. Esses resultados sugerem que o desenho pedagógico e os conteúdos abordados foram bem recebidos pelos participantes. Outro aspecto também reconhecido foi a clareza dos conteúdos apresentados. Na avaliação realizada, 98,2% dos participantes consideraram os conteúdos claros ou muito claros, demonstrando boa adequação da abordagem didática dos instrutores e dos materiais utilizados ao perfil do público participante.

Além da avaliação de reação, foi utilizado também a metodologia chamada de Net Promoter Score - NPS (Reichheld, 2003). Concebida inicialmente para avaliar o nível de satisfação e recomendação de um produto ou serviço por consumidores, passou a ser uma métrica também adaptada ao contexto de treinamentos (Guimarães *et al.*, 2023). Assim, a partir da pergunta: “Qual é a probabilidade de você recomendar este programa a outros profissionais da SENAPPEN?”, respondida pelos participantes em uma escala de 0 a 10, os respondentes são classificados em três grupos:

- Promotores (notas 9 e 10): participantes altamente satisfeitos e propensos a recomendar o programa;
- Passivos (notas 7 e 8): participantes satisfeitos, mas com menor grau de entusiasmo;
- Detratores (notas de 0 a 6): participantes insatisfeitos ou com experiência negativa.

O cálculo do indicador é realizado pela diferença entre o percentual de promotores e o percentual de detratores, resultando em um índice que varia de -100 a +100. Em termos interpretativos, valores acima de 75 são considerados excelentes, indicando alto nível de satisfação e forte disposição para recomendação. No caso do Programa Identidade Líder SENAPPEN, foi obtido um NPS de 76,8, valor classificado como excelente segundo os parâmetros da metodologia. Esse resultado foi impulsionado pelo elevado percentual de promotores (80,5%), indicando que a maioria dos participantes teve uma experiência positiva e estaria disposta a recomendar o programa a outros servidores da instituição.

5.2 Percepção de impacto nas práticas de liderança

A avaliação qualitativa realizada junto aos participantes por meio da questão aberta do formulário de avaliação de reação revelou percepções de impacto do programa nas práticas cotidianas de liderança. Entre os temas mais frequentemente mencionados pelos participantes destacam-se o fortalecimento de competências relacionadas à comunicação assertiva, escuta ativa e empatia nas relações de trabalho. Muitos participantes relataram mudanças na forma de conduzir reuniões, dar feedbacks e lidar com situações de conflito nas equipes.

Também foram mencionados avanços relacionados à ampliação da visão estratégica sobre o papel das lideranças na organização. Alguns participantes relataram que o programa contribuiu para desenvolver maior consciência



RELATO TÉCNICO

sobre a importância de definir objetivos com clareza e promover maior alinhamento entre as atividades das equipes e os objetivos institucionais da Secretaria. Ademais, participantes também relataram a adoção de ferramentas apresentadas durante as oficinas, incluindo novas formas de condução de reuniões, organização de processos de trabalho, estruturação de rotinas de acompanhamento de equipes e estratégias de comunicação interna. Em alguns casos, o processo de aprendizagem desenvolvido no programa também estimulou a elaboração de projetos voltados à comunidade.

Além disso, os espaços de discussão promovidos no programa favoreceram a troca de experiências entre equipes e unidades da SENAPPEN, permitindo o compartilhamento de boas práticas e a disseminação de soluções adotadas em diferentes contextos organizacionais. Essa troca de experiências contribuiu para a implementação de projetos e processos inspirados em experiências bem-sucedidas relatadas por outros participantes.

5.3 Fortalecimento da integração institucional

Para além dos resultados diretamente associados ao desenvolvimento individual das lideranças, o programa também gerou a percepção de efeitos no fortalecimento da integração institucional entre diferentes unidades da SENAPPEN. Um dos elementos que contribuiu para esse resultado foi a realização de rodas de conversa ao final de cada módulo, nas quais os participantes puderam compartilhar dúvidas, discutir desafios organizacionais e abordar questões relacionadas à comunicação entre diferentes áreas da instituição. Esses momentos se mostraram importantes para reduzir ruídos de comunicação e aproximar diferentes perspectivas sobre o funcionamento da organização.

