

LIDERANÇA PARA UM SERVIÇO PÚBLICO DE ALTO DESEMPENHO

5 de outubro de 2021

Daniel Gerson, Chefe da Equipe de Emprego Público e
Gestão, Divisão de Gestão Pública e Orçamento,
Diretoria de Governança Pública, OCDE



Recomendação da OCDE sobre Liderança e Capacidade do Serviço Público

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

01. Cultura e Liderança orientadas por valores

1. Valores definidos

2. Liderança Capaz

3. Inclusivo e seguro

4. Proativo & Inovador

02. Servidores públicos qualificados e eficientes

5. Habilidades e Competências Corretas

6. Empregador atrativo

7. Baseado no mérito

8. Cultura de aprendizagem

9. Orientação para o desempenho

03. Sistemas de Emprego Responsivo e Adaptativo

10. Administração do sistema

11. Abordagem estratégica

12. Móvel & adaptativo

13. Termos e condições apropriados

14. Voz do colaborador



Liderança no futuro da função no setor público

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

O objetivo da liderança do serviço público será cada vez mais resolver os desafios das políticas públicas de formas inovadoras, apoiados pela **tecnologia digital**.

Os líderes do serviço público irão liderar organizações cada vez mais **diversificadas**, com funcionários de várias origens com vários tipos de contratos e em variados locais físicos, com um fluxo mais fluido para dentro e fora das organizações.

A liderança pública se tornará cada vez mais **baseada em dados**, com grandes conjuntos de dados sobre a força de trabalho e desempenho gerando percepções e informando as respostas da administração.

Os líderes precisarão estar mais envolvidos do que nunca na **força de trabalho** e no **desenvolvimento organizacional**.



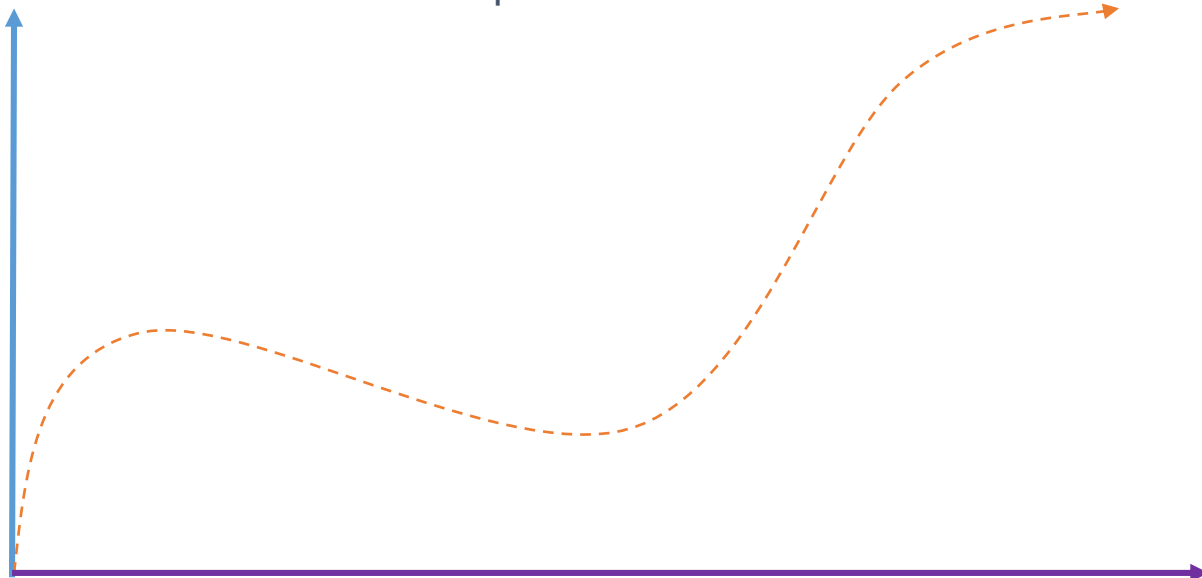
Sistemas de serviço público sênior: Dois eixos

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

Servidores Públicos Seniores Capacitados



Ambiente operacional de suporte

Fonte: Gerson, D. (2020), "Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries", OECD Working Papers on Public Governance, No. 40, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>.



Servidores Públicos Seniores Capacitados

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

Servidores Públicos Seniores Capacitados

-
- Competências de liderança e perfis de trabalho
 - Seleção e indicação
 - Desenvolvimento da pipeline
 - Diversidade

Ambiente operacional de suporte



Ambiente Operacional de Suporte

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

Servidores Públicos Seniores Capacitados

- Objetivos, autonomia e responsabilidade
- Oportunidades de aprendizagem/suporte dos pares
- Ferramentas de gestão
- Interface Política - Admin

