

# LIDERANÇA, ORGANIZAÇÕES E PROBLEMAS COMPLEXOS

Heron de Carvalho

[heron@clp.org.br](mailto:heron@clp.org.br)

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



COMO ESTOU CHEGANDO?



COMO ESTOU CHEGANDO?

COMO FOI ATÉ AQUI?



COMO ESTOU CHEGANDO?

COMO FOI ATÉ AQUI?

QUAIS EXPECTATIVAS?



A black and white photograph of a hand pointing upwards with the index finger. The hand is in sharp focus, while the background is blurred, showing a person's face and a bright light source. The text 'NÃO EXISTE CERTO E ERRADO' is overlaid on the right side of the image.

**NÃO EXISTE CERTO E  
ERRADO**



**USO SOLIDÁRIO DA PALAVRA**



DIÁLOGO

## HERON DE CARVALHO



[LinkedIn: /herondecarvalho](#)

Pós-Graduação em Liderança e Gestão Pública pelo Centro de Liderança Pública (CLP), Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), estudou na faculdade de Direito na Universidade Estadual de Londrina (UEL).

Atualmente é coordenador da estratégia de expansão do impacto do CLP e facilitador de oficinas para governo.

Atuou 5 anos com desenvolvimento de liderança jovem e implantação de projetos escala em organização internacional.

Trabalhou como consultor de execução da estratégia na iniciativa privada e como consultor de Implementação de Políticas Públicas do Centro de Liderança Pública - CLP com a SeGov do Estado de São Paulo e com a SEMOB do Distrito Federal.

Tem certificação em Gestão de Projetos pela FGV, Líder Coaching pela Concept/SBC. Possui formação em Facilitação de Processos e Grupos pelo Germinar/EcoSocial, Desenvolvimento Sustentável, Marketing e Responsabilidade Social pela ESPM, Gestão da Mudança pela Líderes Agentes da Mudança, além de formação em Design Thinking para Gestão e Serviços pela Escola de Design Thinking.



O Centro de Liderança Pública (CLP) desenvolve líderes públicos empenhados em promover mudanças transformadoras por meio da eficácia da gestão e melhoria da qualidade das políticas públicas.

As iniciativas do CLP têm um propósito: preparar os líderes públicos para implementar políticas públicas de maneira ética e eficiente.



