



Idealística



elogroup ▶

**Apresentando:**

**Pedro Lemos**

## RESULTADO



**Gerar Impacto**



**Criar  
Capacidade  
Institucional**

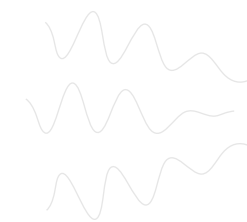


**Sustentabilidade  
Fiscal**

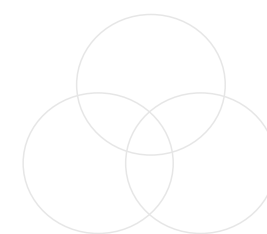
## ABORDAGENS



Pilar 1 -  
**Espiral de  
Valor Público**

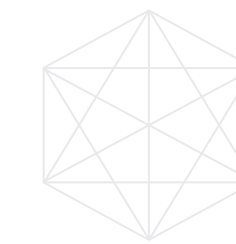


Pilar 2 -  
**Múltiplas  
Transformações**



Pilar 3 -  
**Janela de  
Oportunidade**

## EMPREENDEDOR



Competências  
Técnicas, Políticas,  
Comportamentais



Motivação,  
Resiliência e  
Bases de Poder

**RELEMBRANDO O QUE VIVEMOS NO  
DIA A DIA DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA AO LONGO DA ÚLTIMA  
DÉCADA**

**DIA A DIA**

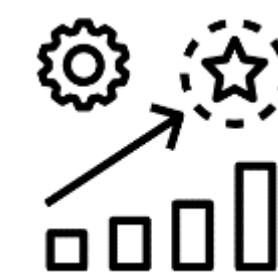
**BAIXA  
ENTREGA  
DE  
SERVIÇOS**

**PARALISIA  
E MEDO**

**CRISE  
FISCAL**

Melhorar o impacto gerado através de nossas políticas públicas

Serviços para a sociedade



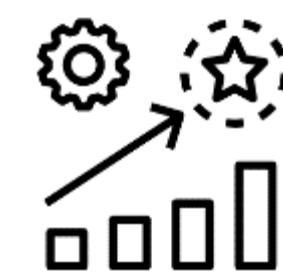
Gerar  
impacto

- Saúde
- Educação
- Segurança
- Infra-estrutura
- Desenvolvimento econômico,  
etc

Melhorar o impacto gerado através de nossas políticas públicas

Criar ou fortalecer a capacidade de formular e implementar políticas públicas

### Serviços para a sociedade



Gerar impacto

- Saúde
- Educação
- Segurança
- Infra-estrutura
- Desenvolvimento econômico, etc

### Capacidade Institucional



Capacidade técnico e administrativo



Habilidade Política Institucional

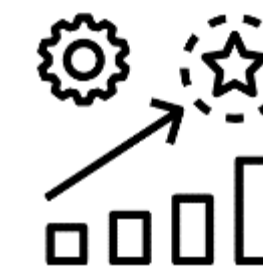
- Governança e Coordenação
- Pessoas
- Processos e sistemas
  
- Atores políticos
- Participação social
- Controle

Melhorar o impacto gerado através de nossas políticas públicas

Criar ou fortalecer a capacidade de formular e implementar políticas públicas

Assegurar sustentabilidade entre arrecadação e gastos da máquina

**Serviços para a sociedade**



Gerar impacto

- Saúde
- Educação
- Segurança
- Infra-estrutura
- Desenvolvimento econômico, etc

**Capacidade Institucional**



Capacidade técnico e administrativo



Habilidade Política Institucional

- Governança e Coordenação
- Pessoas
- Processos e sistemas
- Atores políticos
- Participação social
- Controle

**Sustentabilidade financeira**



Custo da Máquina Pública

- Superávit/Déficit primário
- Dívida pública



Ao longo da última década...

**Quais iniciativas foram desenvolvidas com foco em gerar impacto e criar capacidade dentro da administração pública?**

Projetos/Iniciativas Estratégicas

Projetos de Melhoria de Processos

Projetos de Tecnologia/  
Desenvolvimento de soluções

Projetos de Inovação/Design de Serviços

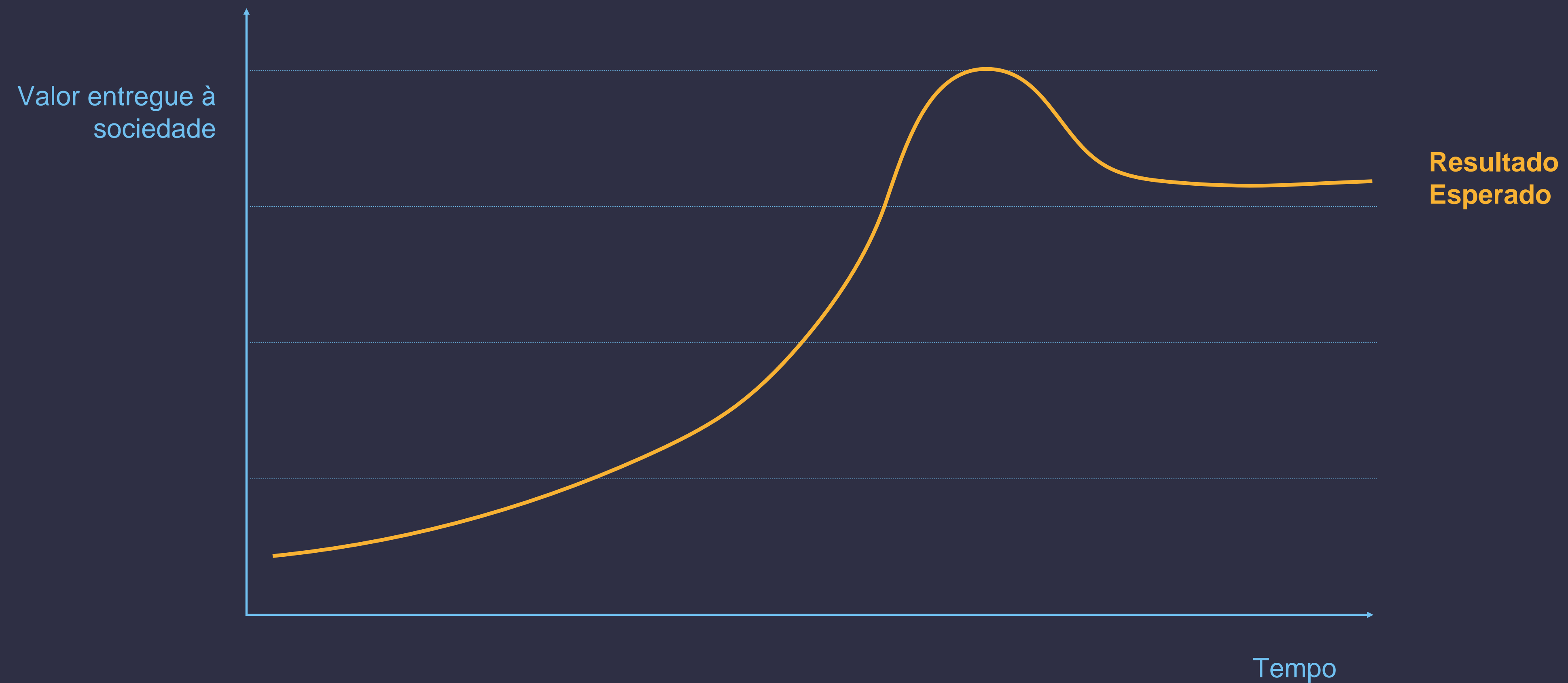
Projetos de Reestruturação organizacional

