

Frontend – As melhores práticas da gestão de pessoas – lições da OCDE.m4a

• 3:22 - 3:51

Bom dia, todos e todas. Sou Rodrigo Torres, diretor de educação executiva da ENAP. E queria dar as boas vindas a vocês, ao primeiro fronteiras e tendências da ENAP de 2021, agora repaginado, num formato mais dinâmico, mais interativo, mas sempre tentando trazer nomes que são referências internacionais em políticas públicas que são estratégicas, prioridades para o país.

• 3:55 - 4:22

E em especial nós queremos dar as boas-vindas aqueles altos executivos de governo que nos acompanham, agora para transmissão mais democratizada, aberta no YouTube, mas ainda com todo cuidado para nossos altos executivos, são os líderes do governo federal, mas também a todos aqueles que se interessam pelas temáticas com as quais a gente trabalha e que estão aqui prestigiando a gente. Então, muito obrigado.

• 4:22 - 4:47

Em 2021, a ideia era trazer um pouco mais de um gostinho de presencial para vocês, estamos aqui falando da ENAP pra poder matar um pouco mais da saudade da escola. E a gente queria desejar as boas vindas ao frontend 2021. O nosso convidado de hoje, é uma pessoa que a gente já queria trazer há algum tempo, é Daniel Gerson é o chefe da unidade de emprego público e gestão da OCDE.

• 4:48 - 5:18

A OCDE hoje é o principal organismo multilateral que busca criar padrões estabelecer boas práticas de diversas políticas públicas, inspirando os diversos países a produzir melhores políticas públicas pros seus cidadãos e em especial o Brasil tem se inspirado muito na OCDE, no estabelecimento da sua política de gestão de pessoas.

• 5:19 - 5:50

Recentemente, nós lançamos conjunto de competências essenciais de liderança para os altos executivos do setor público e isso inspirado a partir de um peer review que fizemos em conjunto com a OCDE, então é muito importante ter o Daniel aqui com a gente hoje, é um prazer ouvi-lo e escutar pouco mais sobre o

que ele tem a dizer. E pra debater sobre esse assunto com o Daniel, nós vamos ter hoje o presidente da ENAP Diogo Costa.

• 5:51 - 6:13

O formato de hoje é um pouco mais interativo, então é mais um bate-papo e a gente espera muito que vocês participem também, contribuam e a ideia que a gente possa fazer essa troca de forma muito fluida e aproveitando a presença do nosso convidado. Thank you so much, Daniel. Diogo, tá contigo, muito obrigado pela presença.

• 6:15 - 6:40

Obrigado Rodrigo, bom dia também a todo mundo que está nos acompanhando. O tema de hoje é super interessante para a gente discutir lições da OCDE em gestão de pessoas, a gente tem um convidado super especial, Daniel Gerson, que é um grande parceiro nosso, é alguém que realmente tá na fronteira do que tá acontecendo na gestão de pessoas e que tenho certeza que vai ser uma conversa super interessante hoje.

• 6:41 - 7:09

Então, vamos lá. Daniel, seja bem-vindo. Obrigado! Bom dia!

Bom dia! Muito obrigado pela presença. Vamos em frente. Vamos começar falando sobre liderança, em uma recente publicação você apresentou uma proposta para agrupar competências de liderança em quatro categorias, baseada em valores, inclusão, gestão organizacional e rede colaborativa.

• 7:10 - 7:13

Como essas habilidades podem garantir maior eficácia na prestação de serviços públicos?

• 7:15 - 7:45

Obrigado por perguntar sobre esta publicação, que é um documento de trabalho que pode ser baixado no nosso site e que você pode compartilhar com quantas pessoas quiser para ter uma visão completa de todo o trabalho. Eu acredito que a resposta à sua pergunta está em parte na metodologia que usamos porque, de fato, começamos perguntando quais são as habilidades dos líderes seniores.

• 7:45 - 7:59

Utilizamos a metodologia para realmente abordar questões políticas complexas e para gerenciar grandes e difíceis organizações de serviço público, e fizemos isso trabalhando com cerca de 10 países diferentes.

- 8:00 - 8:30

Em estudos de casos em que os funcionários seniores estavam trabalhando juntos para enfrentar desafios comuns. Trabalhamos na Finlândia com funcionários seniores que tentavam implementar uma série de projetos desafiadores que faziam parte do plano de ação do governo e todos esses projetos envolviam o trabalho entre ministérios e organizações para alcançar seus objetivos.

- 8:30 - 8:59

Trabalhamos no Canadá em questões sobre a inclusão da liderança e como elas poderiam ser mais inclusivas para uma população e uma mão-de-obra cada vez mais diversificada. Trabalhamos com a Holanda analisando como os funcionários seniores poderiam, de fato, ser parceiros das comunidades e trabalhar juntos ali e, em todos os casos, tentamos catalogar, por meio de várias entrevistas e discussões, as diferentes habilidades sobre as quais ouvimos as pessoas falando e que elas estavam demonstrando para nós.

- 9:00 - 9:30

E foi assim que o modelo foi desenvolvido. Então, se nós e o modelo formos de dentro para fora, se essencialmente, você sabe que ser um líder baseado em valores significa entender quais são os seus próprios valores. Como é o sucesso? O que significa ser eficaz neste mundo e quais são os valores de sua organização? Que tipo de valores você quer transmitir?

- 9:30 - 9:35

Organização e o que sabemos sobre o setor público?