**+ 1000**  
municípios

**+ 22.000**  
líderes impactados

**27**  
estados

**+ 6.500**  
líderes formados

**+ 16**  
partidos

**8 grandes projetos**

de abrangência estadual/municipal,  
com grande potencial de institucionalização

clp online

experiências locais

experiências personalizadas

pós-graduação

rede de líderes

# AGENDA – LIDERA RIO

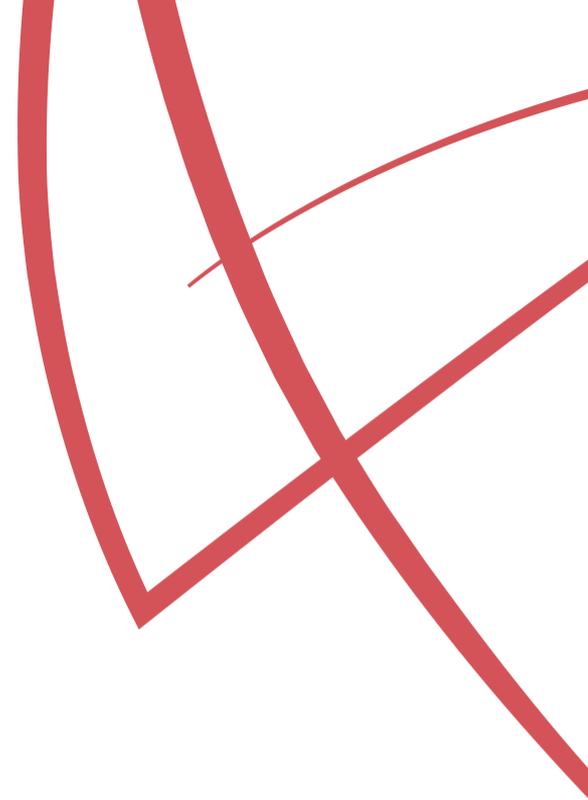
OLHAR PARA LIDERANÇA

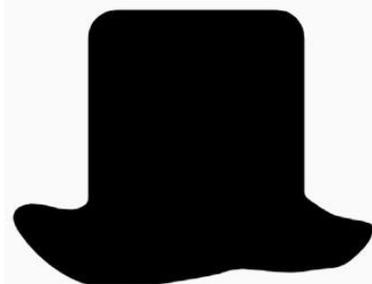
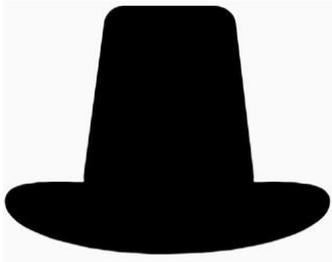
OLHAR PARA INSTITUIÇÕES