Projetos de Redução de Gastos e Desperdícios

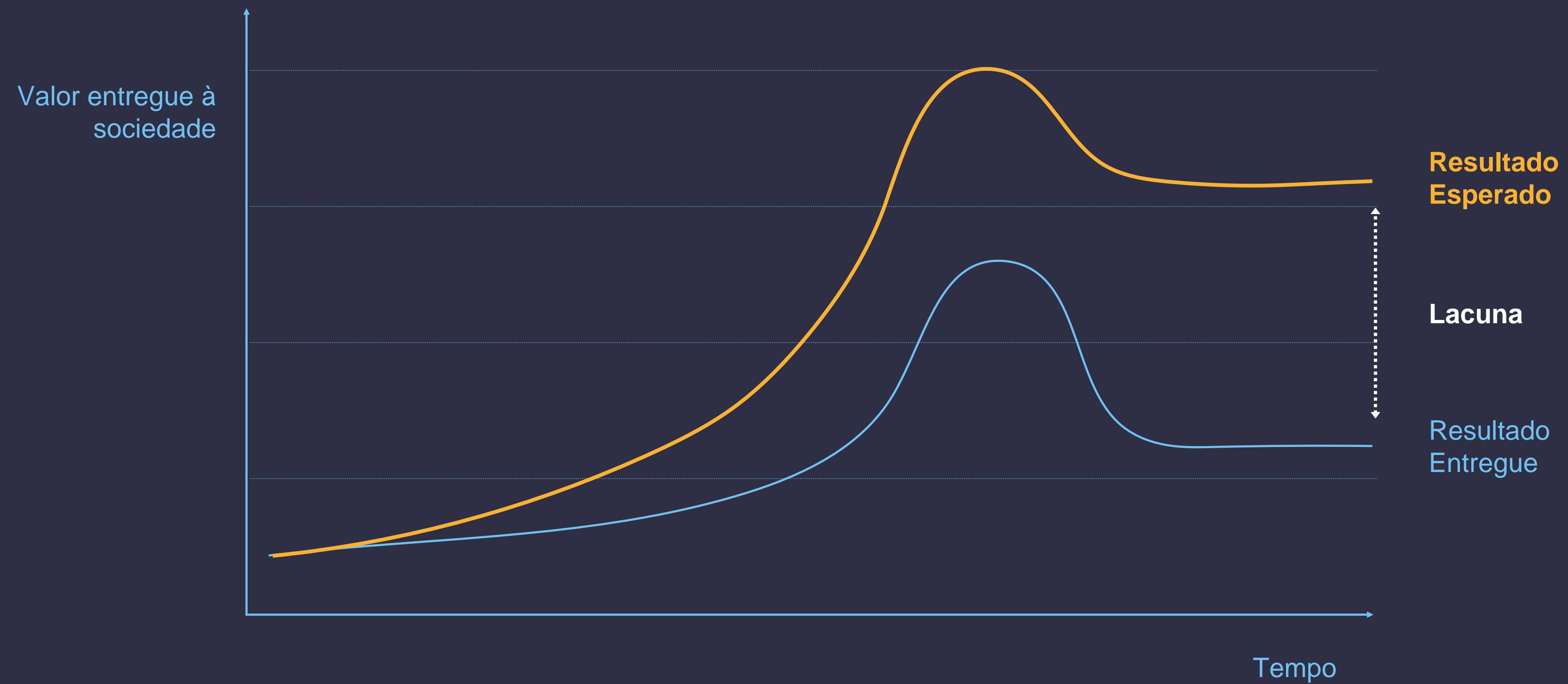


Ao longo da última década...  
O que entregamos de resultado?  
O que esperávamos entregar ?