Ambiente operacional de suporte

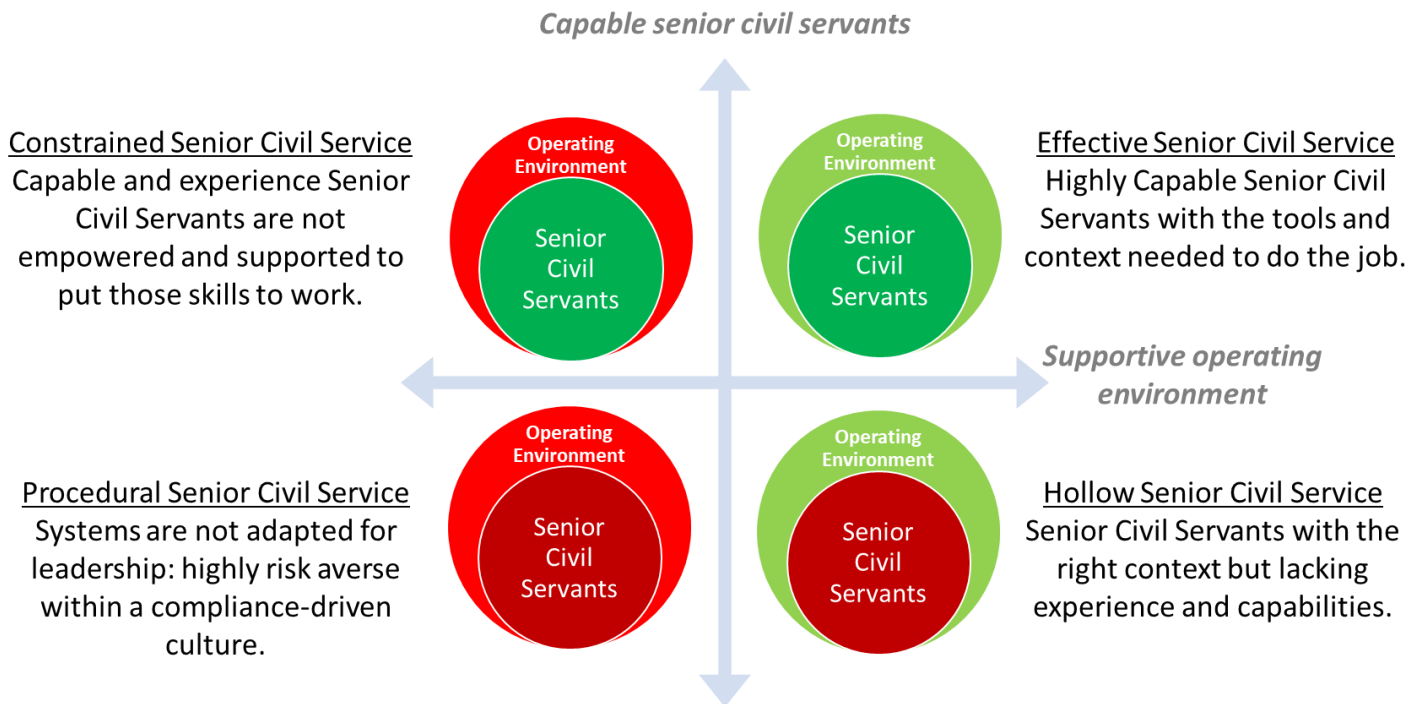


Sistemas de serviço público sênior

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior



Fonte: Gerson, D. (2020), "Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries", OECD Working Papers on Public Governance, No. 40, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>.



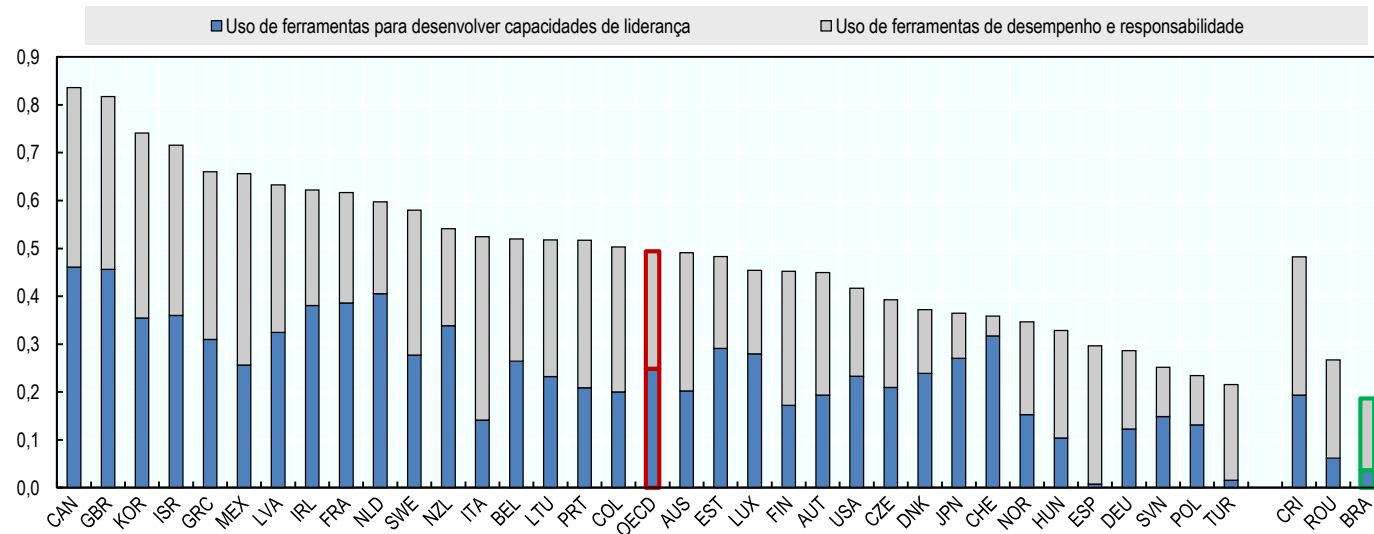
Sistemas de serviço público sênior em países da OCDE

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

Índice piloto: Gestão do serviço público no nível sênior, 2020



Nota: Os dados do Chile, Islândia e República Eslovaca não estão disponíveis. Os dados da República Eslovaca não estão disponíveis porque o serviço público nível sênior não é um grupo formalizado.

