



IX FÓRUM NACIONAL DAS TRANSFERÊNCIAS E PARCERIAS DA UNIÃO

Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

Liderança na era digital

Cristiano Heckert

Junho de 2024

APOIO:



REALIZAÇÃO:



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

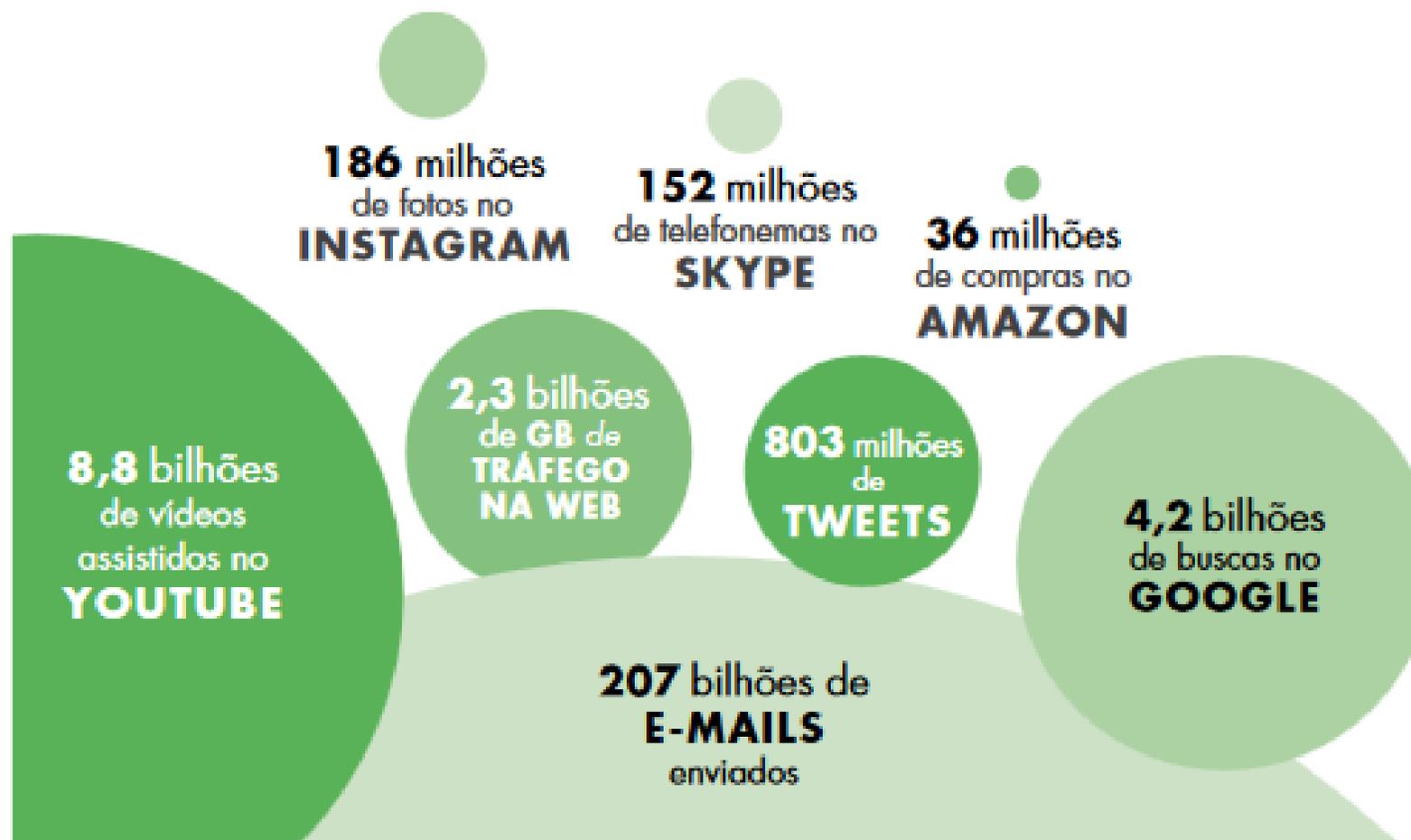


O (novo) mundo digital



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

b. Um dia comum na vida da internet

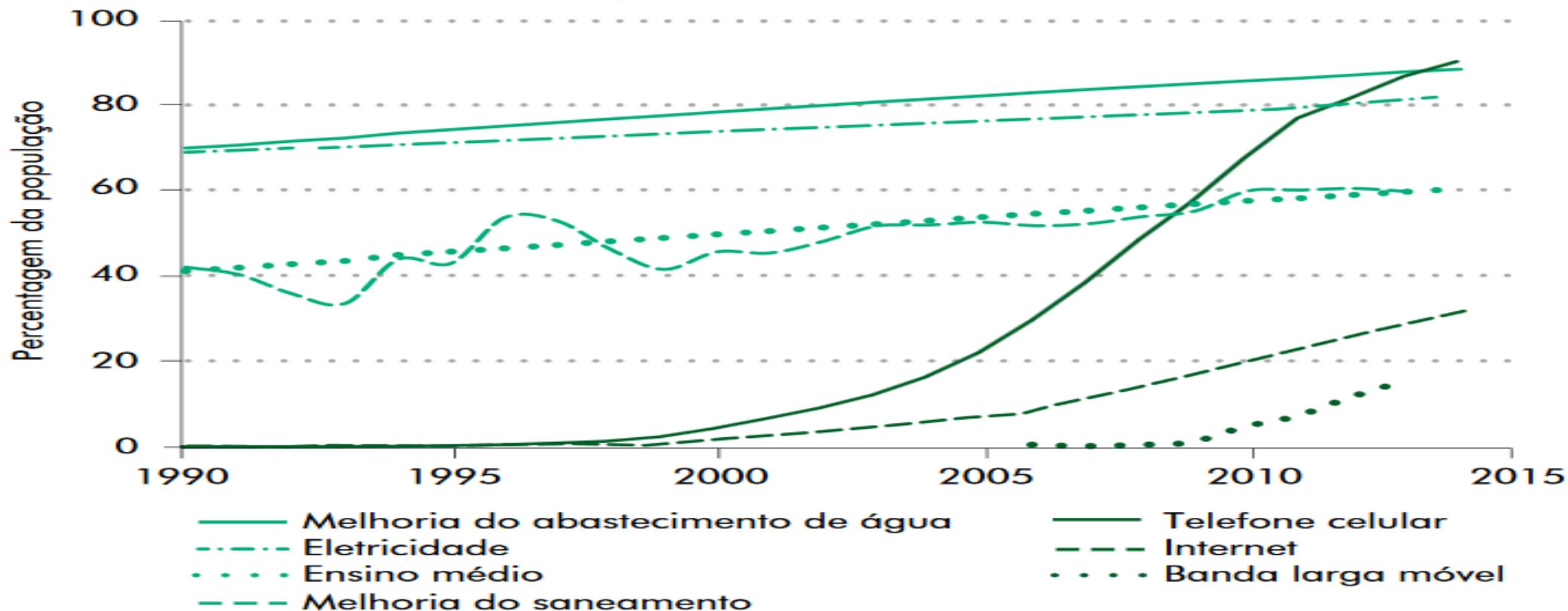


Quem é o cidadão de hoje?