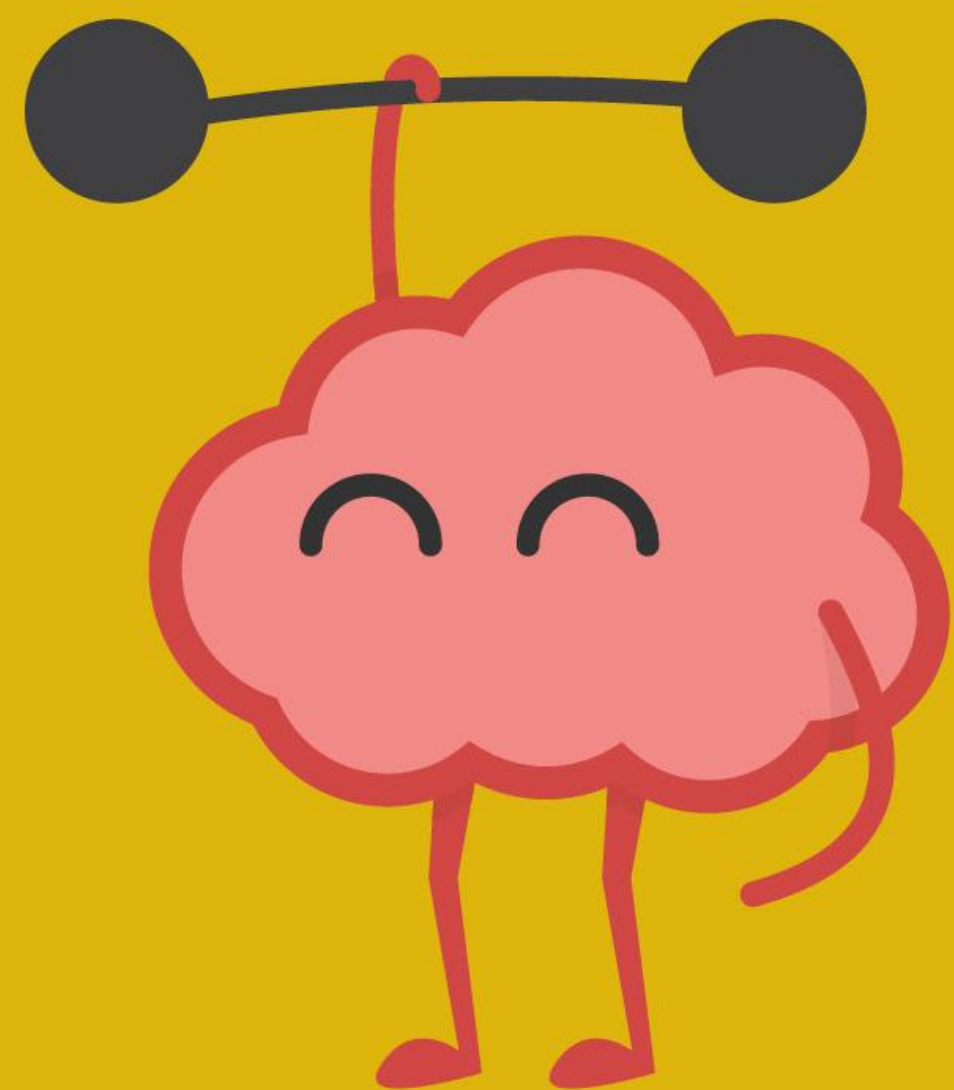
Muitas vezes já ouvimos e vivenciamos a mesma história. Começamos um projeto com grandes expectativas de resultados...



... e acabamos o projeto com a sensação de que poderíamos ter entregue melhores resultados!

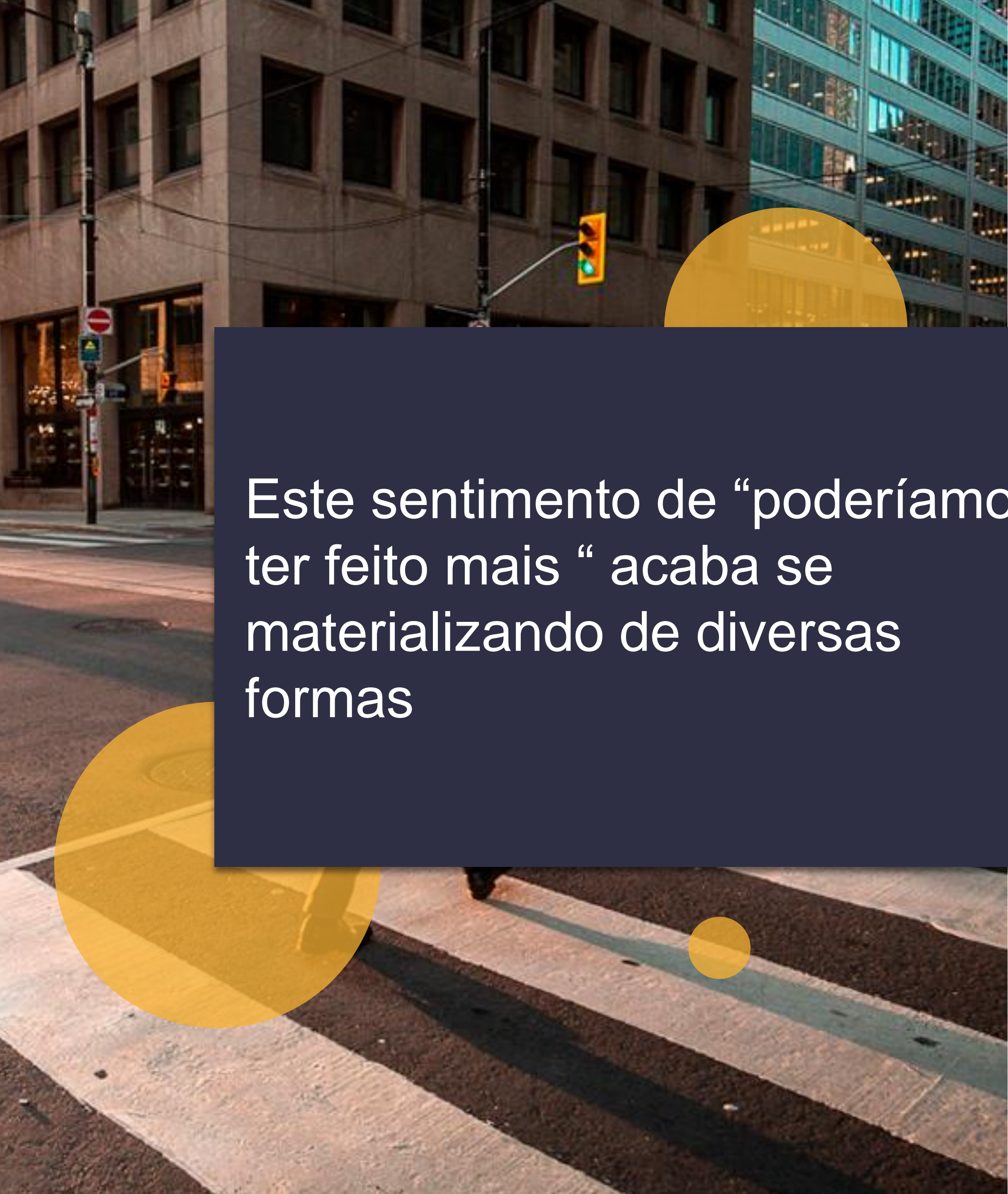


desafio



Reflexão 1:

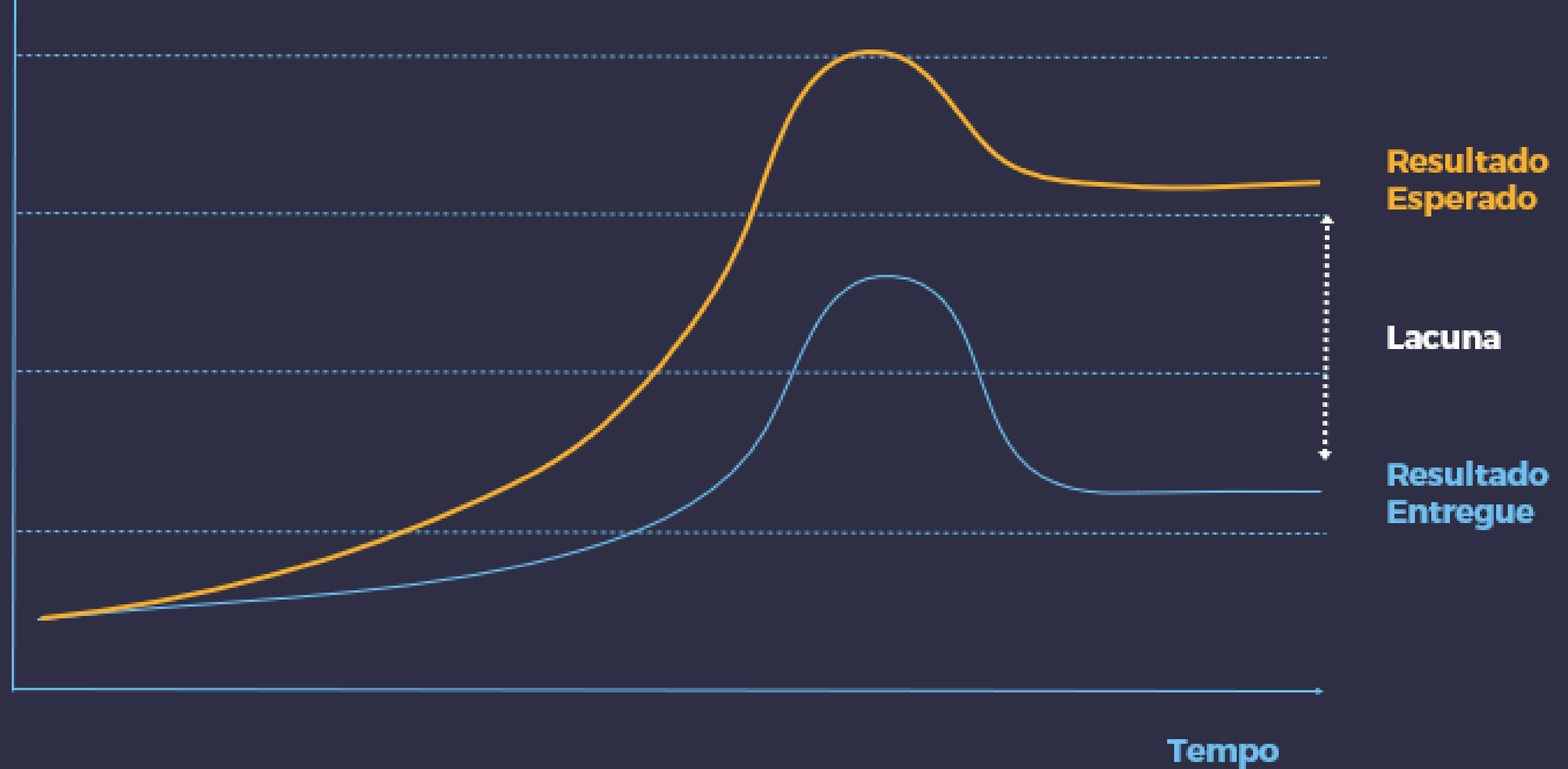
O que não funcionou tão bem quanto deveria ter funcionado



Este sentimento de “poderíamos ter feito mais” acaba se materializando de diversas formas

- > Muitas boas ideias e soluções simplesmente não foram implementadas ou incorporadas ao longo do dia-a-dia
- > Questões estruturantes não foram devidamente pacificadas entre as áreas envolvidas e não houve uma construção real de concordância
- > O projeto não trouxe efetivamente um novo “brilho nos olhos dos envolvidos”. O comportamento no dia-a-dia de trabalho mudou pouco
- > Resultados não foram medidos, comprovados, comunicados e divulgados
- > Lideranças não incorporaram o projeto nas suas agendas do dia-a-dia
- > Sentimento geral de que “não foi criada capacidade”... Ou seja... Passado um momentum inicial o processo vai retornando ao seu status original

Valor entregue  
à sociedade

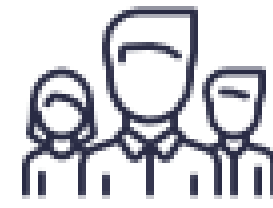


**Como avaliamos estas experiências?  
O que aprendemos com isso?**

As 4 justificativas perfeitas para explicar para todos e **para nós mesmos** por que um projeto não atingiu todo seu potencial...



ICEBERG



Complexidade para lidar com o usuário

O cidadão não aderiu/ não se comportou conforme a Política Pública esperava



Falta de Engajamento ds Servidores

Os servidores públicos foram muito resistentes à mudança ! Servidores boicotaram o projeto!



Falta de Patrocínio das Lideranças

“A liderança não patrocinou o projeto” “Liderança triplicou o escopo do projeto”

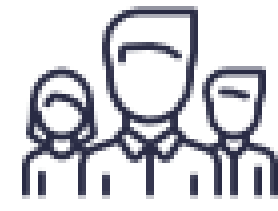


Burocracia e Estrutura de Controle

A burocracia e a estrutura de controle impedem a promoção de transformações no Serviço público



... E as 4 premissas estranhas que estariam por trás dessas justificativas!



Complexidade para lidar com o usuário



Falta de Engajamento ds Servidores



Falta de Patrocínio das Lideranças



Burocracia e Estrutura de Controle

O cidadão não aderiu/não se comportou conforme a Política Pública esperava

Os servidores públicos foram muito resistentes a mudança !  
Servidores boicotaram o projeto!

"A liderança não patrocinou o projeto" "Liderança triplicou o escopo do projeto"

A burocracia e a estrutura de controle impedem a promoção de transformações no Serviço público

Visão racional do usuário  
"Basta fazer campanhas e divulgar informações que o cidadão irá seguir as novas políticas"

Visão mecanicista do servidor  
"Temos que definir os novos processos que os servidores vão executar "

Visão "pura" do empreendedor!  
"Eu sou técnico! Não tenho que fazer política! Técnica para os técnicos e política para os políticos

Visão catastrófica do controle  
O controle e burocracia foram pensados para acabar com a eficiência do serviço público



ICEBERG

## 1º APRENDIZADO

Falta de apoio da liderança, resistência a mudanças dos servidores, controle excessivo e complexidade do usuário são ótimas justificativas para explicar para os outros e **para nós mesmos** por que um projeto não gerou todos os resultados que deveria



Quais são as justificativas corretas? O que realmente aprendemos com estas experiências!