Fonte: OECD (2020), Public Service Leadership and Capability Survey.

Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática



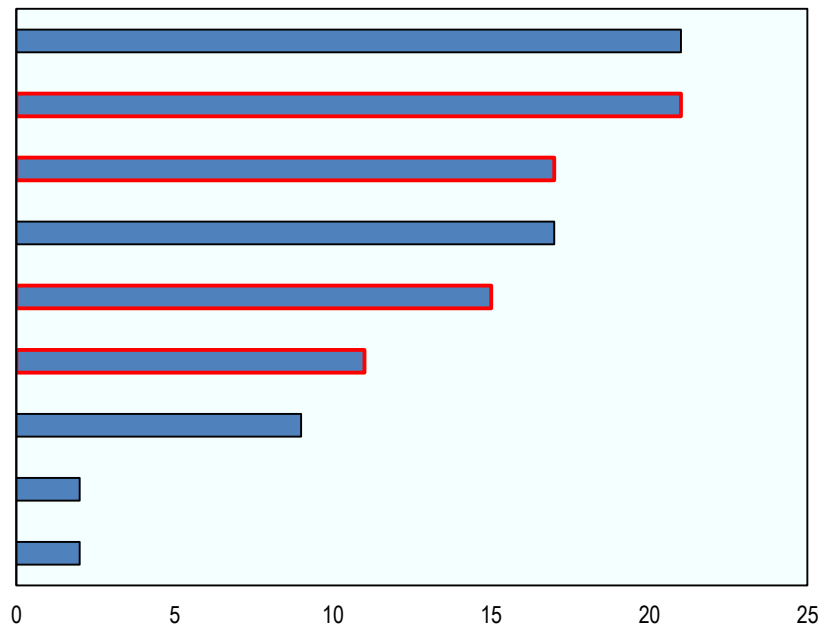
Gestão diferenciada dos servidores públicos seniores

Diferenças entre os quadros de emprego dos servidores públicos de nível sênior e de outros servidores

públicos – 2020

- I. Introdução
- II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática
- III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

- Os servidores públicos de nível sênior são recrutados com um processo mais centralizado do que outros servidores públicos
- Funcionários públicos de nível sênior podem ser demitidos ou rebaixados com mais facilidade do que outros funcionários públicos
- Mais ênfase é colocada em evitar conflitos de interesse para servidores públicos de nível sênior do que para outros servidores públicos
- Mais ênfase é colocada na gestão do desempenho dos servidores públicos de nível sênior
- A nomeação de funcionários públicos de nível sênior para um cargo é mais curta do que para outros funcionários públicos (por exemplo, no caso de contratos por prazo...
- Os servidores públicos de nível sênior são incentivados a ter mais mobilidade de carreira do que outros servidores públicos
- A parte do salário dos servidores públicos de nível sênior que está relacionada ao desempenho é mais alta do que a de outros servidores públicos.
- Não há diferenças, todos os servidores estão sob o mesmo regime de emprego
- Os servidores públicos de nível sênior são identificados no início de suas carreiras e mais atenção é dada à gestão de suas carreiras



Nota: As categorias destacadas em vermelho refletem as práticas estabelecidas no Brasil. Faltam os dados do Chile, Islândia e Eslováquia.

Fonte: OECD (2020), Survey on Public Service Leadership and Capability



Uso dos quadros de competências para definir as normas para servidores públicos seniores