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

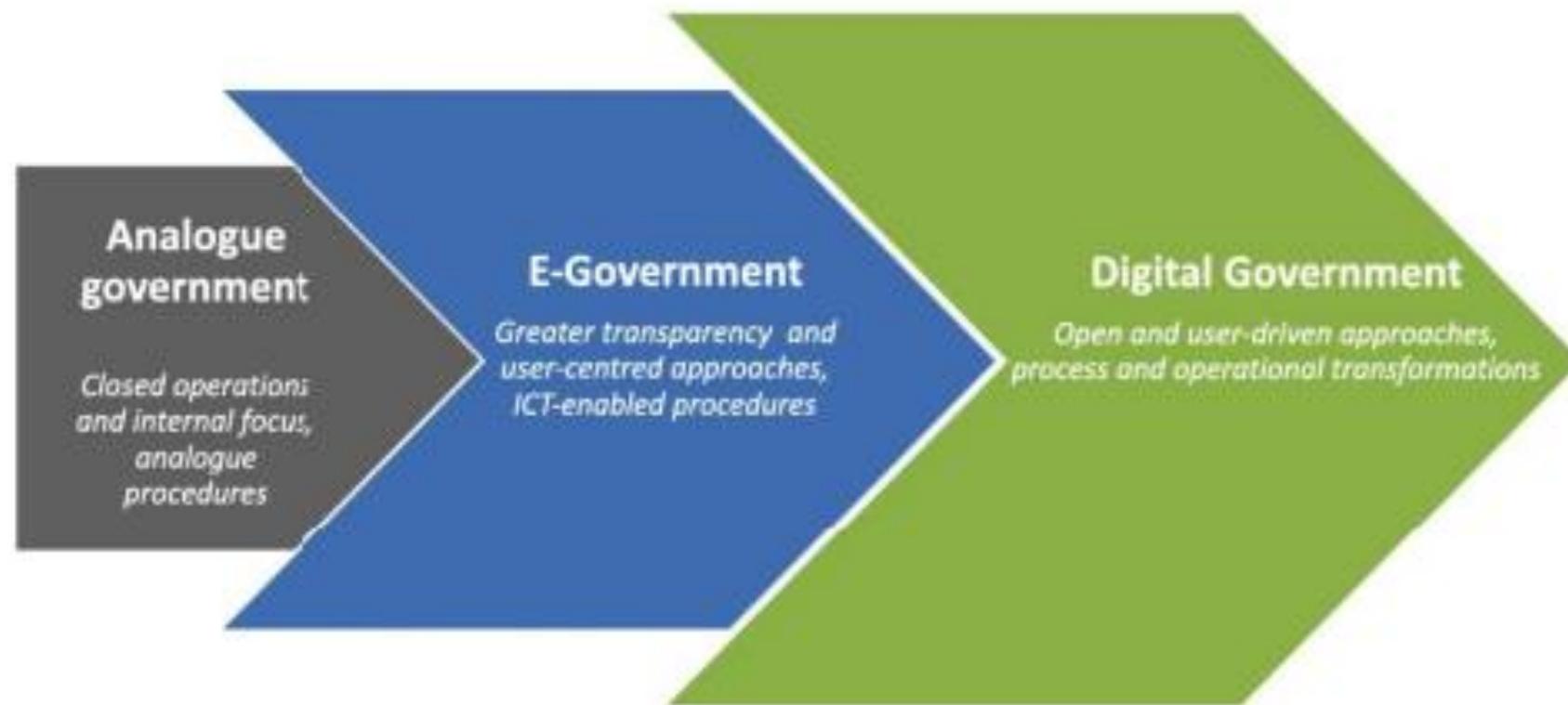
a. As tecnologias digitais estão se disseminando rapidamente nos países em desenvolvimento



E os governos?



Figure 2.1. Digital transformation of the public sector



Source: Based on (OECD, 2014^[2]), "OECD Recommendation of the Council on Digital Government Strategies".

A trajetória do governo federal



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras



2000

Comitê Executivo de
Governo Eletrônico



2008

Estratégia Geral
de TI

sei!

Sistema Eletrônico
de Informações

2014

Processo
eletrônico

gov.br
Mais Governo, Mais Cidadania.

2020-2023

2ª EDG

2005

ePING: padrões de
interoperabilidade

2016-2019

1ª EGD

Seminário Internacional
Brasil 100% Digital
Integração e transparência a serviço da sociedade

2024-2027

3ª EGD

O que é governança digital?



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

“Governança Digital é a utilização, pelo **setor público**, de **tecnologias da informação e comunicação** com o objetivo de melhorar a **informação** e a **prestação de serviços**, incentivando a **participação dos cidadãos** no processo de tomada de decisão e tornando o governo mais responsável, transparente e eficaz.”

(Verma et al., National Informatics Centre of India, 2005 – em UNESCO, 2010).



Maturidade em governança digital



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras



1. Mudança de foco
(de dentro para fora)

2. Serviços
digitais

3. Dados e
informações

4. Democracia
participativa



O que vem depois da transformação digital de serviços?