Complexidade para lidar com o usuário



Falta de Engajamento ds Servidores



Falta de Patrocínio das Lideranças



Burocracia e Estrutura de Controle

O usuário toma muitas vezes decisões pouco Racionais sem entender como ações no curto prazo impactam o médio prazo

O sistema de pessoas é muitas vezes inadequado, permissivo e corporativista gerando Acomodação e grande inércia e barreiras a mudança

“O sistema de liderança é muitas vezes focado na perpetuação no poder – priorizando agendas ideológicas, clientelistas ou corporativistas

Empreender Transformações envolve uma interação complexa e desgastante com o sistema de controle

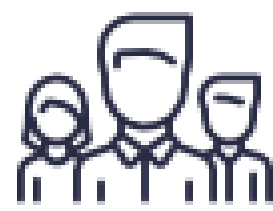


ICEBERG

# Quais as perguntas que temos que começar a aprender a responder



**ICEBERG**



Complexidade para lidar com o usuário



Falta de Engajamento ds Servidores



Falta de Patrocínio das Lideranças



Burocracia e Estrutura de Controle

O usuário toma muitas vezes decisões pouco Racionais sem entender como ações no curto prazo impactam o médio prazo

O sistema de pessoas é muitas vezes inadequado, permissivo e corporativista gerando Acomodação e grande inércia e barreiras a mudança

“O sistema de liderança é muitas vezes focado na perpetuação no poder – priorizando agendas ideológicas, clientelistas ou corporativistas

Empreender Transformações envolve uma interação complexa e desgastante com o sistema de controle

Quais as barreiras e gatilhos que influenciam no Comportamento do cidadão ?

Como entender as diferentes personas que existem no serviço público?

Quais as agendas das lideranças ? Como interagir com as agendas das lideranças?

Em que situações o argumento do “controle” é apenas uma estratégia para travar uma mudança?

Qual o impacto de informação e conscientização o comportamento do cidadão

PROPOSITO X PRESSÃO o que efetivamente pode mobilizar o comportamento dos usuários ?

Como conectar as agendas das lideranças aos problemas dos usuários e gerar ganhos para todos ?

Como lidar com situações que envolvem inclusive risco de PAD (processo administrativo)

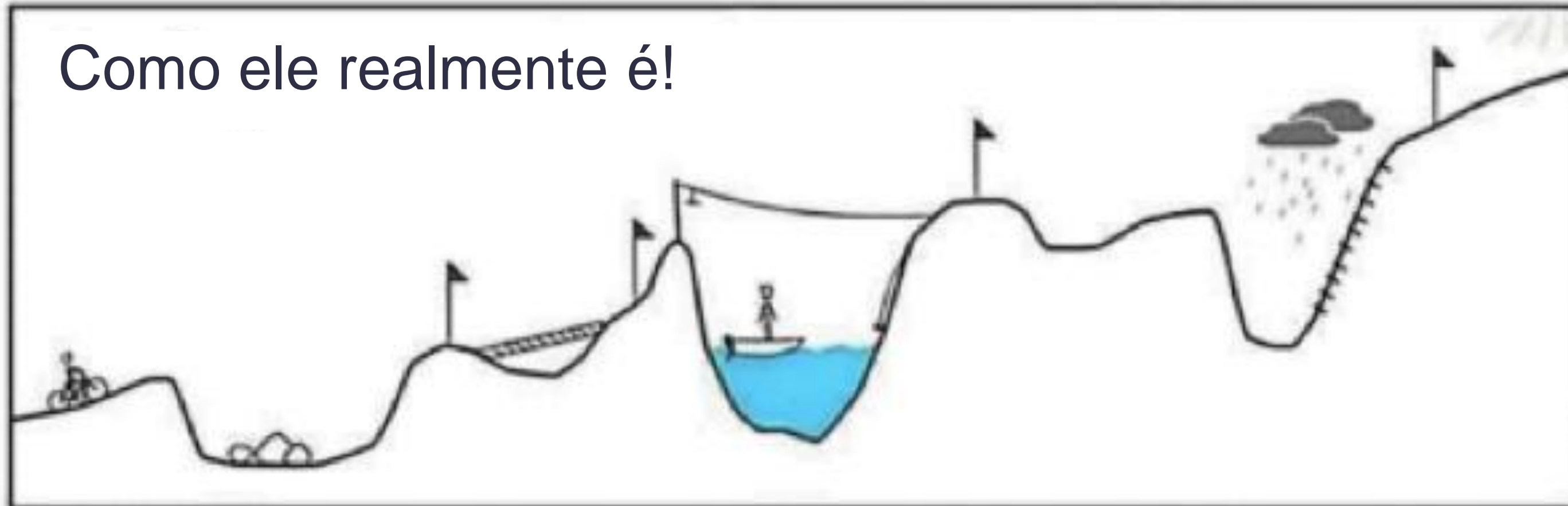
Como migrar da adoção dos novos processos para movimento adaptativas de uma nova forma de trabalhar ?

Bases de poder, influencia, janela de oportunidade – o que eu deveria saber que não sei?

Como nossos projetos imaginam o governo



Como ele realmente é!