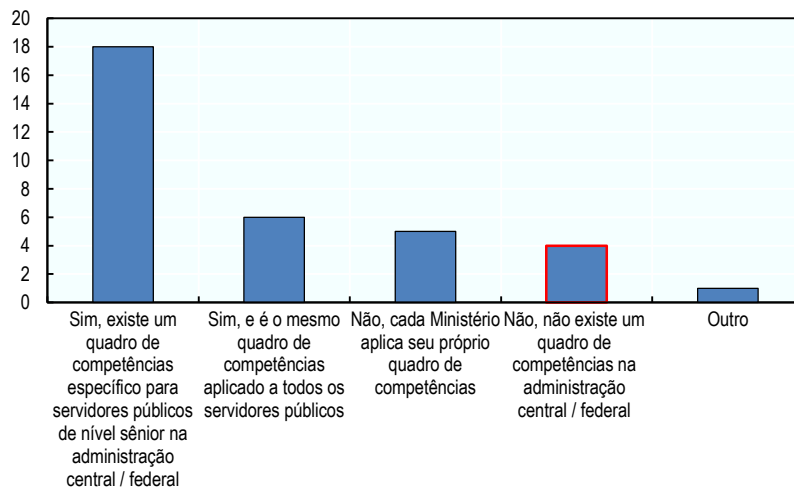
I. Introdução

II. Cultura baseada em valores e liderança

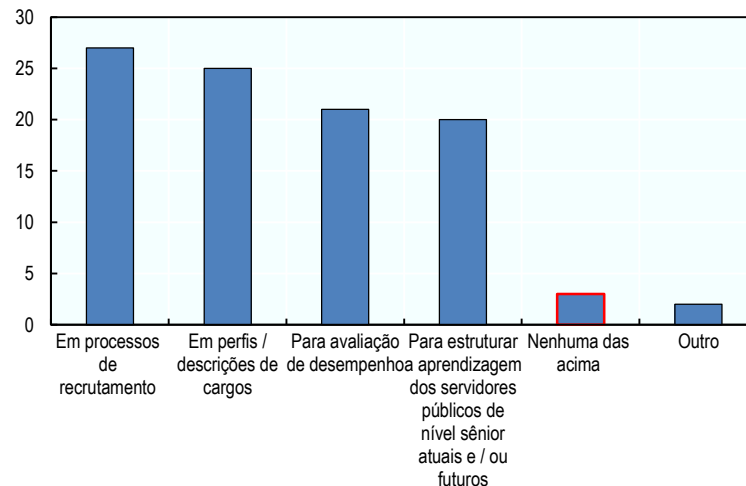
III. Servidores públicos qualificados e eficazes

IV. Sistemas de emprego adaptativos e responsivos

Existência de quadros de competências - 2020



Uso de quadros de competências - 2020



Nota: As categorias destacadas em vermelho refletem as práticas estabelecidas no Brasil. Faltam os dados do Chile, Islândia e Eslováquia.

Fonte: OECD (2020), Survey on Public Service Leadership and Capability



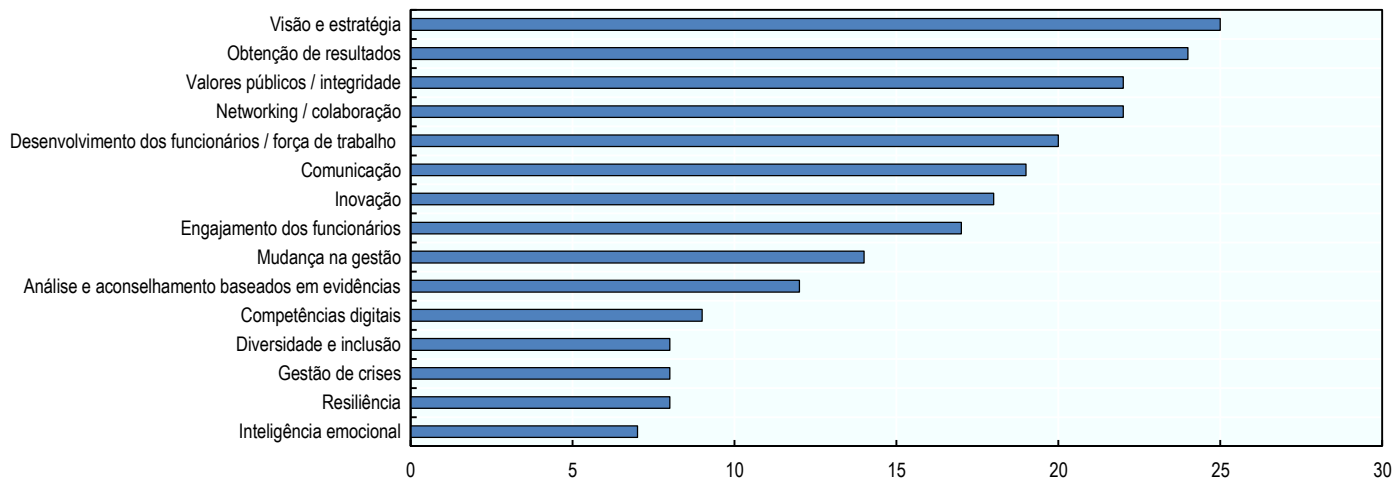
Visão e estratégia é a prioridade para os servidores públicos seniores

I. Introduction

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

Áreas estão incluídas no quadro de competências para os servidores públicos nível sênior - 2020



Nota: Faltam os dados do Chile, Islândia e Eslováquia.