Além disso, o formato presencial de parte das atividades possibilitou que servidores lotados nas penitenciárias federais visitassem a sede da Secretaria e conhecessem mais de perto o trabalho realizado nesse âmbito. Da mesma forma, servidores da sede tiveram maior contato com gestores e profissionais que atuam diretamente nas unidades penitenciárias. Essa interação contribuiu para ampliar o entendimento mútuo sobre os desafios enfrentados pelas diferentes áreas da organização, promovendo maior empatia e favorecendo a construção de relações de cooperação.

No âmbito da trilha de Gestão Estratégica e de Políticas Públicas, o programa também contribuiu para estimular reflexões institucionais sobre a estrutura e o funcionamento das políticas conduzidas pela SENAPPEN. Entre os desdobramentos observados destaca-se o início de um processo de revisão dos objetivos e modelos lógicos de algumas políticas públicas da Secretaria, ainda em andamento no momento da elaboração deste relato. Esse processo tem buscado aprimorar a definição de objetivos, indicadores e resultados esperados das políticas públicas penais, bem como promover maior integração entre as diferentes iniciativas que compõem a carteira de políticas da instituição.

5.4 Perspectivas de continuidade do programa

Diante dos resultados observados, uma das recomendações institucionais emergentes do processo de avaliação do programa foi a continuidade da iniciativa em ciclos futuros, com o objetivo de ampliar o alcance da formação para outras lideranças da instituição. A sistematização dos materiais pedagógicos, metodologias e planos instrucionais desenvolvidos ao longo da implementação do programa permite que novas edições sejam realizadas com maior eficiência. Nesse sentido, o Programa Identidade Líder SENAPPEN passou a ser percebido não apenas como uma iniciativa pontual de capacitação, mas como um processo contínuo de fortalecimento da cultura de liderança e gestão estratégica na instituição.

6. Recomendações



RELATO TÉCNICO

A experiência de formulação e implementação do Programa Identidade Líder SENAPPEN oferece um conjunto de aprendizados relevantes para organizações públicas interessadas em desenvolver iniciativas de fortalecimento de lideranças no setor público. A partir da análise do processo de implementação e dos resultados observados, é possível identificar algumas recomendações para a estruturação de programas semelhantes. Todas as recomendações propostas a seguir, alinham-se àquelas previstas e consolidadas na literatura de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, refletindo a consolidação de métodos e práticas do campo não apenas do ponto de vista técnico-metodológico, mas procedimental, abrangendo técnicas de comunicação e mobilização de atores na organização visando ampliar, monitorar e avaliar a eficiência, eficácia e efetividade dos treinamentos e programas de formação de lideranças (Lacerenza *et al.*, 2017; Salas *et al.*, 2012).

A primeira recomendação refere-se à importância de realizar um diagnóstico organizacional aprofundado antes do desenho de programas de desenvolvimento de lideranças. A Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) deve orientar todo o planejamento do programa de formação e identificação de fatores que podem interferir na sua efetividade (Lacerenza *et al.*, 2017; Salas *et al.*, 2012). No caso da SENAPPEN, o diagnóstico permitiu compreender o contexto institucional, identificar desafios específicos enfrentados pelas lideranças e mapear competências prioritárias a serem desenvolvidas. Esse processo foi fundamental para garantir que o programa fosse concebido de forma aderente às necessidades reais da organização, orientar as estratégias de comunicação aumentando e de sensibilização dos participantes, promovendo uma percepção positiva sobre a relevância e utilidade da formação para os seus participantes.

Uma segunda recomendação diz respeito à necessidade de garantir o envolvimento e o apoio explícito da alta liderança institucional na formulação e implementação de programas dessa natureza (Salas *et al.*, 2012). Um desafio recorrente em programas de formação de lideranças é a promoção da adesão do público-alvo às iniciativas. Para tanto, o engajamento da alta administração é um fator crítico para conferir legitimidade e prioridade estratégica à formação. No caso do Programa Identidade Líder SENAPPEN, a presença e o apoio institucional contínuo das lideranças superiores, mobilizadas para que enviassem seus gestores para o curso, contribuíram para reforçar a importância do programa e estimular o interesse dos servidores em participar das atividades formativas. Esse tipo de apoio sinaliza para a organização que o desenvolvimento de lideranças constitui um elemento central da estratégia institucional, aumentando a adesão dos participantes e a efetividade das ações propostas.