- 9:36 - 10:06

Isso nem sempre é muito simples, certo? Porque você tem valores que são conquistas, mas também é importante saber como já alcançamos as coisas. As conquistas são complicadas porque não vamos apenas maximizar o lucro e nos tornar a maior entidade possível, o que geralmente é o objetivo básico das organizações do setor privado, mas que estava lá para fazer diversas coisas ao mesmo tempo.

- 10:06 - 10:35

Estou mesmo dentro de uma organização. Pode haver muitos programas e linhas de negócios diferentes que às vezes podem estar competindo e ter trocas e julgamentos de valores difíceis. E também estamos tentando trabalhar de uma forma muito mais aberta. Isso é muito mais transparente e muito mais responsável. Então todos esses tipos de valores tendem a entrar em jogo também. Portanto, como indivíduo e como líder individual, existem muitos valores.

- 10:36 - 10:59

Conflitos que entram em jogo todos os dias. E qualquer discussão com funcionários seniores em qualquer um desses países traz à tona esses conflitos de valores muito rapidamente que eles devem, como um indivíduo, ser capazes de alguma forma fazer malabarismos, tem que haver algum senso claro do que é. Eles estão tentando entender por que isso é importante, como farão isso etc.

- 11:00 - 11:30

Para tornar isso ainda mais complicado, eles têm que ser abertos e inclusivos neste segundo grupo, porque um funcionário sênior individual sabe que seus próprios sistemas de valores nunca podem ser perfeitos. Eles não têm toda as informações. Eles não têm todos os pontos de vista. Não há uma informação perfeita. Dessa forma, eles precisam cada vez mais olhar ao seu redor e ver com quem estão trabalhando e como estão trazendo faturas, habilidades e pontos de vista de outros grupos, como eles estão ativamente procurando.

- 11:30 - 11:40

Para as vozes que talvez não estejam ouvindo, não estão acostumados a ouvir e a garantir que essas vozes sejam ouvidas e que sejam capazes de desafiar suas próprias percepções.

- 11:41 - 11:49

E então, colocamos essas pessoas à frente, no topo das grandes organizações internacionais ou nacionais, certo? Às vezes Internacional.

- 11:53 - 12:23

E queremos que eles sejam os líderes de uma organização, é aqui que entramos na administração organizacional. Portanto, eles não precisam apenas direcionar a organização para fazer o que eles acham que é certo, como você conhece essa visão tradicional de liderança de cima para baixo, que ainda está muito viva e bem no setor público, mas eles também precisam construir essa organização. Eles precisam investir para garantir que ela tenha as condições necessárias para as pessoas.

- 12:23 - 12:47

Em primeiro lugar, é necessário que essas pessoas sejam bem cuidadas, e que necessitem dos dados, das ferramentas, das tecnologias digitais, o que quer que seja, entende? Por isso, pedimos a essas pessoas que tomem decisões baseadas em valores para serem abertas e inclusivas, mas também para estarem construindo essas organizações do setor público do futuro.

- 12:48 - 12:50

E isso não é nem suficiente.

- 12:51 - 13:20

Porque uma vez que eles fazem isso, eles também precisam ser capazes de enxergar o mundo em que estão trabalhando, como uma variedade de sistemas em que são apenas uma parte de toda a organização. Não importa quão grande seja, é apenas uma parte de um sistema muito mais complicado que está tentando alcançar algum tipo de valor público, que tem que reconhecer que todos os outros participantes desses sistemas são capazes de entender quem está fazendo o que e como eles podem usar várias alavancas diferentes e.

- 13:21 - 13:50

Ferramentas de colaboração para estabelecer relações com esses sistemas a fim de realmente alcançar objetivos. E assim, neste sentido, o modelo tenta ir mais ou menos a partir desta visão de valores internos através de, por exemplo, dessa mentalidade aberta e inclusiva para o chefe de uma grande organização que pode então se conectar em um sentido de rede de sistemas e tudo mais para realmente alcançar o impacto.

- 13:50 - 14:02

E essa é a resposta curta para a sua pergunta. Como esses quatro conjuntos de habilidades podem ser usados para impulsionar as políticas públicas?

- 14:03 - 14:19

Isso é ótimo. E é sempre difícil ensinar a liderança certa e selecionar bons líderes. Você já viu, em todo o mundo, bons exemplos de ensino de liderança, de capacitação com base nessas habilidades?

- 14:21 - 14:31

Sim, essa é uma ótima pergunta. Analisamos alguns dos diferentes modelos em diferentes contextos e.

- 14:33 - 15:02

O que tentamos enfatizar é que este relatório também aborda quais são as diferentes ferramentas para construir essas capacidades de liderança etc. Acho que temos que ser claros em duas modalidades diferentes. Assim, uma coisa em que a maioria das pessoas se concentra como primeira resposta à sua pergunta é: vamos treinar o pessoal sênior. Vamos garantir que todos os funcionários seniores tenham os cursos e experiências corretos

- 15:02 - 15:12

Mas, francamente, acho que se esse é o seu foco principal, você pode estar chegando tarde demais para a festa, porque assim que essas pessoas estiverem estabelecidas.

- 15:14 - 15:17

Existem duas coisas. Quero dizer, a maioria dessas pessoas são ótimas.

- 15:18 - 15:23

E eles pensam que estão, eles sabem que são, se é por isso que estão estabelecidas. Então, o que mais eles precisam aprender?

- 15:24 - 15:57

Como eles conseguem algo com um treinamento? Essa resposta é um pouco cética. A resposta é que essas pessoas têm um tempo muito restrito. Eles têm problemas muito específicos, desafios muito específicos. Logo, o que ouvimos muitas vezes deles, pois eles são o motivo de eu ter ido a este curso, era meio-dia de liderança digital, tudo bem, quero dizer, eu entendi a teoria dos exemplos não relacionados à minha realidade do dia a dia etc. etc.