Fonte: OECD (2020), Survey on Public Service Leadership and Capability



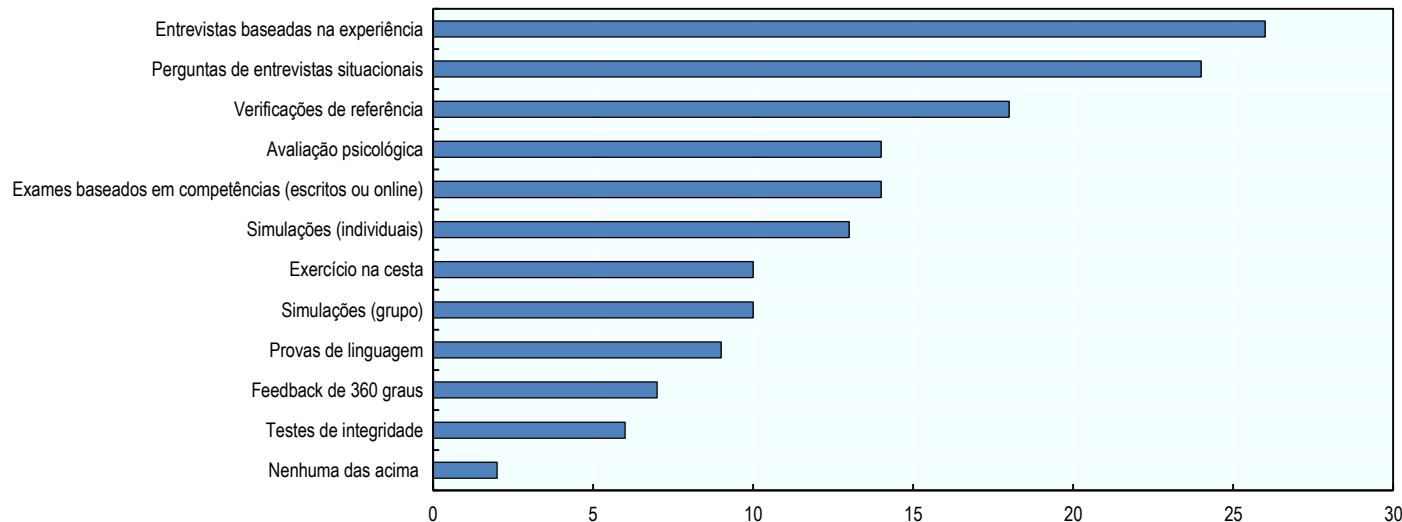
Confiança nas ferramentas de avaliação tradicionais

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

Avaliação das competências dos servidores públicos durante o recrutamento - 2020



Nota: Faltam os dados do Chile, Islândia e Eslováquia.

Fonte: OECD (2020), Survey on Public Service Leadership and Capability



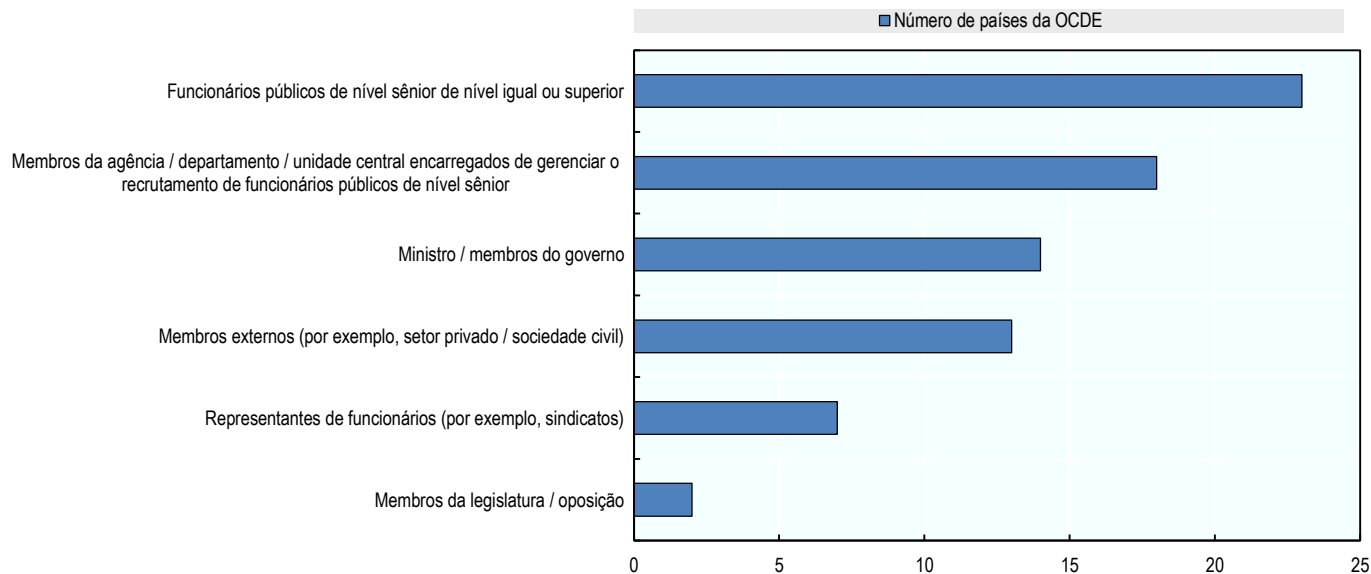
Fortalecimento da responsabilidade ao incluir membros externos e representantes dos funcionários nos painéis de recrutamento