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

Uso intensivo de dados e IA nas políticas públicas

A16 | Valor | Terça-feira, 27 de fevereiro de 2024

Segurança Pelotas e Niterói apresentam queda considerável no número de crimes após prefeituras se engajarem na segurança pública com uso de análise de dados

Evidências científicas ajudam municípios a reduzir violência

Fonte: Valor Econômico, 27/02/24



Uso intensivo de dados e IA nas políticas públicas



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

“Qualquer veículo que entra ou sai em Niterói hoje é **imediatamente identificado**. Somado ao **sistema de monitoramento** espalhado por toda a cidade e a **inteligência** para verificar movimentos suspeitos, isso permitiu a **prisão** de várias quadrilhas de roubo de veículos.”

(Rodrigo Neves, prefeito de 2013 a 2020).

Crime	2018	2023
Carros roubados	2.206	196
Roubos de carga	241	35
Roubos a transeuntes, de celular e em transporte coletivo	4.891	1.152
Assassinatos	112	35

Dados abertos

Estudo de caso – Melbourne, Austrália



IX FÓRUM NACIONAL
**DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO**
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras



Governo como plataforma



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

“**governo como plataforma:** infraestrutura tecnológica que facilite o uso de **dados** de acesso público e promova a **interação** entre diversos **agentes**, de forma segura, eficiente e responsável, para estímulo à **inovação**, à **exploração de atividade econômica** e à **prestação de serviços** à população.”

Fonte: [Lei nº 14.129 de 2021 \(Lei de Eficiência Pública e Governo Digital\)](#)

E a liderança nesse contexto?



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

“Os bolsões de resistência ao *home office* foram **atropelados** pela Covid-19.”

Cristiano Heckert

Inovação disruptiva X incremental



As pessoas no centro da transformação digital



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras



“A transformação digital significa não apenas alterar a **forma** como a Administração Pública entrega valor ao **cidadão**, mas também uma evolução da **cultura organizacional**, que passa a incorporar práticas mais **modernas** de gestão do trabalho e relacionamento entre gestores e **colaboradores.**” (Sérgio Diogo)

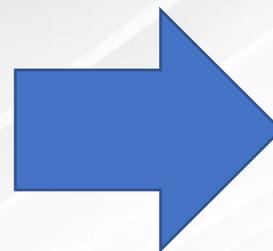
Fonte: LOUREIRO, G. (org.) A reconstrução do Brasil pela transformação digital do setor público. Brasília: IBGP, 2020.

O novo papel da liderança



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

- Mundo mais **fluido** e menos estruturado
- Funcionários tornam-se fiéis à **experiência** e não à organização
- Equipes buscam maior **autonomia**



- Declínio da liderança baseada em **comando** e **controle**
- Ascensão da liderança orientada por **visão** e **propósito**



4 tipos de liderança



IX FÓRUM NACIONAL
**DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO**
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

Capacidade digital

Fashionistas

- Recursos digitais avançados
- Nenhuma visão abrangente
- Coordenação subdesenvolvida
- Talvez exista cultura digital em silos

Mestres Digitais

- Visão digital abrangente
- Excelente governança
- Várias iniciativas digitais gerando valor mensurável
- Forte cultura digital

Principiantes

- Gestão cética do valor das tecnologias digitais para a empresa
- Alguns experimentos
- Cultura digital imatura

Conservadores

- Visão digital abrangente
- Poucos recursos digitais avançados
- Forte governança digital
- Etapas ativas para desenvolver cultura digital