- 15:59 - 16:28

Portanto, o que vimos acontecer, a esse nível e a pessoas mais velhas, é um foco muito maior em torno do *coaching*, do *mentoring* e do *coaching* e *mentoring* em conjunto. Assim, aprendendo uns com os outros, criando oportunidades para a reflexão. A Holanda tem três competências essenciais para seus funcionários seniores. São elas: integridade, colaboração e reflexão.

- 16:28 - 16:58

E eu amo essa simplicidade e depois o foco na reflexão porque reconhece que todos nós precisamos aprender. O que quero dizer é que qualquer bom líder reconhece que está sempre aprendendo, mas pode aprender apenas dando um passo para trás e refletindo sobre o que está fazendo, o que fez e aonde chegou. O que funcionou. Bem, o que não funcionou e ser capaz de encontrar uma forma de estruturar essa reflexão, talvez entre seus pares ou com profissionais.

- 16:58 - 17:08

Tem uma oportunidade de aprendizado muito forte. Mas, como eu disse, se estamos nos concentrando apenas nesta rede, é como se tivéssemos chegado tarde demais, porque,

- 17:09 - 17:39

Pessoas que realmente deveriam, nós realmente deveríamos nos concentrar no investimento certo, aquelas pessoas que provavelmente assumirão esses tipos de funções no futuro, que estão trabalhando para abrir caminho através do sistema, que mostram muitos pontos fortes e potencial e aí, então, há muito mais oportunidades de realmente moldá-los à medida que avançam em suas carreiras para ver como gerenciar esse investimento de maneira eficiente. Não apenas treinando, mas na verdade.

• 17:39 - 17:59

Pode integrar uma perspectiva de Gerenciamento de Desempenho, uma perspectiva de gestão de talentos e uma perspectiva de desenvolvimento de carreira e eu acho que esse é realmente, infelizmente, um dos elementos menos investidos em muitos dos serviços públicos com os quais trabalhamos.

• 18:02 - 18:21

Isso é ótimo! Mudando de assunto. Como devemos pensar sobre as boas práticas que funcionam? Bem, enquanto são pequenos e pode-se pensar em reagentes para o Programa de Mobilidade dos Trabalhadores no setor público no Canadá, mas são difíceis de escalar.

• 18:24 - 18:24

Bem.

• 18:27 - 18:33

É um desafio interessante e me pergunto se é mesmo um problema ou não, certo?

• 18:35 - 18:59

Coisas pequenas são ótimas quando funcionam bem e há muito espaço para elas. Assim, eu acho que geralmente quando as coisas acontecem no menor nível possível, elas tendem a funcionar melhor. Mas, claro, depende de qual é o problema e da escala do problema que a solução procura resolver.

• 19:02 - 19:14

Em alguns casos, vimos práticas que começam como experimentos. Então, você mencionou este Programa de Mobilidade no Canadá. Realmente começou como um experimento e.

• 19:15 - 19:35

Foi expandido para algumas áreas diferentes. Mas, como você disse, pode não ser o principal futuro modelo operacional do país. E tudo bem. Há muitas coisas bonitas que podem acontecer em um pequeno nível.

• 19:38 - 19:56

Precisamos ter cuidado para não nos apressarmos sempre em fazer algo importante, porque em muitas organizações as coisas grandes falham com força e caem pesadamente, então é um ato de equilíbrio.

- 20:00 - 20:04

Você tem algo específico em mente neste contexto?

- 20:06 - 20:35

O Brasil é um país grande. Então, o que pensamos de programas piloto? Normalmente não pensamos em mantê-los pequenos por muito tempo. Costumamos pensar em deixá-los crescer e isso sempre foi um desafio, vimos isso com a pandemia e algumas políticas e práticas dentro da dimensão da saúde que, de repente, tiveram que crescer para abranger um país inteiro de mais de 200 milhões de pessoas. Normalmente, é isso que muitas pessoas têm em mente quando estão.

- 20:35 - 20:39

Começando com programas-piloto, é como pensar em deixá-los crescer.

- 20:40 - 21:10

Sim, claro, e isso pode ser uma ambição útil, contanto que você tenha a infraestrutura certa, as pessoas certas e o suporte certo. Então, a outra opção é apenas reconhecer que o que funcionou bem em uma área pode não ser a solução para todas as áreas. E talvez a escala não precise significar uma solução única para todos, às vezes a redução é a solução, mas isso significa ter que abrir mão.

- 21:10 - 21:19

De poder central, de controle central e isso também pode ser difícil e desafiador em um país grande.

- 21:22 - 21:45

Excelente. Vamos falar sobre transformação digital e a transformação digital do governo que foi retirada por um tempo, mas muitas pessoas não veem isso se converter em ganhos de produtividade. Então, se for assim, não sei se você concorda com isso, mas se sim, por que a tecnologia da informação aumentou mais a produtividade do setor público?

- 21:46 - 21:55

Sim, acho que é uma ótima pergunta. Mas talvez eu desafie algumas de suas suposições fundamentais porque,

- 21:57 - 22:14

Na verdade, nunca descobrimos como medir a produtividade no setor público para ser completamente honesto e, assim, é muito difícil dizer que a tecnologia digital não aumentou a produtividade.

- 22:17 - 22:39

Você tem razão, sabe, a quantidade de pessoas que trabalham no setor público, por exemplo, tem se mantido relativamente estável nos últimos anos ou até cresceu dependendo do país e da situação. Mas acho que o que esperamos que o setor público faça também está crescendo.