ENTENDIMENTO DE DESAFIOS E PROBLEMAS COMPLEXOS



LIDERANÇA







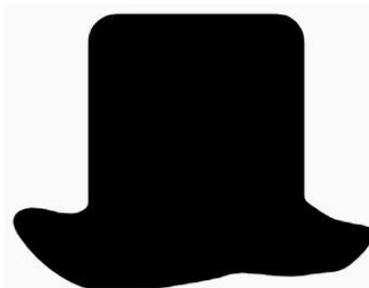
Valores

Senso de propósito

Causa desconforto

Mobiliza as pessoas para enfrentar um problema

Construi uma narrativa



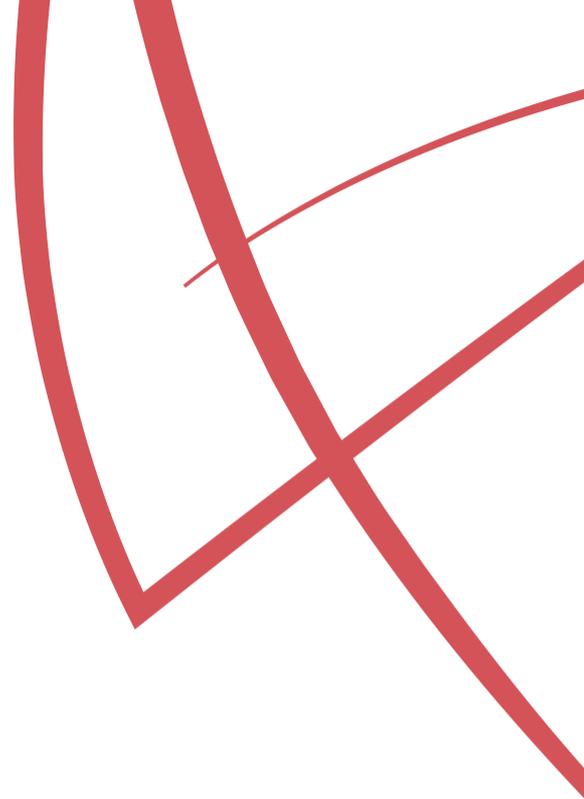
Direção

Proteção

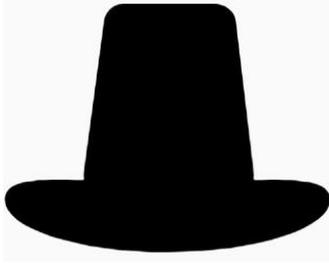
Ordem

Símbolo

Orientação



## LIDERANÇA



Valores

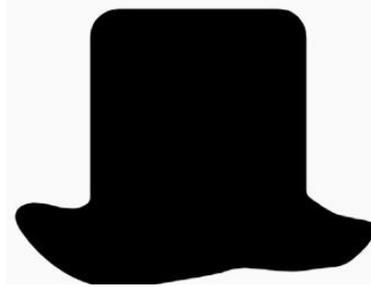
Senso de propósito

Causa desconforto

Mobiliza as pessoas para enfrentar um problema

Construi uma narrativa

## AUTORIDADE



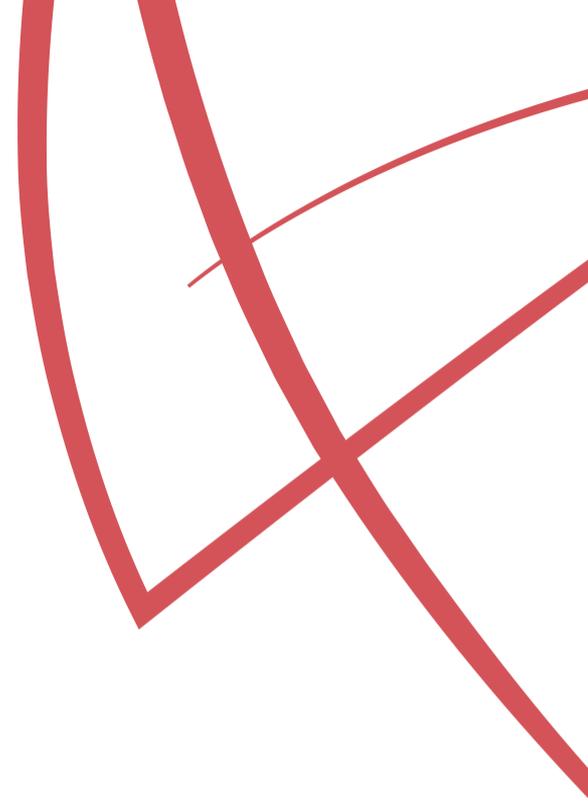
Direção

Proteção

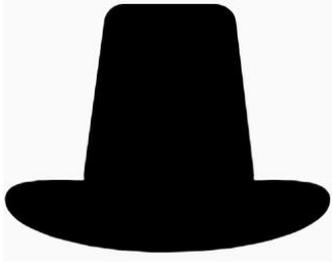
Ordem

Símbolo

Orientação



LIDERANÇA

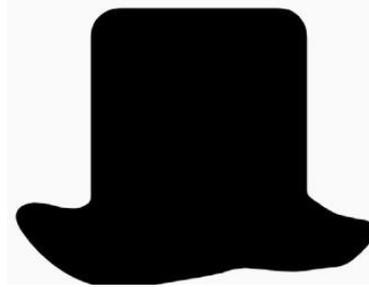


...**atitude!** Exprime valores.

LIDERANÇA  
ADAPTATIVA



AUTORIDADE



...o **poder** que as atribuições do cargo lhe oferece.