Capacidade de liderança

Liderando na era digital



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

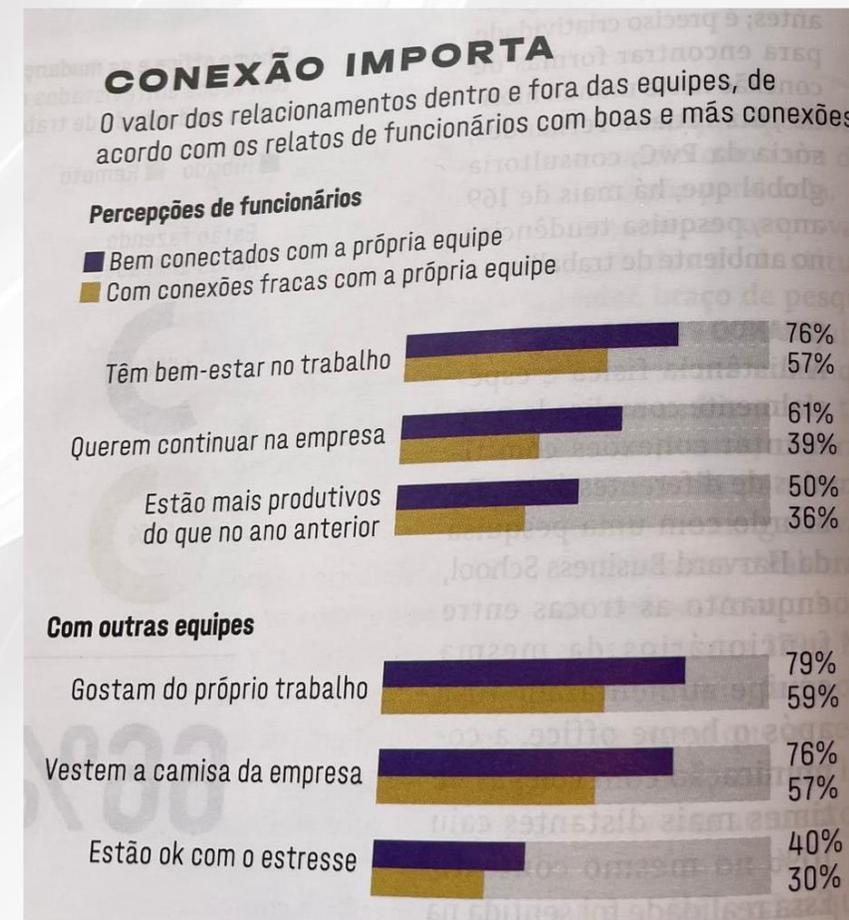
“Adote um estilo **encorajador** para permitir que as equipes que se autorganizem resolvam problemas, inovem e ampliem a visão da empresa. Tudo isso é **inovação gerencial** alimentada por tecnologias digitais e **liderança com comprometimento**. Faça isso de forma bem-sucedida e você começará a compor uma nova assinatura **cultural** dentro de sua organização.”

Empregados bem conectados têm melhor desempenho

“Com a adoção do trabalho **híbrido** ou mesmo totalmente **remoto** pós-pandemia... muitas empresas estão precisando repensar o escritório ou desenvolver iniciativas para aumentar as oportunidades desse **encontros fortuitos** entre os times.”



**IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO**
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras





IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

Economia compartilhada



Fonte: ALVES, T. Nem home nem office. O futuro do trabalho é híbrido. São Paulo: Editora Gente, 2022.



Gestão por resultados

“O que é mais importante em uma equação de sucesso, a **entrega** ou a localização geográfica? A **confiança** remota ou o **controle** presencial?”

“O gestor deverá estar preparado para liderar equipes pautadas pela **flexibilidade**, pela **sustentabilidade** e pelo **propósito**.”

Liderança no trabalho híbrido



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

- Trabalhadores híbridos podem ser mais felizes ao obter um **equilíbrio** entre vida pessoal e profissional
- Liderança deve:
 - Abandonar abordagens tradicionais baseadas na **presencialidade**
 - Gerenciar com foco em objetivos e **metas**

Liderança no trabalho híbrido



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

“Seja no *on* ou no *off-line*, no home ou no office, continua valendo a liderança pelo **exemplo**. Bons gestores **conquistam** o respeito de seus times porque dão **sentido** ao que fazem não apenas com discursos motivacionais, mas também com uma **prática coerente** e uma gestão focada em *performance*.”

O que se espera dos funcionários



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

“As pessoas são contratadas pelo LinkedIn e demitidas pelo Instagram... Você **contrata** uma pessoa pelos *hard skills*, por aquilo que ela fez, aprendeu, pelo que sabe.