2º APRENDIZADO

Precisamos de **novos repertórios e ferramentas** que possam lidar com a **complexidade técnica, política e comportamental** que envolve qualquer transformação no Serviço Público

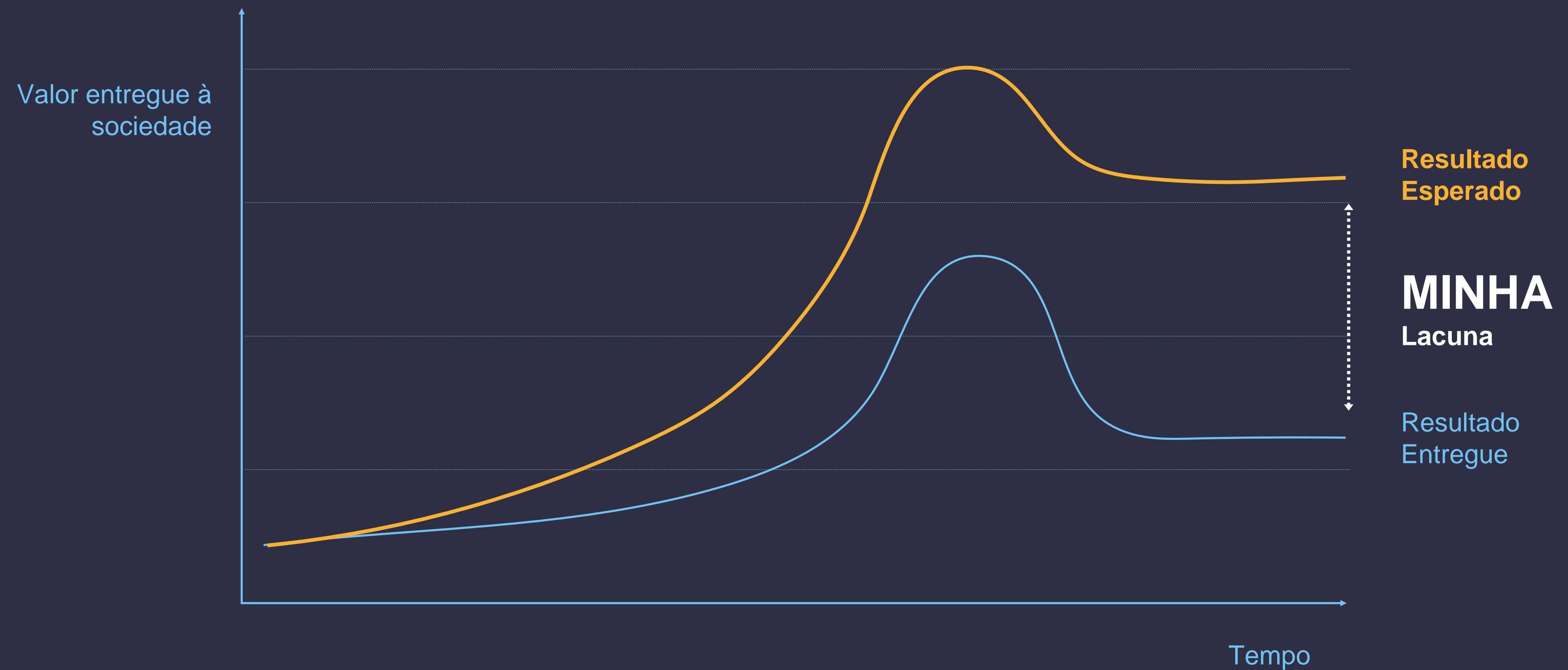


Neste contexto...

Será que estas situações  
poderiam ter sido revertidas

- > Muitas boas ideias e soluções simplesmente não foram implementadas ou incorporadas ao longo do dia-a-dia
- > Questões estruturantes não foram devidamente pacificadas entre as áreas envolvidas e não houve uma construção real de concordância
- > O projeto não trouxe efetivamente um novo “brilho nos olhos dos envolvidos”. O comportamento no dia-a-dia de trabalho mudou pouco
- > Resultados não foram medidos, comprovados, comunicados e divulgados
- > Lideranças não incorporaram o projeto nas suas agendas do dia-a-dia
- > Sentimento geral de que “não foi criada capacidade”... Ou seja... Passado um momentum inicial o processo vai retornando ao seu status original

Até que ponto que as lacunas de impacto em nossos projetos não  
verdade não nossas próprias lacunas e limitações para promover  
transformações no serviço público?



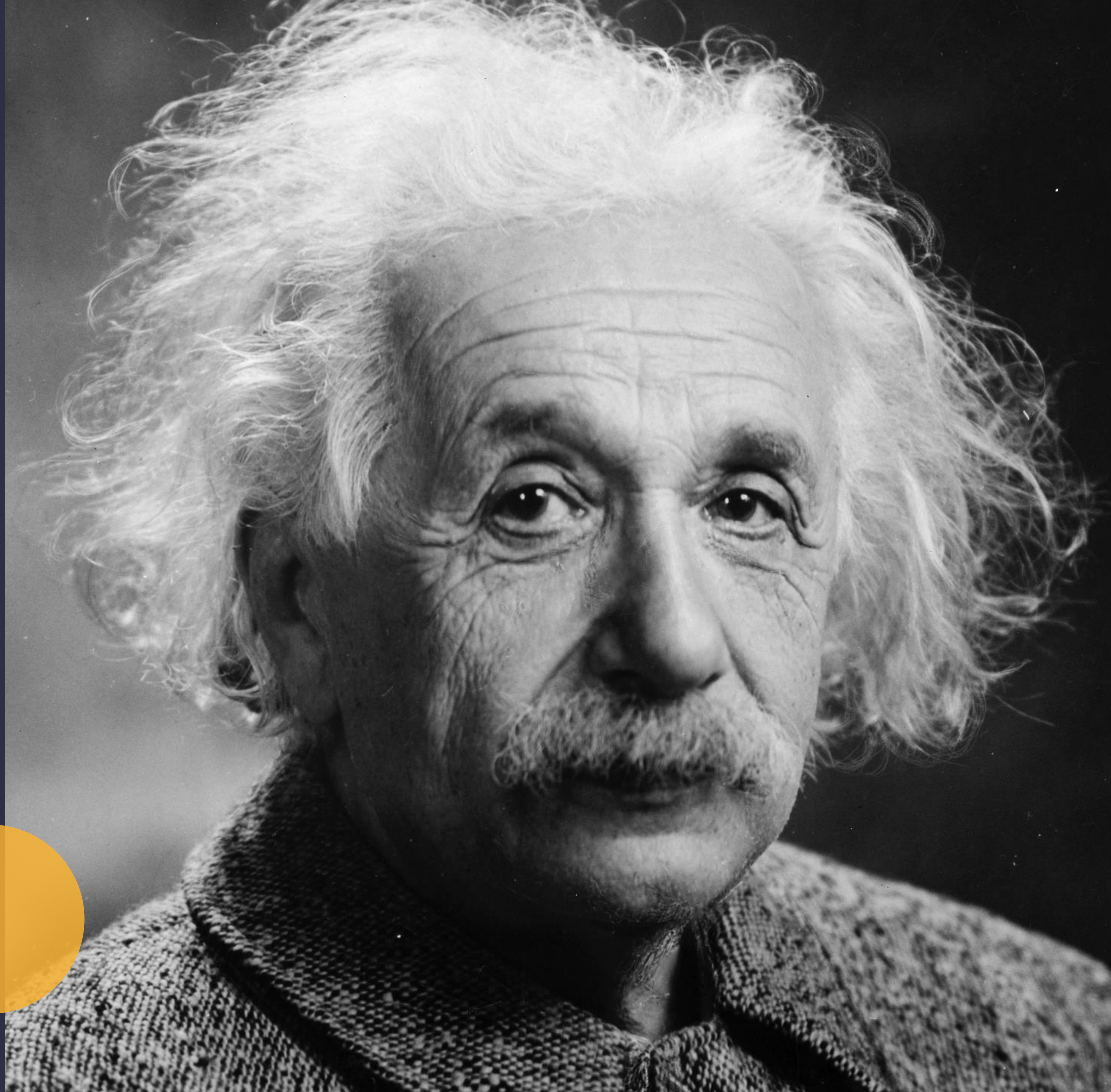
Não estamos aproveitando nosso pleno potencial para promover transformações!  
As lacunas de impacto dos nossos projetos são nossas próprias lacunas de repertório!