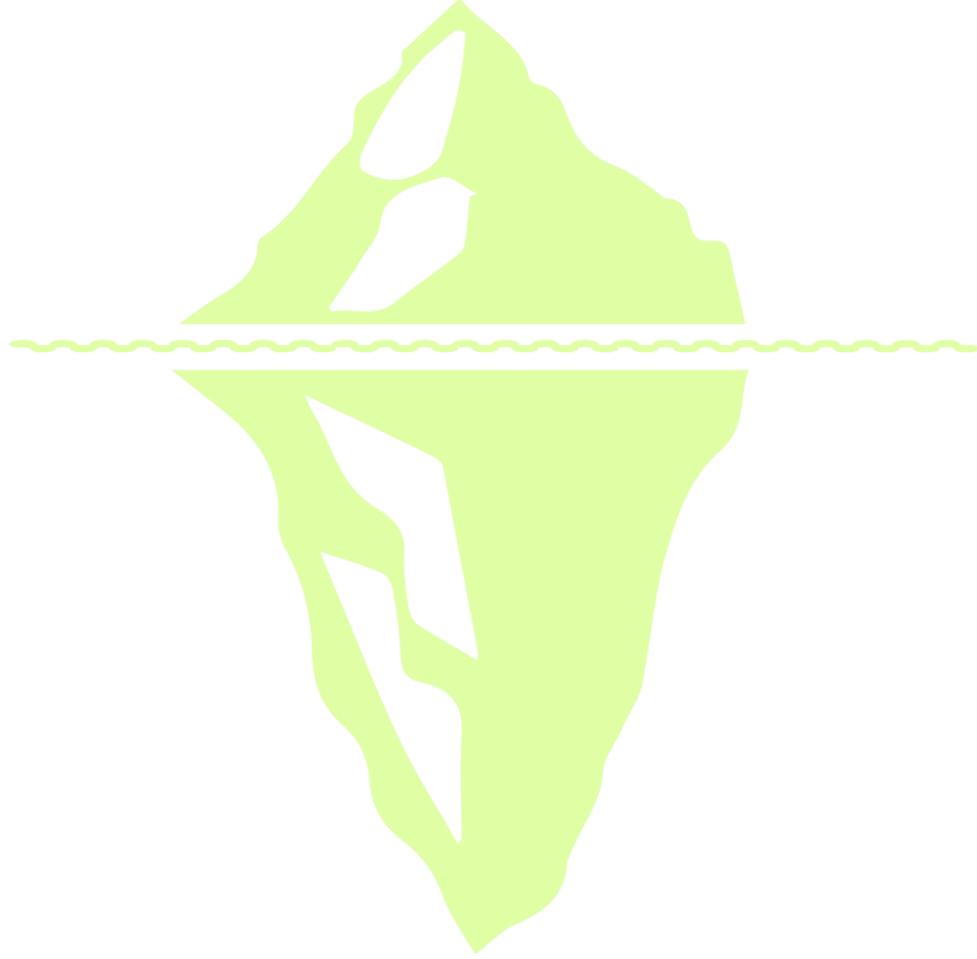


Ao invés de oferecer **direção**, você vai **desafiar** as pessoas a enfrentar os reais problemas que as impedem de se adaptar ao contexto da nova realidade.

Ao invés de oferecer **proteção**, você vai gerar **desconforto** e obrigar as pessoas a rever crenças e atitudes que lhe são caras, familiares e que despertem o senso de segurança e pertencimento.

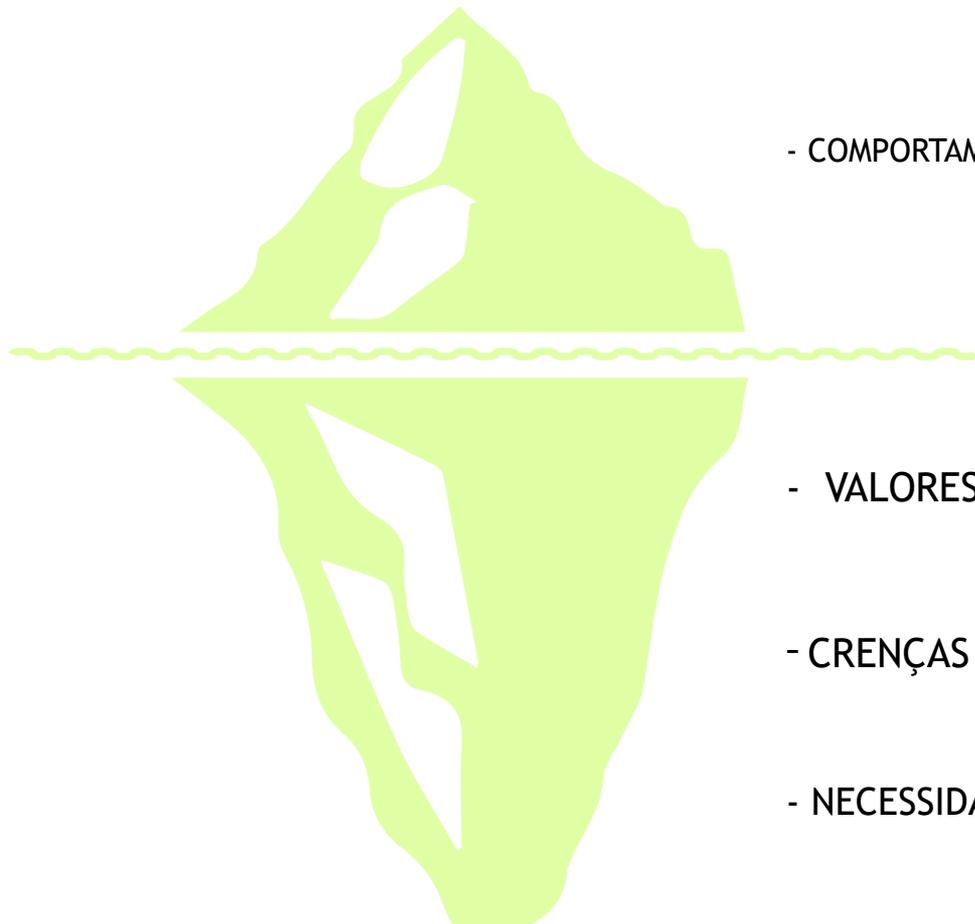
Ao invés de oferecer **ordem**, você vai gerar **desordem** momentânea, estimulando as pessoas a pensar “fora da caixa”, a perseguir ideias criativas que promoverão ruptura de crenças estabelecidas e a realizar novos experimentos que podem gerar resultados inesperados e nem sempre positivos.