- 22:40 - 22:50

Portanto, é difícil simplesmente olhar para uma estatística como essa e dizer que não estamos melhorando a produtividade.

- 22:52 - 23:09

Se eu me lembro, vi a imagem de um departamento de cobrança de impostos do Ministério da Fazenda que foi tomada como nos anos 60 e era uma sala enorme cheia de mulheres e homens.

- 23:10 - 23:39

Todos sentados em mesas diferentes com pequenas calculadoras e faziam a declaração de imposto de renda de cada pessoa e basicamente apenas calculavam nesta sala enorme, acredito que não existam mais salas como essas e aquelas pessoas foram substituídas por máquinas e, na maioria dos casos, temos muito menos trabalho manual fazendo exercícios de cálculo simples em sistemas baseados em papel, pelo menos nos.

- 23:40 - 23:57

Departamentos de cobranças que eu conheço, então eu acho que você sabe se apenas anedoticamente quisermos pensar sobre como a tecnologia mudou, acho que mudou o setor público e provavelmente produziu mais produtividade em mais maneiras do que imaginamos.

- 23:58 - 24:24

Mas você sabe que nunca haverá o mesmo potencial de transformação total na mesma velocidade que, digamos, uma organização equivalente na maioria dos setores privados. E, novamente, depende de qual país estamos falando, porque normalmente a força de trabalho do setor público tem uma diferença.

- 24:25 - 24:54

O conjunto de requisitos era um conjunto diferente de expectativas e não é tão fácil substituí-los por máquinas em um sentido legal com frequência. Também não é o tipo de trabalho que pode ser substituído por máquinas. Às vezes, existem cenários jurídicos de acordos coletivos muito rígidos. Então,

• 24:56 - 25:26

Creio que essa seria mais ou menos a minha resposta inicial à sua pergunta ou resposta. E Daniel, veja bem, você está cautelosamente otimista. Eu suspeito da transformação digital, mas de agora em diante em países da OCDE, o que vocês veem como o tipo de tecnologia que consideramos como tendo mais potencial para aumentar a produtividade do trabalho, mesmo que não saibamos exatamente como medi-la.

Sim. Provavelmente não sou a melhor pessoa para responder a essa pergunta.

• 25:26 - 25:55

Temos uma equipe de especialistas trabalhando no governo digital, que vê muito trabalho excelente sendo feito em relação à entrega de serviços de frente e integração de *back office* em dados, sabendo que os dados são capazes de desenvolver políticas melhores e mais informadas também na gestão de pessoas, é claro, portanto,

• 25:56 - 26:25

Então, assim, vemos muito potencial e acho que muitos países já estão colocando isso em prática em vários graus diferentes. Mas, sabe, acho que há boas razões para as coisas acontecerem um pouco mais devagar no setor público e, em alguns casos, temos que nos ater a um padrão mais elevado de atendimento. Temos que ter certeza de que essas ferramentas vão colocar os cidadãos em risco.

• 26:26 - 26:55

Estamos lidando com questões de risco maiores, certo? Não estamos aqui apenas fornecendo uma plataforma para assistir a filmes. Estamos aqui oferecendo assistência médica. Estamos aqui prestando serviços de segurança. Portanto, faz sentido para mim que os setores públicos adotem uma abordagem mais comedida, uma abordagem mais lenta, aprendam com o que veem acontecendo ao seu redor, para não dizer que é um motivo para sentar e.

• 26:56 - 27:25

Descansar ociosamente enquanto o resto do mundo se transforma e salta e, em muitos casos os governos provavelmente estão agindo mais lentamente do que poderiam e provavelmente há muitas boas razões para isso. Mas existem outras questões que estão realmente em torno das habilidades do serviço público. Como assegurar que os servidores públicos estejam acompanhando esse tipo de conjunto de habilidades.

• 27:26 - 27:54

Na implementação, ser capaz de implementar e fazer o melhor uso dessas ferramentas digitais. E isso é algo que muitas das estruturas de RH e as estruturas de contratação que desenvolvemos nos países da OCDE não foram necessariamente desenvolvidas para os desafios atuais e a capacidade de realmente conseguir pessoas com o conhecimento tecnológico necessário.

- 27:57 - 28:07

Uma pergunta de um de nossos telespectadores, Ester Almeida, ela quer saber mais sobre o desenvolvimento de liderança na Holanda e está pedindo sugestões de onde procurar sobre.

- 28:09 - 28:24

Bem, temos um estudo de caso que desenvolvemos e que está resumido no relatório que mencionei anteriormente. Temos também a versão mais longa que estará disponível em breve em nosso site.

- 28:27 - 28:35

Isso pode ser disponibilizado facilmente.
Também adicionamos links para nosso canal no YouTube.

- 28:38 - 28:44

Certo, Daniel, como deveria, como você evita que órgãos governamentais sejam totalmente administrados por advogados?

- 28:50 - 28:54

Parar de contratar apenas advogados. A resposta é simples.

- 28:57 - 29:26

Digo assim, esta pergunta tem uma resposta diferente, em contextos diferentes, em países diferentes ou tem um propósito diferente, certo? Porque em muitos países não são os advogados que são os principais e mais importantes funcionários do setor público do país. Eu venho do Canadá, certamente não é majoritariamente de advogados, mas sei que no Brasil é.

- 29:27 - 29:37

Setor público legalista como na maioria dos países latino-americanos, ou seja, você trabalha em um sistema onde.

- 29:38 - 29:55

A lei dita o que você pode fazer versus outros sistemas onde a lei dita o que você não pode fazer. Quando a lei dita o que você pode fazer, é realmente um desafio encontrar e entender o espaço que você tem como gestor público de inovação.