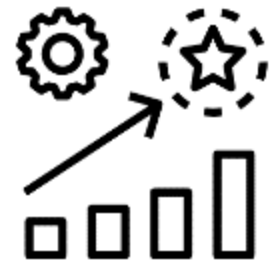


“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”.

Albert Einstein



## RESULTADO



**Gerar Impacto**



**Criar  
Capacidade  
Institucional**

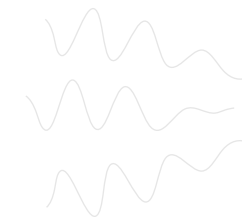


**Sustentabilidade  
Fiscal**

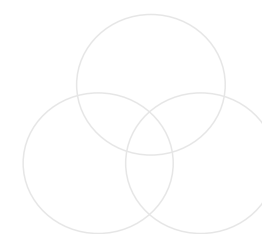
## ABORDAGENS



Pilar 1 -  
**Espiral de  
Valor Público**

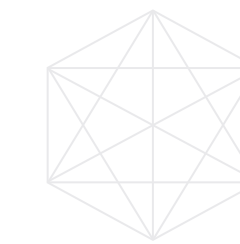


Pilar 2 -  
**Múltiplas  
Transformações**



Pilar 3 -  
**Janela de  
Oportunidade**

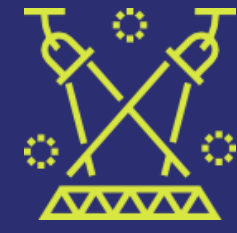
## EMPREENDEDORES



Competências  
Técnicas, Políticas,  
Comportamentais



Motivação,  
Resiliência e  
Bases de Poder



## O risco dos buzzwords & Empreendedorismo de Palco





### Novas Formas de Participação

Co-criação

Co-produção

Arranjos Público Privado

Controle Social



### Novas Métodos de Gestão

Design de Serviços

Agilidade

Experiência do Cidadão

Ciência Comportamental



### Novas Tecnologias

Mobile

Social

Analytics

Int. Cognitiva

Blockchain



### Novos Atores e Unidades

Laboratório de Inovação

Empreendedor Público

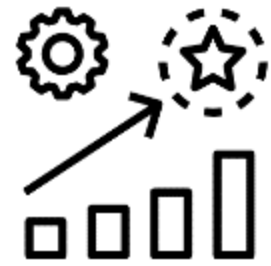
Negócios de Impacto

Govtech

## ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

Ótimas mudanças de paradigmas mas não vão de encontro a questões críticas da gestão pública