Outra recomendação refere-se à importância de integrar competências gerenciais e competências estratégicas nos programas de formação de lideranças públicas. Em organizações governamentais, especialmente aquelas responsáveis pela implementação de políticas públicas complexas, as lideranças precisam desenvolver simultaneamente habilidades relacionadas à gestão de pessoas, à coordenação de equipes e à condução estratégica de políticas públicas (Lassance, 2025; Lopes *et al.*, 2020). A estruturação de trilhas formativas complementares voltadas a essas duas dimensões mostrou-se adequada para responder à complexidade dos desafios enfrentados pelas lideranças da SENAPPEN.

Também se destaca como recomendação a adoção de metodologias de ensino-aprendizagem variadas (presenciais, remotas e semipresenciais), espaçadas no tempo e conectadas com demandas de trabalho, como forma de favorecer a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. A combinação de diferentes formatos de aprendizagem — conteúdos assíncronos, oficinas presenciais, atividades práticas e mentorias — alinhados à natureza da atividade é um importante preditor de efetividade de treinamento (Abbad *et al.*, 2020; Lacerenza *et al.*, 2017). Os resultados da avaliação permitiram identificar que a variedade de formatos e a adoção de metodologias ativas de capacitação contribuíram para promover a aprendizagem para além do ambiente de sala de aula, promovendo a discussão cotidiana entre os participantes sobre suas práticas de liderança, facilitando o compartilhamento e a transferência do aprendizado para o ambiente de trabalho. Programas de desenvolvimento de lideranças no setor público tendem a produzir resultados mais significativos quando as atividades formativas estão diretamente conectadas aos desafios reais enfrentados pelos gestores (Lopes *et al.*, 2020) e que são



RELATO TÉCNICO

encarados não apenas como jornadas individuais de aprendizagem, mas também como processos coletivos de desenvolvimento institucional, que integram as lideranças de diferentes áreas e níveis (Lacerenza *et al.*, 2017).

Nesse contexto, a experiência do programa também evidenciou a importância de considerar as diferentes condições de trabalho existentes dentro da organização ao definir os formatos pedagógicos das ações formativas (Salas *et al.*, 2012). No caso da SENAPPEN, servidores lotados nas penitenciárias federais relataram dificuldades de participação em alguns momentos remotos e síncronos do programa, especialmente em razão das especificidades operacionais e das rotinas de trabalho nas unidades prisionais. Essa experiência sugere que programas de desenvolvimento institucional devem buscar maior flexibilidade metodológica, considerando as particularidades dos diferentes ambientes de trabalho e garantindo que as estratégias pedagógicas sejam compatíveis com as condições reais de participação dos servidores.

Outra lição relevante refere-se à importância de criar espaços de diálogo e interação entre gestores de diferentes unidades organizacionais (Lacerenza *et al.*, 2017; Lassance, 2025). As atividades presenciais e as rodas de conversa realizadas ao longo do programa possibilitaram maior aproximação entre servidores, contribuindo para reduzir ruídos de comunicação e ampliar o entendimento sobre as diferentes realidades de trabalho na organização. Esse tipo de interação pode fortalecer o senso de pertencimento, a construção de relações de cooperação entre áreas e promover a disseminação de práticas de gestão bem-sucedidas. Nesse sentido, a experiência indica que programas de desenvolvimento de lideranças podem funcionar também como processos de reflexão mais amplos, tais como discussões sobre estratégias organizacionais e de comunicação interna, bem como de definição de institucionalização de processos de gestão. No caso da SENAPPEN, por exemplo, algumas das reflexões promovidas no âmbito do programa contribuíram para estimular processos de revisão de estruturas, procedimentos, objetivos e modelos de políticas públicas da instituição.

7. Considerações finais

O presente relato técnico apresentou a experiência de formulação, planejamento e implementação do Programa Identidade Líder SENAPPEN, iniciativa voltada ao fortalecimento das competências de liderança no âmbito da Secretaria Nacional de Políticas Penais. A partir de um diagnóstico organizacional inicial, foi possível identificar necessidades de desenvolvimento e compreender os desafios contextuais e práticos enfrentados pelas lideranças da instituição. Com base nesses achados, foi estruturado um Programa de Desenvolvimento de Lideranças que buscou integrar duas dimensões fundamentais da atuação gerencial na organização: a liderança de equipes e a gestão estratégica de políticas públicas. Os resultados apresentados indicam que o programa foi bem recebido pelos participantes, alcançando elevados níveis de satisfação e recomendação. Além disso, os relatos dos participantes indicaram que houve aplicação prática em suas atuações como lideranças, especialmente em aspectos relacionados à comunicação, à gestão de equipes, à visão sistêmica e à organização do trabalho.