• 29:58 - 30:27

Por isso, quando estávamos fazendo um trabalho no Brasil anteriormente, sobre inovação, esta pergunta muitas vezes foi feita e parecia que a resposta era abraçar advogados e encontrar os bons profissionais. Advogados que sabem como ajudar a esclarecer esse espaço e garantir que as zonas cinzentas se tornem um pouco mais claras para reduzir parte desse risco que as pessoas assumem quando estão tentando fazer a mudança acontecer. No entanto,

• 30:29 - 30:54

Um diploma de Direito não é garantia de potencial de liderança ou de visão transformadora. Por isso, nós não defendemos que todos os funcionários públicos no Brasil sejam advogados, mas ter alguns bons ao seu lado parece ser um ponto de partida útil.

• 30:55 - 31:10

Com certeza. Eu tenho um diploma de Direito. Então, qualquer coisa que dissemos a respeito desse tópico, eu não me importo. Jurema Pereira está perguntando sobre a Inovação da OCDE quando se trata de integridade pública e gestão de riscos.

• 31:14 - 31:15

Sim.

• 31:20 - 31:25

Como as pessoas são contratadas, incluindo gerentes de contratação?

• 31:28 - 31:33

Neste momento em particular desta crise. É essa a referência?

• 31:37 - 32:11

Temos analisado os diferentes tipos de desafios de liderança neste momento. Então, começamos a falar sobre isso para competências de liderança. E, claro, um grande debate porque esse trabalho foi feito antes dessa pandemia atual é, assim, em tempos de crise isso muda, em tempos de teletrabalho isso muda. Ou seja, no momento, a maioria dos serviços públicos ainda é principalmente teletrabalho.

• 32:12 - 32:40

O que isso significa em termos da capacidade de valores direcionados para o aberto e inclusivo. Aberto e inclusivo como um desafio interessante, porque acho que em muitos casos nos tornamos mais insulares quando não estamos em um ambiente onde, de fato, estamos juntos no mesmo lugar ou podemos viajar ou estar cara a cara com aqueles que podem desafiar nossas suposições. É isso, temos que.

- 32:40 - 33:09

Na verdade, fazer mais esforços para alcançar, conectar, colaborar e coordenar a mesma coisa com um desenvolvimento organizacional, certo? Já nem sabemos mais quais são as organizações porque nos mudamos para este espaço virtual. É claro que os líderes e gestores precisam encontrar.

- 33:10 - 33:44

Diferentes maneiras de se conectar com sua equipe, diferentes maneiras de se conectar com seus parceiros usando mais ferramentas on-line. Acho que muitos dos gestores que conheço e entre os quais me incluo, passam ainda mais tempo do que nunca falando com as pessoas. Acho que agora passamos ainda mais tempo falando com as pessoas do que quando sabíamos que elas estavam apenas no escritório ao lado, porque de alguma forma isso nos dá mais consciência só de estarmos juntos no mesmo prédio.

- 33:46 - 34:14

Portanto, eu acho que sabemos que isso vai muito longe para garantir que ainda estamos encontrando maneiras de construir e transmitir valores. Como trazemos novos funcionários para uma organização virtual? Como nos certificamos de que os novos funcionários entendam que o tipo de valores que impulsionam a organização em um ambiente virtual são questões importantes que ainda estavam sendo abordadas à medida que avançamos.

- 34:17 - 34:43

Falamos de advogados, vamos falar um pouco sobre consultores. Então, qual é o valor que os consultores de gerenciamento agregam no serviço público para muitas pessoas, com o fato de ter esses jovens sem experiência no setor público para dizer ao serviço de livros o que fazer, mas os criadores ainda acreditam que isso é uma solução para muitos problemas. Então, como isso funciona? Qual é o valor que eles tinham?

- 34:45 - 34:45

Bem.

- 34:49 - 35:04

É difícil pintar uma grande indústria inteira com um pincel. É claro que é difícil. Acho que nós somos, eu diria que olharíamos para esta questão. É que os servidores públicos...

- 35:05 - 35:31

Particularmente, quando vivemos trabalhando em uma organização bastante insulada, os funcionários públicos tendem a ser bastante introvertidos. É muito importante ser capaz de obter perspectivas externas desafiadoras. Assim, como ter seu trabalho desafiado por outra pessoa, alguém que pode vir da academia, que pode vir de uma empresa de consultoria ou quem pode vir de uma organização

internacional da OCDE.

- 35:34 - 35:55

É muito importante ser capaz de mostrar seu trabalho a um espelho e ver como ele pode aparecer em um contexto internacional ou quando está sendo comparado a fatores internos e coisas, então certamente há um valor em trazer uma perspectiva externa.

- 35:56 - 36:01

O que eu acho interessante e potencialmente preocupante.

- 36:02 - 36:35

É o crescimento e o uso de consultores para coisas que tradicionalmente são feitas por servidores públicos, por um lado, você sabe, eu trabalho no emprego público. Esse é o nosso foco principal. Bem, é um consultor que trabalha para um emprego público do governo, certo? Qual é a ligação ou o limite entre onde termina o emprego público e o próximo tipo de extensão começa? Em alguns países, parece haver uma dependência cada vez maior disso.

- 36:37 - 37:04

O trabalho dos consultores privados como substituto, porque há congelamento de contratações no serviço público etc. E isso pode ser bom em certas situações. Sempre existem, mas o que temos tentado promover é uma abordagem mais baseada em princípios. Então, por que estamos contratando um consultor em vez de dar o trabalho a servidores públicos? Podemos ser mais consistentes com esse raciocínio. Em alguns casos, pode fazer muito sentido.