NÍVEIS DE TRANSFORMAÇÃO



# LIDERANÇA

NÍVEIS DE TRANSFORMAÇÃO



- COMPORTAMENTOS

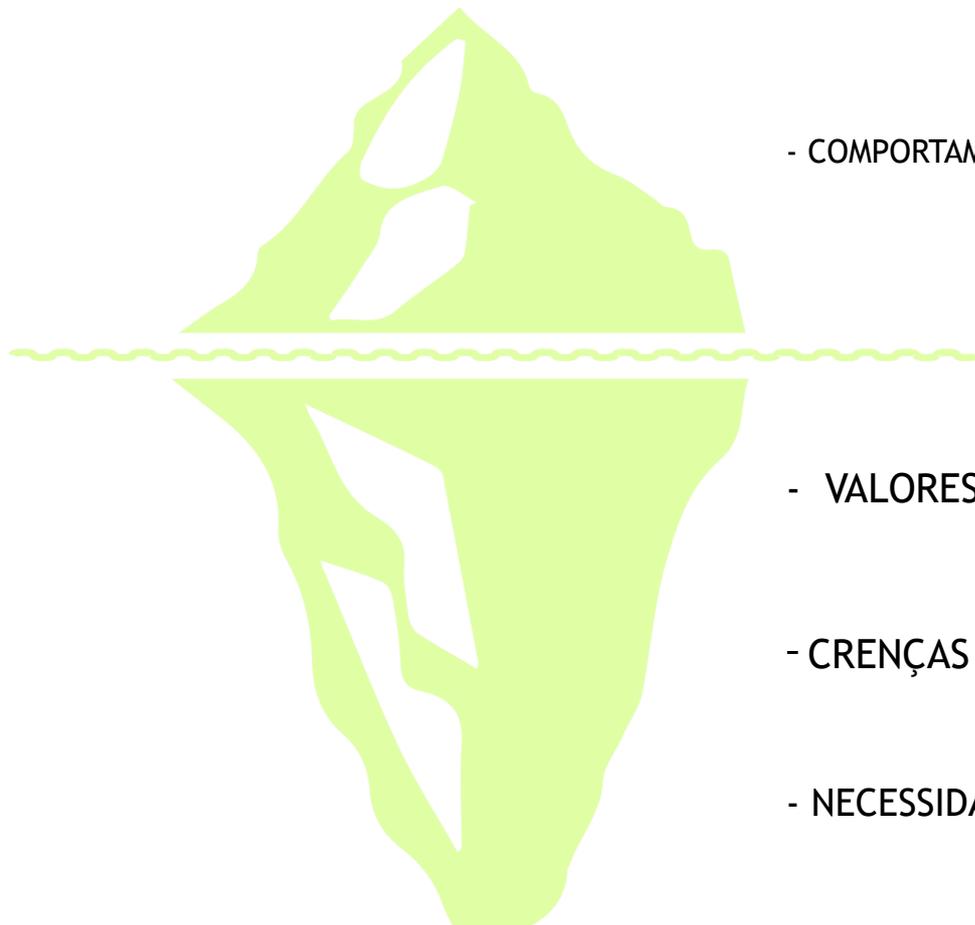
- VALORES

- CRENÇAS

- NECESSIDADES- MEDOS

# LIDERANÇA

NÍVEIS DE TRANSFORMAÇÃO



- META, ESTRUTURA
- PROCESSOS
- LEIS, REGRAS
- RECURSOS
- COMPORTAMENTOS
- VALORES
- IDENTIDADE
- HÁBITOS
- CRENÇAS
- ATITUDES
- NECESSIDADES- MEDOS