Entretanto, você **demite** essa pessoa pelos *soft skills*, comportamentos que você não consegue avaliar no currículo ou na entrevista”

Habilidades interpessoais



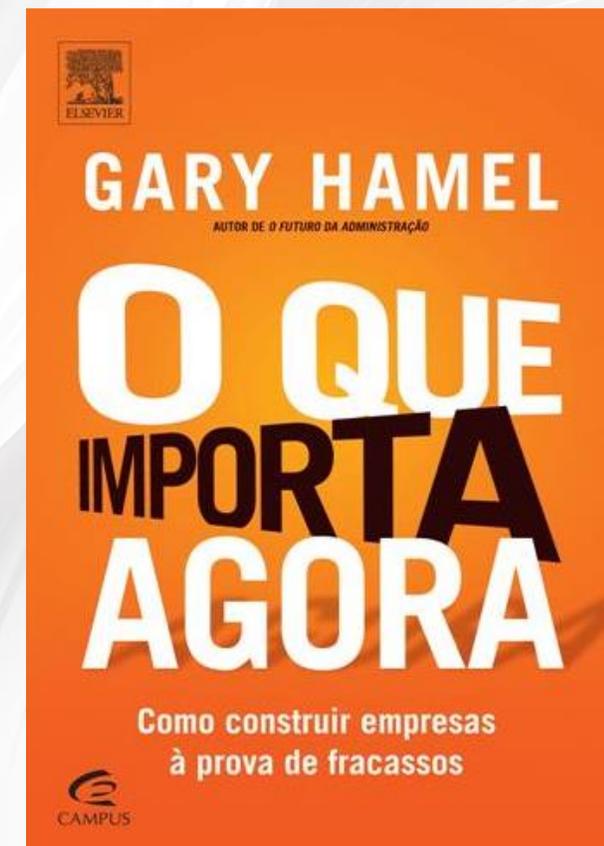
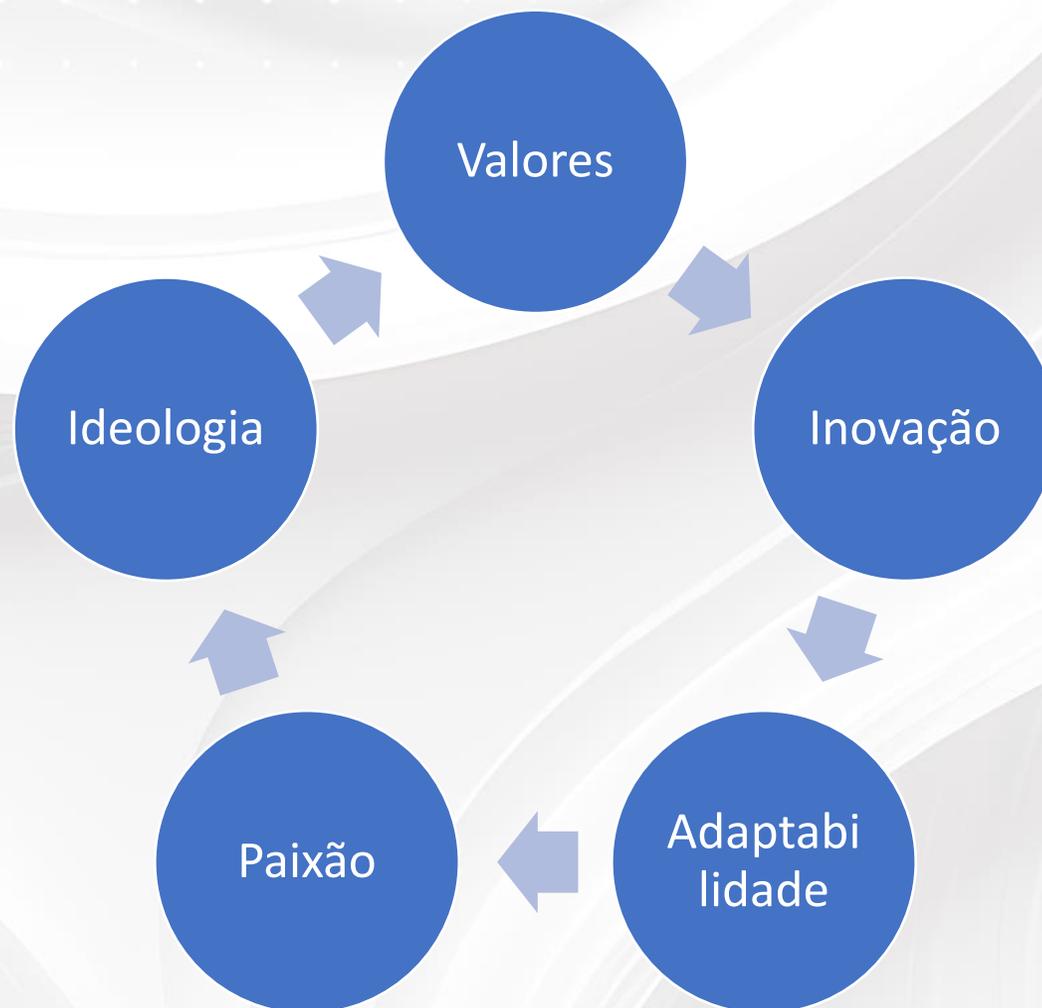
IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