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

Composição dos painéis de recrutamento - 2020



Nota: Faltam os dados do Chile, Islândia e Eslováquia

Fonte: OECD (2020), Survey on Public Service Leadership and Capability



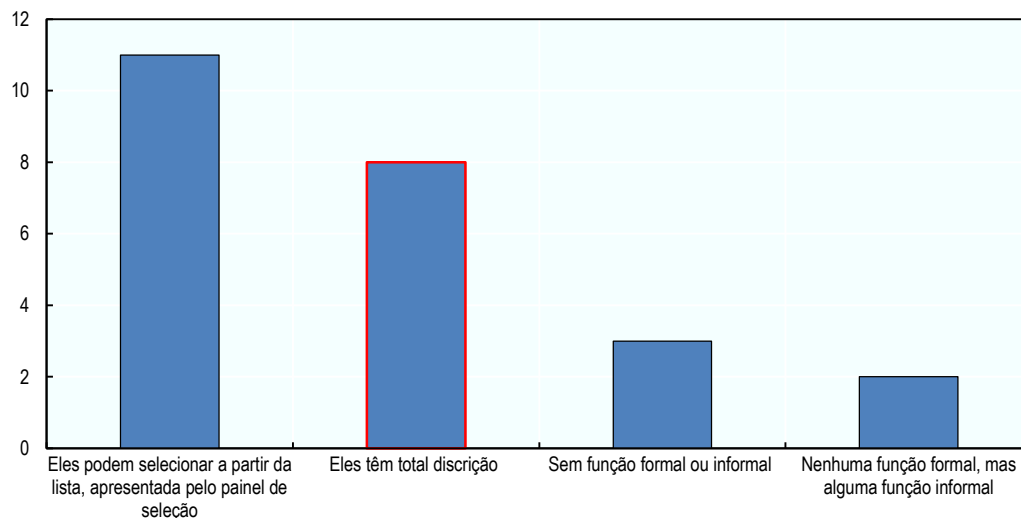
Limitação da influência dos oficiais políticos nos processos de recrutamento

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

Papel dos oficiais políticos (presidente, primeiro-ministro, ministros, etc) no recrutamento / seleção dos servidores públicos nível sênior - 2020



Nota: As categorias destacadas em vermelho refletem as práticas estabelecidas no Brasil. Faltam os dados do Chile, Islândia e Eslováquia.

Fonte: OECD (2020), Survey on Public Service Leadership and Capability



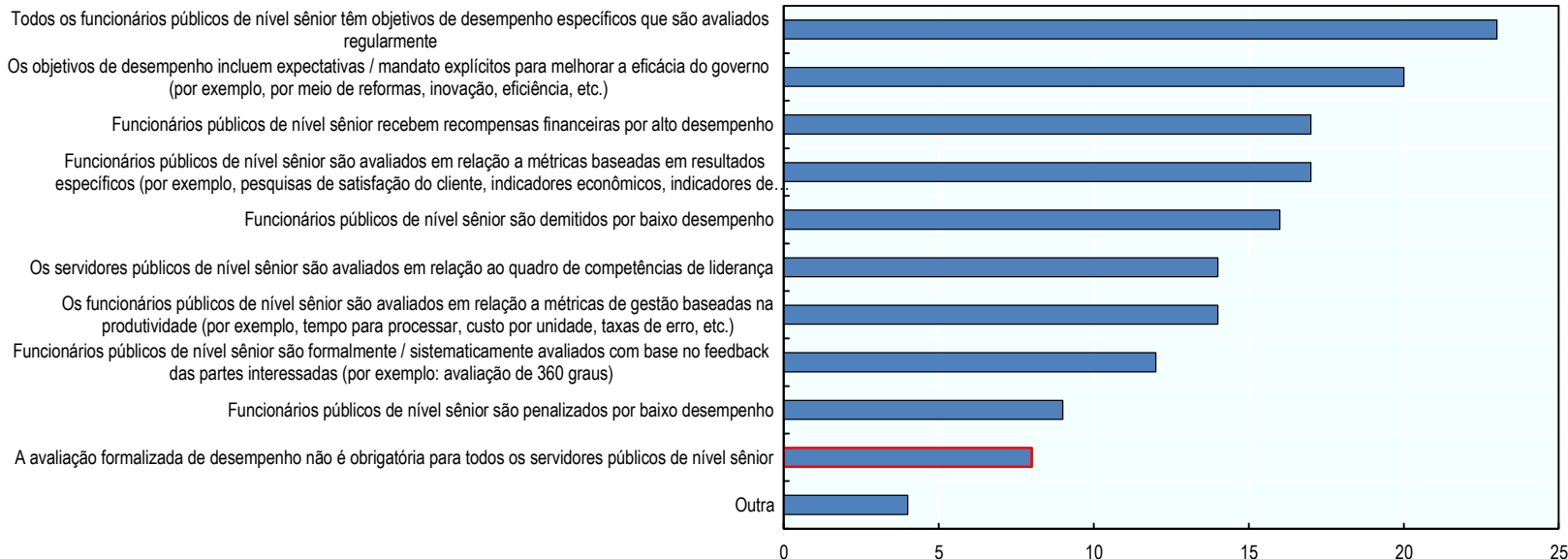
Definição de objetivos de desempenho específicos para servidores públicos seniores

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

Avaliação de desempenho dos servidores públicos seniores - 2020



Nota: As categorias destacadas em vermelho refletem as práticas estabelecidas no Brasil. Faltam os dados do Chile, Islândia e Eslováquia.