# LIDERANÇA

NÍVEIS DE TRANSFORMAÇÃO



## DESAFIOS TÉCNICOS

- COMPORTAMENTOS
- META, ESTRUTURA
- PROCESSOS
- LEIS, REGRAS
- RECURSOS

## DESAFIOS ADAPTATIVOS

- VALORES
- IDENTIDADE
- HÁBITOS
- CRENÇAS
- ATITUDES
- NECESSIDADES- MEDOS

## DESAFIOS TÉCNICOS

Desafios que você pode aplicar os conhecimentos que já possui.

Quem atua diretamente com estes desafios:  
autoridade



## DESAFIOS ADAPTATIVOS

Desafios que você precisar desenvolver novas habilidades para poder solucionar.

Quem atua diretamente com estes desafios: as pessoas que são impactadas pelo problema.



# PAPÉIS DA LIDERANÇA



MOTIVAR



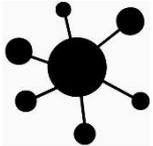
IMPLEMENTAR



UNIR



PROMOVER  
SOLUÇÕES



CONECTAR



RECURSOS



EMPODERAR



IDEIAS

# Dimensões organizacionais

RECURSOS

IDENTIDADE



PROCESSOS

GENTE

# Dimensões organizacionais

Onde eu aloco recursos para entregar o que a organização se propõe a fazer?

RECURSOS

IDENTIDADE

Quais necessidades a org. identifica?  
O quê a organização se propõe a fazer?  
Para quem a organização faz?



PROCESSOS

Como a organização vai atender às necessidades identificadas? (Know-how)

GENTE

Quem está em condições para usar a tecnologia e lidar com o público a fim de fazer o que a org. se propõe?

Qual a cultura necessária que as pessoas vivam para fazer o que a org. se propõe?

# Dimensões organizacionais

## IDENTIDADE

Relaciona as iniciativas e projetos às capacidades de gerar soluções para problemas reais. Qualidades sutis fundamentais à Política Pública, tais como o propósito que move os tomadores de decisão e o time, as metas, valores e crenças dos indivíduos que realizam as ações e geram resultados para a sociedade.

## GENTE/CULTURA

Aspectos do exercício e da estrutura de liderança na Política Pública, da capacidade de gerar engajamento entre atores diversos, tomada de decisões e enfrentamento de reais problemas. Refere-se também à capacidade dos membros do time de se apoiarem no desenvolvimento conjunto. Elementos que representam a cultura organizacional e como eles impactam a qualidade da Política Pública e seus resultados, tais como os fluxos de comunicação, a governança, as agendas ocultas e declaradas, etc.

## PROCESSOS

Relaciona a qualidade da gestão, sua orientação para resultados e a capacidade de dimensionamento e alocação de recursos para executar a Política Pública, a fim de gerar resultados positivos. Capacidade de estabelecer fluxos de informação eficientes. Pode gerar autonomia e responsabilização dos atores, por meio de papéis e responsabilidades claras e definidas. Diz respeito à organização necessária à instituição para entender os problemas e intervir em soluções duradouras.

## RECURSOS

Aspectos quantitativos de recursos humanos, financeiros, físicos, bem como suas fontes. Relaciona também instrumentos da Gestão Pública que viabilizam a captação de recursos vias parcerias privadas e/ou reservas orçamentárias por intermédio do PPA, LDO e LOA.

# Dimensões organizacionais

## IDENTIDADE

Quais necessidades a org. identifica?

O quê a organização se propõe a fazer?

Para quem a organização faz?

## GENTE/CULTURA

Quem está em condições para usar a tecnologia e lidar com o público a fim de fazer o que a org. se propõe?

Qual a cultura necessária que as pessoas vivam para fazer o que a org. se propõe?

## PROCESSOS

Como a organização vai atender às necessidades identificadas? (Know-how, metodologia, processos)

## RECURSOS

Onde eu aloco recursos para entregar o que a organização se propõe a fazer?