- 37:05 - 37:36

Em alguns casos, você pode estar procurando por um conjunto de habilidades de que precisa por um curto período. Pode ser um conjunto de habilidades muito específico que ficará desatualizado em alguns anos, que pode ou não valer a pena investir no longo prazo, o que está bom nessa situação. Sabe, o que tentamos dissuadir é que você tem consultores e servidores públicos que estão fazendo exatamente o mesmo trabalho exatamente.

- 37:36 - 38:09

Da mesma forma que apenas um está em um determinado status e o outro em um outro, então eu acho que o que eu estou procurando e o que eu gostaria de ouvir mais dos gestores públicos é este tipo de árvore de decisão, certo? Quando é que realmente deveríamos contratar o setor privado para prestar serviços e quando é que deveríamos ser nós mesmos a fazê-lo? Quais são os fatores que devem impulsionar esse processo de tomada de decisão?

- 38:13 - 38:37

Quero também perguntar sobre o papel dos servidores públicos em gerar confiança no governo e muitas pessoas consideram que um dos resultados da atual pandemia é que a sociedade tem mais confiança que antes. Então, qual é, na sua opinião, esse papel? Que os servidores públicos desempenham na construção da confiança?

- 38:39 - 38:56

Sim, é outra ótima pergunta e é uma pergunta tão pertinente neste momento porque acho que vemos bem a confiança no governo. De qualquer forma, estava diminuindo e então começou a subir um pouco nos países da OCDE nos últimos dois anos e agora.

- 38:58 - 39:27

Então, é uma questão em aberto e veremos como as coisas serão resolvidas no próximo mês com estratégias de vacinação etc. Mas tudo isso desempenha um grande papel na confiança pública e, claro, à frente disso, em muitos casos, estão os servidores públicos, às vezes os consultores, então depende do sistema, é claro, mas vimos pesquisas significativas que sugerem que.

- 39:28 - 39:57

Existem impactos específicos baseados na confiança da qualidade do serviço que alguém recebe, portanto geralmente não é uma grande estratégia. Se você quer julgar, se deseja medir a confiança nos serviços públicos ou se você sabe medir a confiança no setor público, é difícil simplesmente ir em frente e fazer essa pergunta corretamente se você diz que confia.

- 39:57 - 40:14

As pessoas do governo geralmente disparam imediatamente para seus representantes políticos. Você confia no setor público? Às vezes, isso alimenta alguns estereótipos sobre os burocratas preguiçosos que só estão nele por si mesmos.

- 40:16 - 40:44

Mas, em certas situações, você chamaria a polícia? Em certas situações, você iria a um hospital? Em certas situações, você esperaria receber atendimento de emergência? Então, estes tipos de indicadores podem lhe dizer isso. Bem, esses são os serviços públicos e são os que respondem rapidamente. Portanto, a OCDE fez algumas pesquisas interessantes sobre isso e descobriram que muita confiança no serviço público pode ser reduzida.

- 40:45 - 41:14

Para grupos amplos de indicadores e isso meio que remonta ao que estávamos falando no início desta discussão. Um deles é o tipo de integridade do serviço público, ou seja, são os valores que o serviço público apresenta. A forma como o trabalho foi realmente feito, integridade, responsabilidade, abertura e transparência são temas em torno disso.

- 41:15 - 41:40

Então, quanto mais as pessoas virem que o serviço público está sendo tão aberto e honesto, mais confiarão nele. E a outra é a competência do serviço público. Portanto, o que se sabe é que o serviço corresponde, de fato, às necessidades das pessoas e é prestado de uma maneira que seja realmente oportuna e responsiva a essas necessidades.

- 41:41 - 41:50

E ambos estão muito em ação e em jogo quando as pessoas se dedicam ao desenvolvimento da confiança.

- 41:53 - 42:25

Então isso significa que um serviço público que é visto como empregando servidores públicos que têm habilidades e valores que são os adequados, certo? Se eu, como cidadão, achar que meu governo está cheio de pessoas motivadas pelo bem público e que estão em suas posições porque são altamente habilidosas e bem treinadas, então eu provavelmente confiarei nelas para realmente realizar o que eu preciso que elas realizem,

- 42:26 - 42:38

Se por outro lado, eu acredito que meus servidores públicos estão todos lá porque têm contatos, amigos em cargos importantes ou você sabe que estão lá por causa de um favor?

- 42:40 - 42:43

Acho que não vou confiar tanto neles para atender às minhas necessidades.

- 42:47 - 43:02

Rita Beco deseja que você contextualize as quatro dimensões da liderança no contexto da atual pandemia e gerenciamento de equipes no trabalho remoto.

- 43:06 - 43:10

Bem, como mencionei antes.

- 43:11 - 43:18

Não acho que o grande debate seja, sabe, se isso realmente muda alguma coisa ou não.

- 43:21 - 43:50

O grande desafio, é claro. Depende do trabalho que você está fazendo por completo e do contexto em que você o está fazendo. Mas é claro que o grande desafio está apenas em ser capaz, como líder de equipe, de se conectar com sua equipe, de ter discussões abertas e honestas e de compreender a realidade do dia a dia das pessoas. Não é realmente diferente do que tínhamos antes. Essa manhã, eu estava em uma conferência e alguém estava fazendo uma apresentação.

- 43:51 - 44:15

Algumas estatísticas vindas da Alemanha que mostravam que durante este período de trabalho domiciliar as pessoas exigiam uma consideração individual de sua liderança e queriam uma espécie de compreensão de suas circunstâncias individuais e que não sentiam que necessariamente estavam obtendo isso durante esta pandemia e.