“O bem-estar mental ganha cada vez mais destaque nessa receita. A tecnologia continuará no centro das mudanças, mas a **inteligência emocional**, a abertura de um leque maior de **habilidades individuais** e o espírito de **colaboração** ganho força nos quadros das empresas.”

O que importa agora?



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras



Fonte: HAMEL, G. O que importa agora.. Rio de Janeiro: Campus, 2012



O que importa agora?

Valores

- Renascimento moral dos negócios (ESG)
- Valores necessários:
 - Lealdade: Valorizar e **cuidar** de seus colaboradores, ao invés de espoliá-los
 - Caridade: Pôr os interesses do **outro** a frente dos seus
 - Prudência: proteger o **futuro**, enquanto se aúfere do presente
 - Prestação de contas: assumir **consequências** de suas ações
 - Equidade: distribuir recompensas de maneira **proporcional** às contribuições de cada um



O que importa agora?

Inovação

- Inovação é tarefa de **todos**, o tempo todo
- Inovação é a única estratégia **sustentável** para criar valor duradouro
- Fazer **reengenharia** de todos os processos, facilitando o pensamento ousado e a execução radical
- Inspirar o **design** excelente
- Desenvolver um portfólio de habilidades e ativos que podem ser **recombinados** em uma variedade infinita de produtos e serviços



O que importa agora?

Adaptabilidade

- Problema: nas organizações, o “partido do **passado**” é, em geral, mais poderoso que o “partido do futuro”
- Estamos mudando tão **rápido** quanto o mundo ao nosso redor?
- Única maneira de **sustentar** o sucesso é reinventá-lo
- Para florescer em épocas turbulentas, as organizações devem tornar-se um pouco mais **desorganizadas** – menos estruturadas, menos hierárquicas e menos rotinizadas



O que importa agora?

Paixão

- O problema não é a falta de competência, mas a falta de **entusiasmo**. Regras mesquinhas, objetivos comezinhos e estruturas piramidais drenam a vitalidade emocional
- Empregados motivados não esperam ordens, não estão presos à descrição do cargo e são **proativos** por instinto
- Encaram o trabalho como **vocação**, como maneira de fazer a **diferença** no mundo



O que importa agora?

- Problema: Ideologia gerencial que enaltece o **controle** desperdiça o potencial humano.
- O que cria valor hoje é a **experiência** do cliente inovadora e surpreendente
- Melhores processos internos e melhores modelos de negócio não são suficientes – precisamos de melhores **princípios** de negócios.
- O que todos querem: senso de **realização**

Resumo - princípios



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

Ideologia

- **Descentralize** sempre que possível
- Enfatize a **comunidade** em relação à hierarquia
- Garanta a **transparência** na tomada de decisões
- Torne os líderes mais **responsáveis** com os liderados
- Alinhe as recompensas com as **contribuições**, e não com poder e posição
- Substitua as avaliações de cima para baixo por avaliações pelos **pares**
- Amplie decididamente o escopo da **autodeterminação**



IX FÓRUM NACIONAL DAS TRANSFERÊNCIAS E PARCERIAS DA UNIÃO

Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

Obrigado!

Cristiano Heckert

[linkedin.com/in/cristianoheckert/](https://www.linkedin.com/in/cristianoheckert/)

crisheckert@gmail.com