# Dimensões organizacionais

## IDENTIDADE

Quais  
necessidades a  
org. identifica?

O quê a  
organização se  
propõe a fazer?

Para quem a  
organização faz?

# Qual é a função da sua organização

(Gabinete, Secretaria, Diretoria, Coordenação, Projeto, etc)?

*Frase de no máximo 5 palavras*



# Qual é a função da sua organização

(Gabinete, Secretaria, Diretoria, Coordenação, Projeto, etc)?

*Frase de no máximo 5 palavras*

Quanto as pessoas que integram o seu time tem **clareza da função** da organização?

Para quem essa função é **relevante**?  
(para você, para o seu time ou para o cidadão?)

# Dimensões organizacionais

## IDENTIDADE

Quais  
necessidades a  
org. identifica?

O quê a  
organização se  
propõe a fazer?

Para quem a  
organização faz?

### Qual é a função da sua organização

(Gabinete, Secretaria, Diretoria, Coordenação, Projeto, etc)?

*Frase de no máximo 5 palavras*

### O que impede a sua organização de realizar sua função?

*Liste de 5 a 10 impedimentos*



Dentre os impedimentos, quais são

**TÉCNICOS**

**ADAPTATIVOS?**

PROBLEMA

?



A green abstract graphic consisting of several overlapping curved lines and a vertical line, resembling a stylized letter 'G' or a similar shape, located in the top right corner of the slide.

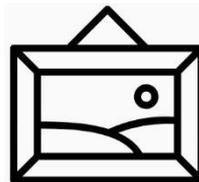
PROBLEMA **COMPLEXO**

?

# PROBLEMA COMPLEXO



Mensurável



Concreto



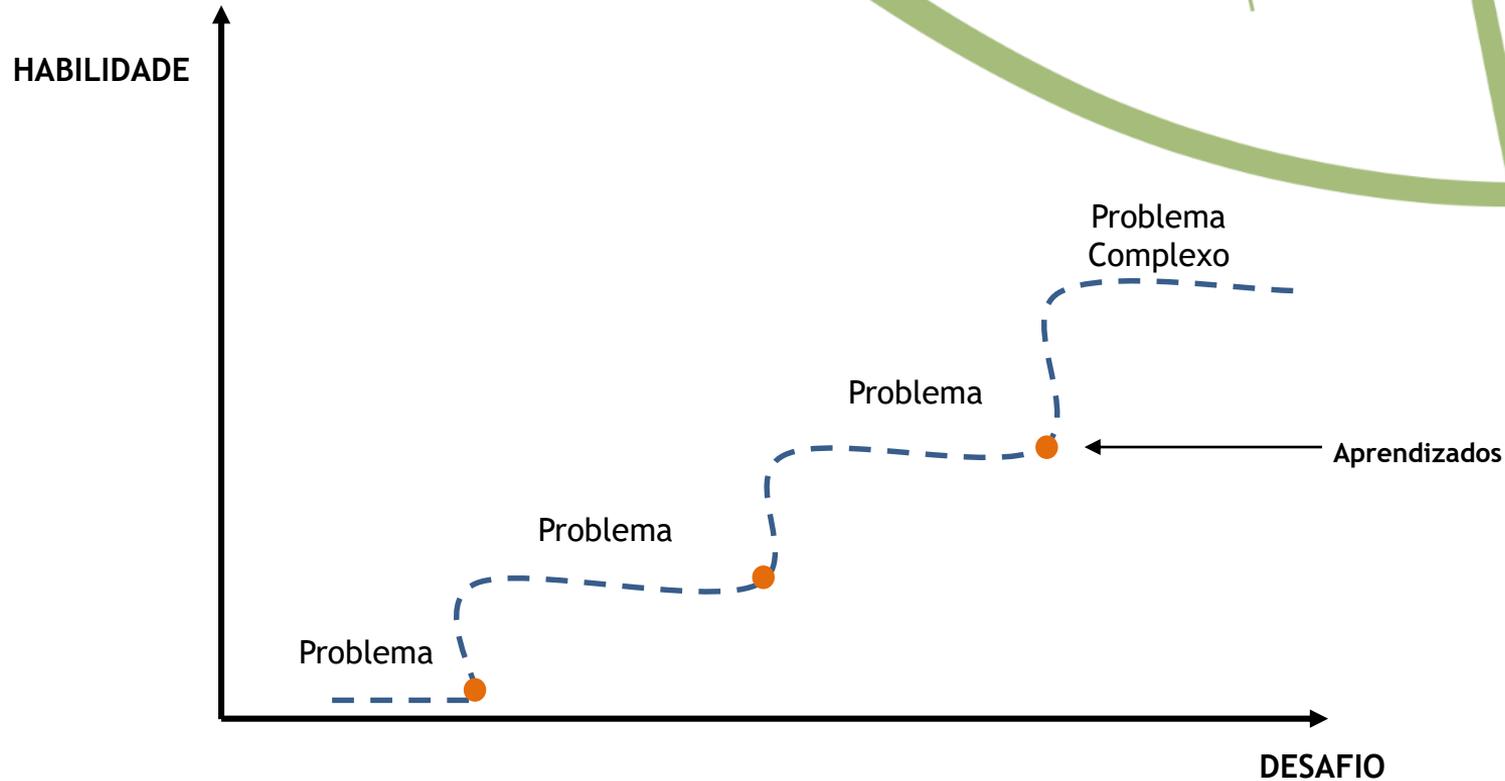
Sabe onde quer chegar  
mas não sabe como.