- 44:16 - 44:48

A pergunta que me veio à cabeça, que não tive a oportunidade de perguntar, foi bem, não é esse o caso, mesmo quando estávamos trabalhando em escritórios? Então não tenho certeza de que muita coisa tenha mudado em termos de poder ser um bom líder, um bom gestor, porque ainda se trata de seu relacionamento com sua equipe, sua relação com os indivíduos e sua capacidade de reunir as pessoas e motivar e ouvir e ser aberto.

- 44:50 - 45:10

as modalidades mudaram e talvez a clivagem que o espaço entre aqueles que conseguem e aqueles que não conseguem, na verdade, tornou-se ainda maior e talvez tenhamos visto Shawn como um grande foco de atenção em algumas dessas questões.

- 45:11 - 45:16

Acho que quando voltamos para um novo ambiente de trabalho.

- 45:18 - 45:29

O que quer que seja, meu palpite é que vai existir uma combinação de trabalho em casa e trabalho no escritório e cada organização encontrará um novo equilíbrio onde desejam estar.

- 45:31 - 45:43

Que esses sentimentos vão continuar e, de fato, eu diria que serão ainda mais difíceis de administrar porque,

- 45:44 - 45:59

Você sabe, antes da pandemia, éramos a maioria das organizações do setor público com as quais estou familiarizado. Estamos trabalhando principalmente em um ambiente de escritório. Algumas pessoas trabalham em casa alguns dias por semana, um dia por semana. Talvez nem você saiba, você está aí.

- 46:00 - 46:04

Todo mundo presumiu que a norma era estar no escritório.

- 46:05 - 46:18

Então tivemos uma pandemia, todos foram para casa trabalhar. Então, de repente, tudo se concentra em trabalhar em casa, todos trabalhando em casa, todos se conectando através de suas contas no Zoom ou das contas do Teams e todos em pé de igualdade.

- 46:20 - 46:30

Mas a próxima fase, a fase híbrida, será a mais desafiadora porque os gestores serão desafiados a descobrir como equilibrar a

- 46:31 - 46:57

Presença com o trabalho remoto. Como você não se certifica de que está encontrando maneiras de inculcar abertura e inclusão e de se basear em equipe quando metade dela está sentada na sala ao lado e a outra metade está se conectando através de plataformas on-line.

- 46:58 - 47:08

Este será o próximo desafio e que eu acho que apresenta muitos riscos, ou você obtém o melhor dos dois mundos, que é, naturalmente, o objetivo.

- 47:09 - 47:16

Mas é muito possível que você acabe com o pior dos dois mundos, e esse seria um lugar difícil de se estar.

- 47:17 - 47:45

Concordo que eu tenho pensado muito sobre como construir cultura organizacional quando todos estão remotos, sabe, aqueles momentos antes da reunião ou especialmente depois da reunião em que há aquela pequena conversa que às vezes resolve problemas, que também constrói cultura, isto se torna muito mais difícil quando você está apenas clicando para sair e em uma reunião, então eu concordo plenamente. Acho que os maiores desafios ainda estão por vir.

- 47:49 - 48:15

Eu gostaria de perguntar a você sobre esse termo de "vetocracia", assim como escreveu em um artigo para a vox, uma escalada que os americanos, as instituições por meio das quais os americanos constroem, se tornaram tendenciosas contra a ação, e não contra ele. Se tornaram cientista político. O termo "vetocracia" de Francis Fukuyama, em que muitos participantes têm direito de veto sobre o que é construído, é verdade no governo federal, é verdade nos governos estaduais e locais.

- 48:16 - 48:32

E isso é verdade até mesmo no setor privado e, por construção, ele se refere a construção de educação, construção de serviços de saúde. Você acha que essa "vetocracia" é realmente algo que tem um significado real no setor público e, se assim for, como devemos pensar e lidar com isso?

- 48:38 - 49:07

Me recorde de quando eu estava no início do meu tempo na OCDE. Estava falando com alguém que era especialista destacado conosco e que tinha sido uma funcionária sênior em um de nossos países membros e me disse que, para conseguir algo no governo, temos que estar dispostos a ouvir uma centena de pessoas antes de chegar a um sim.

- 49:08 - 49:28

E você só tem que continuar. Portanto, acho que sim, você está certo de que a ideia de que meu poder me permite dizer não é talvez um tanto endêmico para muitas organizações do setor público.

- 49:29 - 49:55

Os setores públicos são conservadores por natureza porque há muitas coisas que podem dar errado e estamos cada vez mais em um contexto de alta volatilidade política da mídia e nas redes sociais, que tendem a atacar a negatividade e levar as coisas a certos contextos e deixá-las fora de controle.

- 49:56 - 50:04

Então, sim, é um desafio. Assim, não existe uma solução simples.

- 50:06 - 50:34

O que eu penso neste contexto é um triângulo de três elementos. É claro, um triângulo tem três lados. Um deles são os objetivos, certo? Precisamos ser capazes de dar aos líderes, gestores, servidores públicos, mas sobretudo uma espécie de objetivos de nível superior que lhes deem.

- 50:35 - 51:00

Um mandato para mudar algo, um mandato para inovar, um mandato para realmente ir e fazer algumas melhorias em uma área. Metas e objetivos, objetivos de desempenho nesse sentido são ferramentas muito poderosas para poder chegar a um sim, porque está escrito em seu contrato de desempenho, está escrito em sua declaração de trabalho, entende?