Para além dos efeitos individuais sobre os participantes, houve a percepção de que o programa também contribuiu para promover maior integração entre diferentes áreas da SENAPPEN, fortalecer o diálogo entre unidades da sede e das penitenciárias federais, estimular a troca de experiências entre lideranças que atuam em diferentes contextos e ampliar processos de aprimoramento da gestão das políticas públicas penais.

Assim, a experiência descrita neste relato técnico reforça a importância de iniciativas estruturadas de desenvolvimento de lideranças como instrumentos para o fortalecimento da capacidade institucional no setor público. Programas dessa natureza podem contribuir não apenas para o aprimoramento das competências individuais dos gestores, mas também para a construção de uma cultura organizacional orientada à colaboração, à aprendizagem institucional e à melhoria contínua das práticas de gestão.



RELATO TÉCNICO

Por fim, destaca-se que o Programa Identidade Líder SENAPPEN foi concebido como uma iniciativa com potencial de continuidade, permitindo a ampliação de seu alcance a fim de consolidar o desenvolvimento de lideranças como um aspecto permanente da estratégia de gestão de pessoas da SENAPPEN.

Referências

Abbad, G. S., Nascimento, A. S., & Gaspar, F. D. R. (2020). Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. In: Hutz, C. S., Bandeira, D. R., Trentini, C. M., & Vazquez, A. C. S. (Eds.). Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho (pp. 226-246). Porto Alegre: Artmed.

Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., Kratwohl, D. R. (1972). *Taxonomia de objetivos educacionais: compêndio primeiro: domínio cognitivo*. Porto Alegre: Globo.

Ferraz, A. P. D. C. M., & Belhot, R. V. (2010). *Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais*. Gestão & Produção, 17(2), 421-431.

Guimarães, T. T., de Paula Lima, T., de Almeida Guilherme, F. J., Coutinho, A. B. B., de Oliveira Massafferri, R., & Haberland, D. F. (2023). Net Promoter Score como ferramenta de avaliação e controle de qualidade dos cursos e instruções do Instituto de Medicina Aeroespacial. Revista da UNIFA, 36, 1-15.

Kellogg Foundation. (2004). WK Kellogg Foundation Logic Model Development Guide. WK Kellogg Foundation.

Kirkpatrick, D. L. (1976) *Evaluation of training*. In: Craig, R. L. Training and Development handbook. 2 ed. New York: McGraw-Hill, pp. 18.1-18.27.

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>

Lassance, A. (2025). *Como construir políticas públicas, programas e projetos prontos para o monitoramento e a avaliação?* Um guia prático de análise ex ante. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). <https://doi.org/10.38116/9786556350844>

Lopes, A. V., Pantoja, M. J., de Oliveira Gonçalves, A., & de Faria Bilhim, J. A. (2020). Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. Revista Gestão & Conexões, 9(1), 08-27.

Mau, T. A. (2017). Leadership competencies for a global public service. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 3-22.

Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP. (2021). *Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030*. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/categorias-de-publicacoes/planos/plano_nac_de_seguranca_publica_e_def_soc_2021_2030.pdf/view

Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP. (2024). *Carteira de Políticas Públicas 2024*. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/carteira>



RELATO TÉCNICO

PROSCI. (2025). *O ADKAR Model da Prosci*: Um modelo de gestão de mudanças orientado por objetivos, criado para conduzir mudanças individuais e organizacionais [E-book]. Prosci. <https://www.prosci.com/pt/metodologia/adkar>

REICHHELD, F. F. Net Promoter Score. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, v.81, n. 12, p. 46-54, dec. 2003.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Secretaria Nacional de Planejamento - SEPLAN. (2024). Programa 5116 – Segurança Pública com Cidadania: Mapeamento de Programas Integrantes do Plano Plurianual 2024-2027. Ministério do Planejamento e Orçamento.

Secretaria Nacional de Políticas Penais - SENAPPEN. (2025). *Relatório de Informações Penais – 17º Ciclo SISDEPEN – 2º Semestre de 2024* (Relatório RELIPEN). Ministério da Justiça e Segurança Pública.