Ex: logística 1803 /  
2015



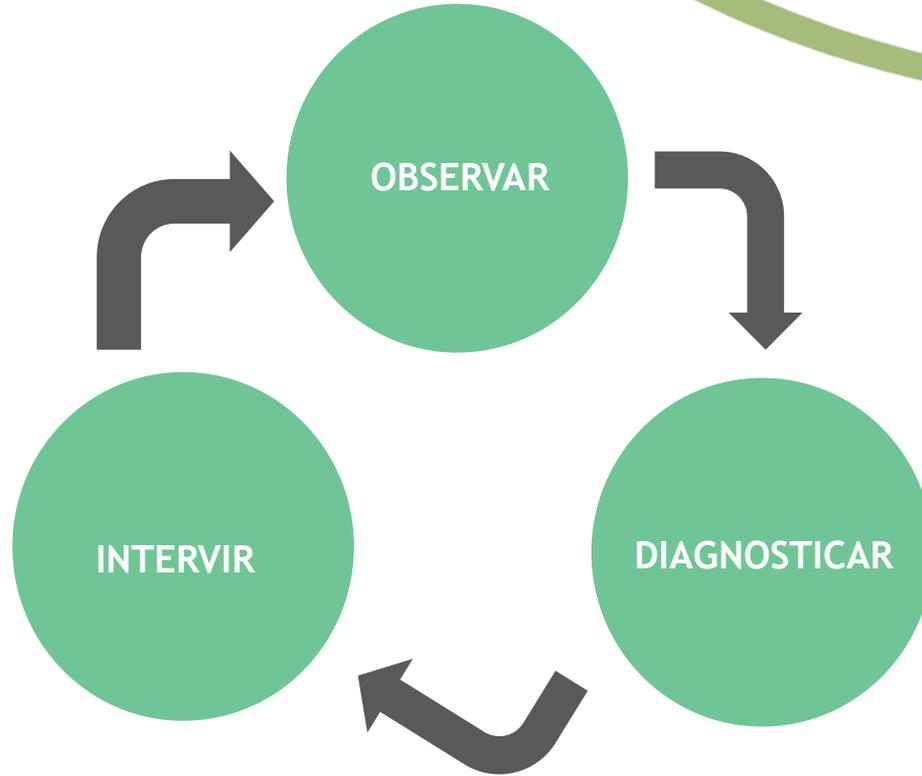
Não tem uma solução  
perfeita e nunca terá

# PROBLEMA COMPLEXO



Problema complexo exige uma habilidade maior do que a que você possui.

# PROBLEMA COMPLEXO E LIDERANÇA ADAPTATIVA



**Obrigado!**

**Heron de Carvalho**

[heron@clp.org.br](mailto:heron@clp.org.br)

[/herondecarvalho](#)