- 51:01 - 51:18

Mas os objetivos por si só não vão levá-lo muito longe. Então, você também precisa ter um certo nível de autonomia. Sendo assim, este é o segundo lado do triângulo. Autonomia para poder tomar as decisões de fato. Você precisa agir como um gestor para poder alcançar esses objetivos.

- 51:19 - 51:46

Mas não podemos simplesmente dar objetivos e autonomia. Também precisamos de algum nível de responsabilidade. E este é o terceiro elemento deste triângulo e é complicado acertar, especialmente no setor público, como eu disse, que tem tanto um grau mais alto de responsabilidade para com o público quanto um grau mais alto de transparência, um grau mais alto de consideração política.

- 51:49 - 52:10

E muitas vezes nós damos objetivos sem dar os níveis necessários de autonomia e autonomia e responsabilidade têm que ser bem equilibrados para poder chegar lá e, para mim, a resposta está em algum lugar neste triângulo, mas o diabo está sempre nos detalhes, como dissemos.

- 52:14 - 52:43

Então, em relação a isto, você falou um pouco sobre este viés de status quo que você encontra no serviço público e a OCDE trouxe aspectos importantes do futuro do trabalho em lugar público, no serviço público em uma publicação recente de dezembro do ano passado e sugere que o serviço público deve ser mais voltado para a busca de realizações flexíveis para diversos funcionários de clubes.

- 52:44 - 52:53

Quais são, na sua opinião, os principais desafios de trazer o futuro do trabalho público para o presente do serviço público?

• 52:54 - 53:09

Sim, são tantos. São tantos, mas acho que há uma oportunidade muito boa que está se abrindo. Sabe, estávamos chegando esperançosos ao final desta crise.

• 53:12 - 53:33

Digo isso com otimismo, pelo menos nessa fase inicial da crise e então, chegamos a um enorme desafio de reconstruir e reestruturar nossas economias para regenerar e revigorar muito do que foi perdido neste período.

• 53:34 - 53:53

E isso vai exigir um serviço público capaz de administrar esses enormes investimentos, de prestar serviços novos, melhores e hábeis a muitas pessoas na população que estão realmente desesperadas para recebê-los.

• 53:54 - 53:55

Então.

• 53:56 - 54:26

Sabe, os desafios estão aqui em todos os lugares e tenho certeza de que, assim, poderíamos pensar neles por quatro horas e horas e horas, mas eu preferiria terminar com a visão desta oportunidade, porque o que estamos realmente tentando fazer com este trabalho é lembrar a todos, como se precisassem ser lembrados, de que a qualidade desta recuperação vai estar nas costas dos servidores públicos e do que vimos no passado.

• 54:26 - 54:56

A crise global na crise financeira se deu porque houve uma tendência de congelar o emprego público, uma vez que ele foi visto como uma espécie de item gerador de custos. Houve congelamento de contratações, congelamento de promoções, congelamento de treinamentos, por alguns anos, congelamento de salários. E como isso acabou? Acabou com um serviço público muito mais antigo que a população, um serviço público que perdeu muitas das boas pessoas que tinha por que foram para.

• 54:56 - 55:26

Outras áreas em que eles podiam trabalhar e ter mais oportunidades de desenvolver carreiras e acabaram com serviços públicos que tinham atrofiado as habilidades, pois estavam treinando pessoas e não eram mais capazes de realmente se manter no topo da curva e, nos últimos anos, percebemos que começando a descongelar de verdade, vimos um grande investimento em treinamento e a pensar através desses novos conjuntos de habilidades, e isso se torna agora ainda mais importante do que nunca.

- 55:27 - 55:56

Minha esperança com este trabalho é que sejamos capazes de apresentar uma visão muito positiva do serviço público, uma vez que o serviço público que enfrentou enormes desafios neste último ano provou que é, na verdade, muito mais flexível do que a maioria das pessoas imaginavam e que requer mais investimento e apoio para garantir que ele possa funcionar de forma eficaz.

- 55:56 - 56:09

Para realmente fornecer os serviços e as reformas necessárias para ser capaz de emergir desta pandemia como uma instituição mais forte na qual ela começou.

- 56:12 - 56:27

Daniel, isso soa como uma boa notícia para ambas as conversas. Muito obrigado pelo seu tempo e por compartilhar seu conhecimento. Foi divertido. É um prazer conversar com todos vocês, como sempre, e agora volto para o Rodrigo

- 56:29 - 56:30

Muito Obrigado.

- 56:32 - 56:54

Muito obrigado. Obrigado, Daniel. Muito obrigado, Diogo. Acho que a gente começou muito bem o frontend 2021 e é sempre um prazer ter esse momento de escuta de grandes especialistas internacionais e nacionais, em especial nessa temática de como gerir bem pessoas dentro do setor público.

- 56:55 - 57:31

Queria aproveitar pra dizer que esse vídeo vai tá disponível com a tradução em português no YouTube da ENAP. Infelizmente, a gente não conseguiu, ainda, fazer a tradução simultânea, mas no próximo evento nós já vamos ter a tradução simultânea e queria convidar vocês pro próximo evento com a professora Gisele Szczyglak que é professora da escola nacional de administração pública francesa, da ENA, uma das mais tradicionais parceiras da ENAP ao longo dos tempos e falando sobre liderança feminina.

- 57:32 - 57:48

Justamente na semana que a gente comemora o dia internacional da mulher, então acho que tem muita coisa pra gente conectar sobre liderança e ela é um dos grandes nomes a falar sobre isso. Então, queria fazer esse convite pra vocês, dia

10 de março, quarta-feira, nesse mesmo horário, todos juntos e muito obrigado.
Até a próxima edição do ENAP fronteiras e tendências.