Fonte: OECD (2020), Survey on Public Service Leadership and Capability



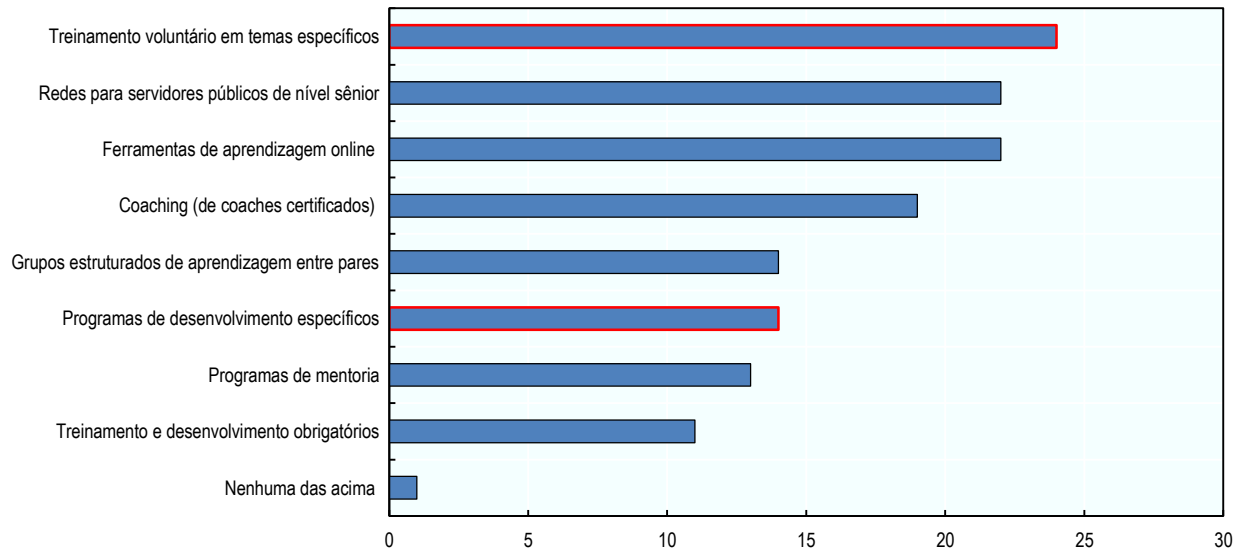
Oferta de possibilidades de treinamento individualizado para desenvolver competências específicas

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

Oportunidades de aprendizagem e suporte dos pares disponíveis para servidores públicos seniores - 2020



Nota: As categorias destacadas em vermelho refletem as práticas estabelecidas no Brasil. Faltam os dados do Chile, Islândia e Eslováquia.

Fonte: OECD (2020), Survey on Public Service Leadership and Capability



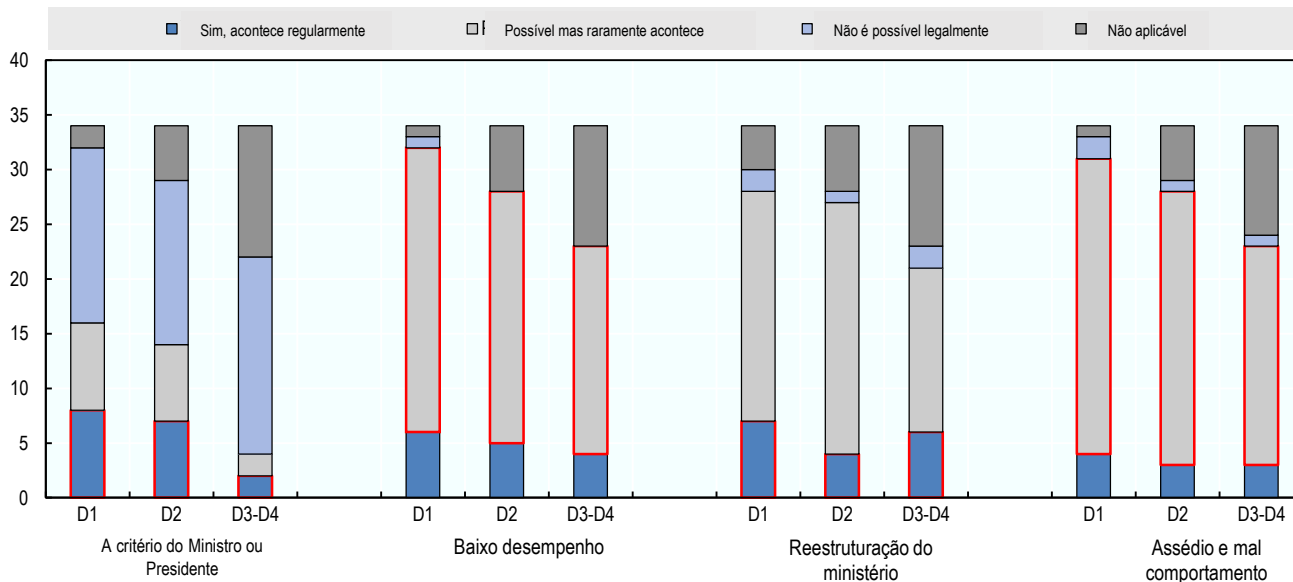
Proibição da demissão de servidores públicos seniores para limitar a influência política

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

Razões para demissões de servidores públicos seniores - 2020



Nota: As categorias destacadas em vermelho refletem as práticas estabelecidas no Brasil. Faltam os dados do Chile, Islândia e Eslováquia.

Fonte: OECD (2020), Survey on Public Service Leadership and Capability

Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro

—

Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

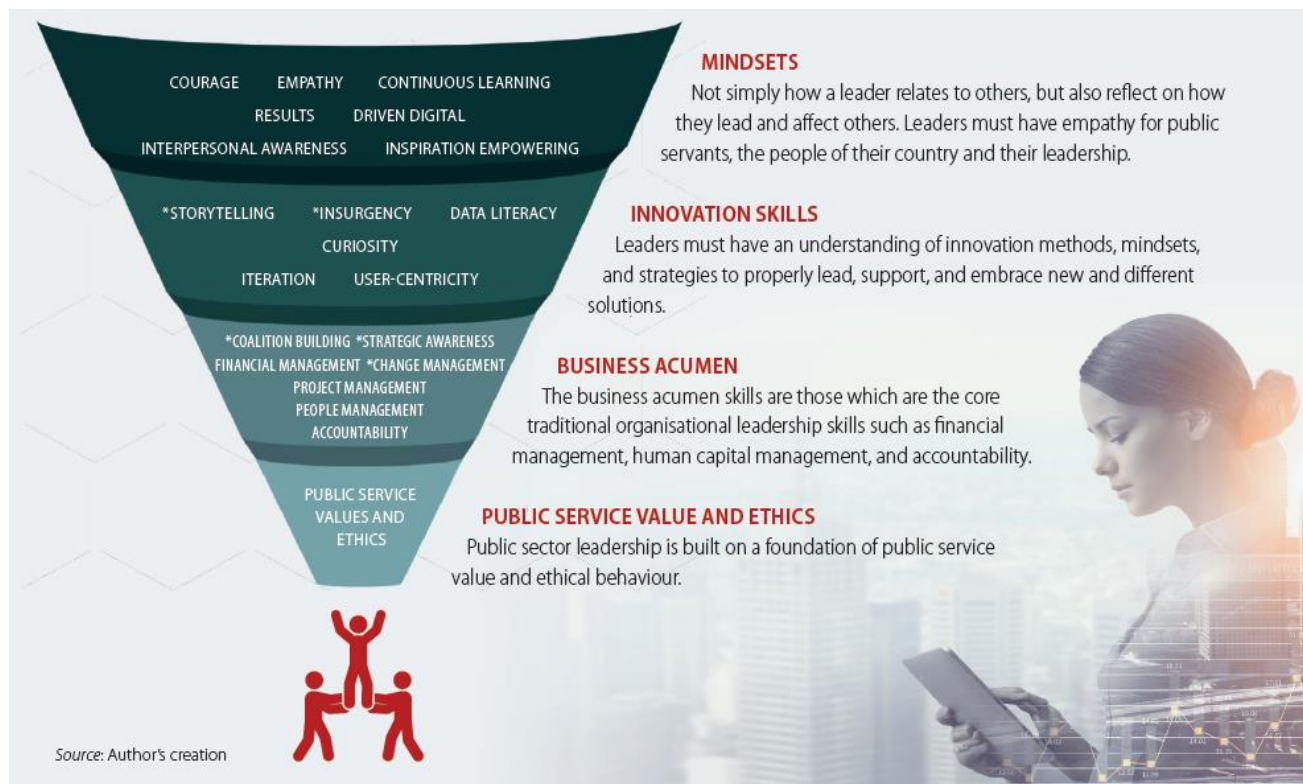




Habilidades de Liderança para inovação

– Um modelo para o serviço público brasileiro

- I. Introdução
- II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática
- III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior





Desenvolvimento dos dois eixos do sistema de serviço público sênior para uma liderança qualificada

- I. Introdução
- II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática
- III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior





Suporte aos servidores públicos seniores capacitados

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

	Recomendações imediatas	Recomendações na segunda etapa	Recomendações de longo prazo
Criar uma visão colaborativa e unificada de liderança inovadora	Servir como um centro e construir uma rede confiável enquanto influencia o desenvolvimento da liderança (ENAP)	Usar a rede para desenvolver um modelo inovador de competências de liderança mais unificado	Alinhar o ecossistema de desenvolvimento de liderança
Garantir que o treinamento seja responsivo, eficaz e disponível	Criar maior transparência nas ofertas de treinamento e, ao mesmo tempo, expandir o treinamento experiencial	Conduzir uma análise de habilidades com base no modelo de competências recém-criado	Certificar-se de que o treinamento oferecido está alinhado com o modelo de competências e análise de habilidades

Comunicação e feedback



Construção de um ambiente operacional de suporte

I. Introdução

II. Sistemas de Serviço Público
Sênior na Prática

III. Habilidades de Inovação e Liderança no Setor Público Brasileiro – Rumo a um Sistema de Serviço Público Sênior

	Recomendações imediatas	Recomendações na segunda etapa	Recomendações de longo prazo
Desenvolver práticas de contratação baseadas no mérito que avaliem as competências de inovação	Mapear e analisar iniciativas existentes na administração pública federal	Pilotar várias abordagens para avaliação de competências	Escalonar em toda a administração e incorporar na legislação
Incluir objetivos orientados para a inovação em perfis de trabalho e avaliações de desempenho	Desenvolver modelos para perfis de trabalho de servidores públicos seniores, incluindo competências de liderança	Pilotar processos regulares de avaliação de desempenho	Escalonar em toda a administração e incorporar na legislação

Comunicação e feedback

OBRIGADO

Leadership for a high performing civil service:
Towards a senior civil service systems in OECD
countries

OECD Working Papers on Public Governance No. 40



<http://www.oecd.org/gov/pem/leadership-for-a-high-performing-civil-service-towards-a-senior-civil-service-systems-in-OECD-countries.htm>

Daniel Gerson
Chefe da Equipe de Emprego Público e Gestão,
Divisão de Gestão Pública e Orçamento, Diretoria de Governança Pública, OCDE

daniel.gerson@oecd.org
PEM@oecd.org
NSG@oecd.org