## RESULTADO



**Gerar Impacto**



**Criar  
Capacidade  
Institucional**

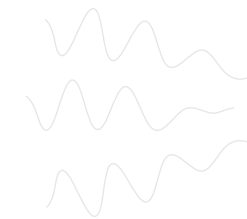


**Sustentabilidade  
Fiscal**

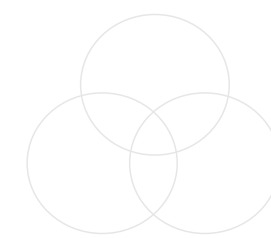
## ABORDAGENS



Pilar 1 -  
**Espiral de  
Valor Público**

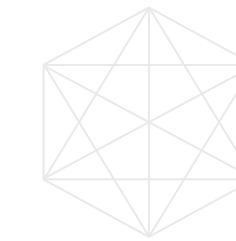


Pilar 2 -  
**Múltiplas  
Transformações**



Pilar 3 -  
**Janela de  
Oportunidade**

## EMPREENDEDOR OR

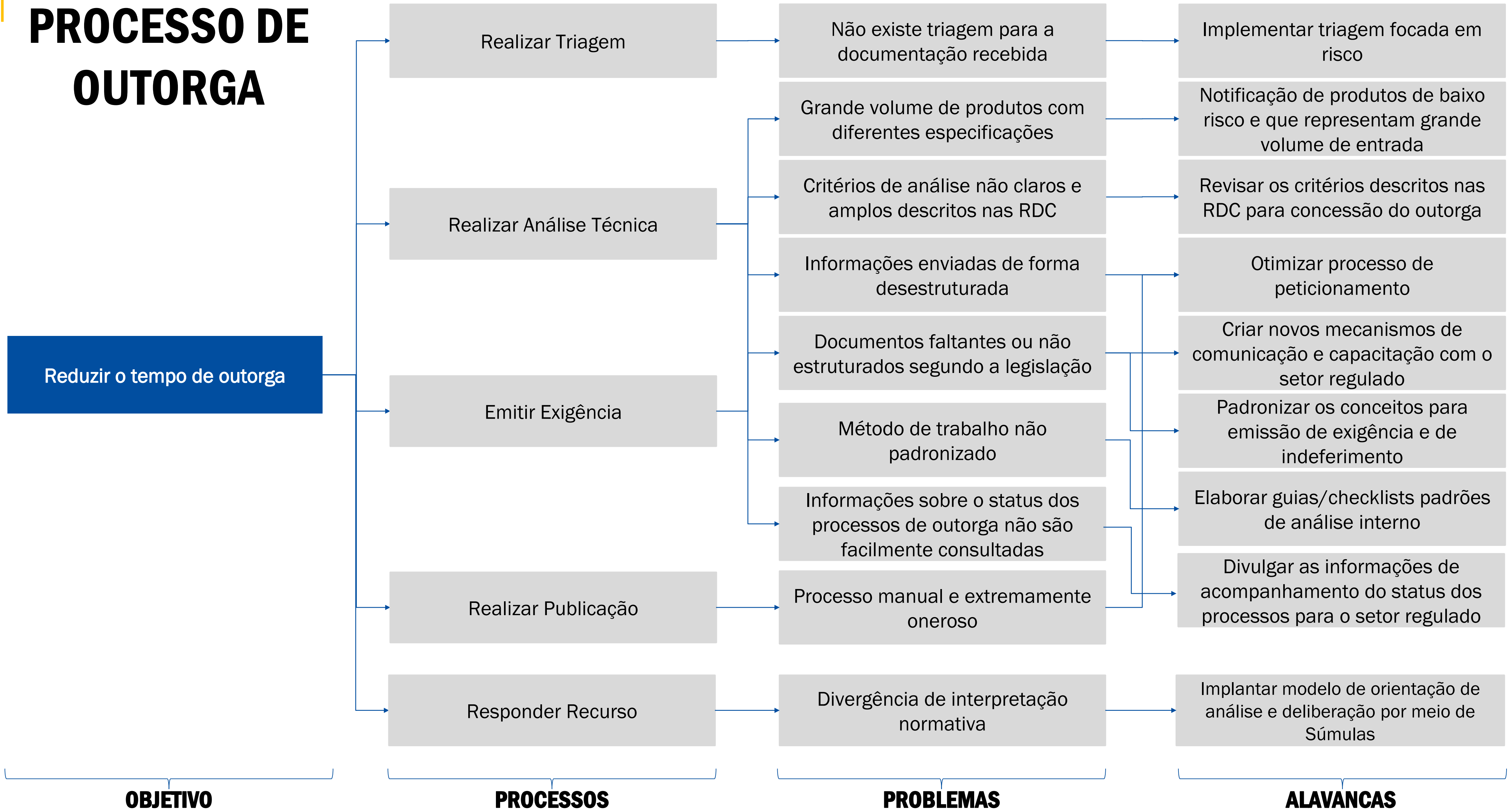


Competências  
Técnicas, Políticas,  
Comportamentais



Motivação,  
Resiliência e  
Bases de Poder

# PROCESSO DE OUTORGA





**COMO MOVER UM GOVERNO TRANSATLANTICO  
EM AGUAS TURBULENTAS ?**

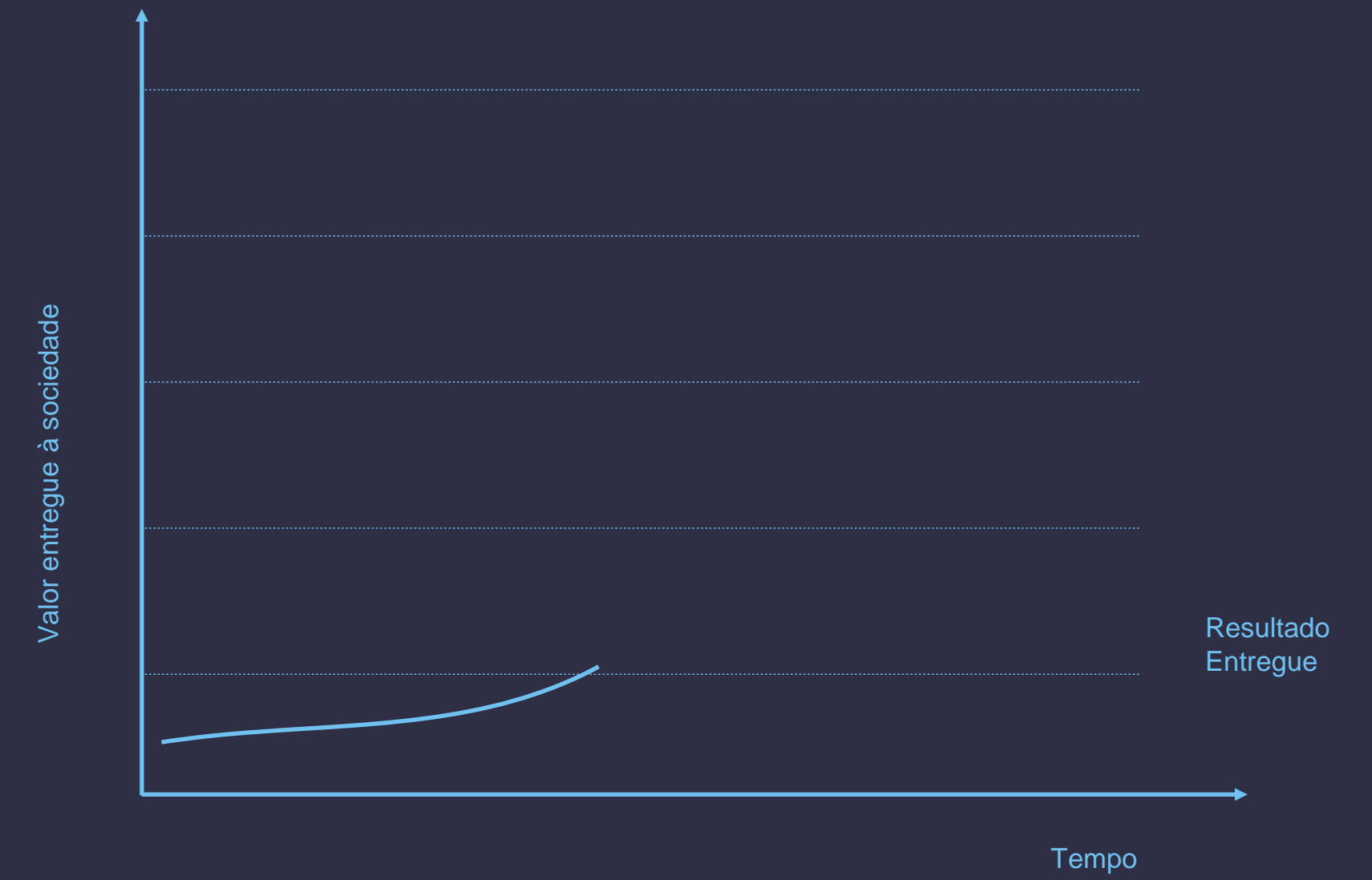


1 AGENDA

1 mês



PROJETO TITANIC



1 AGENDA

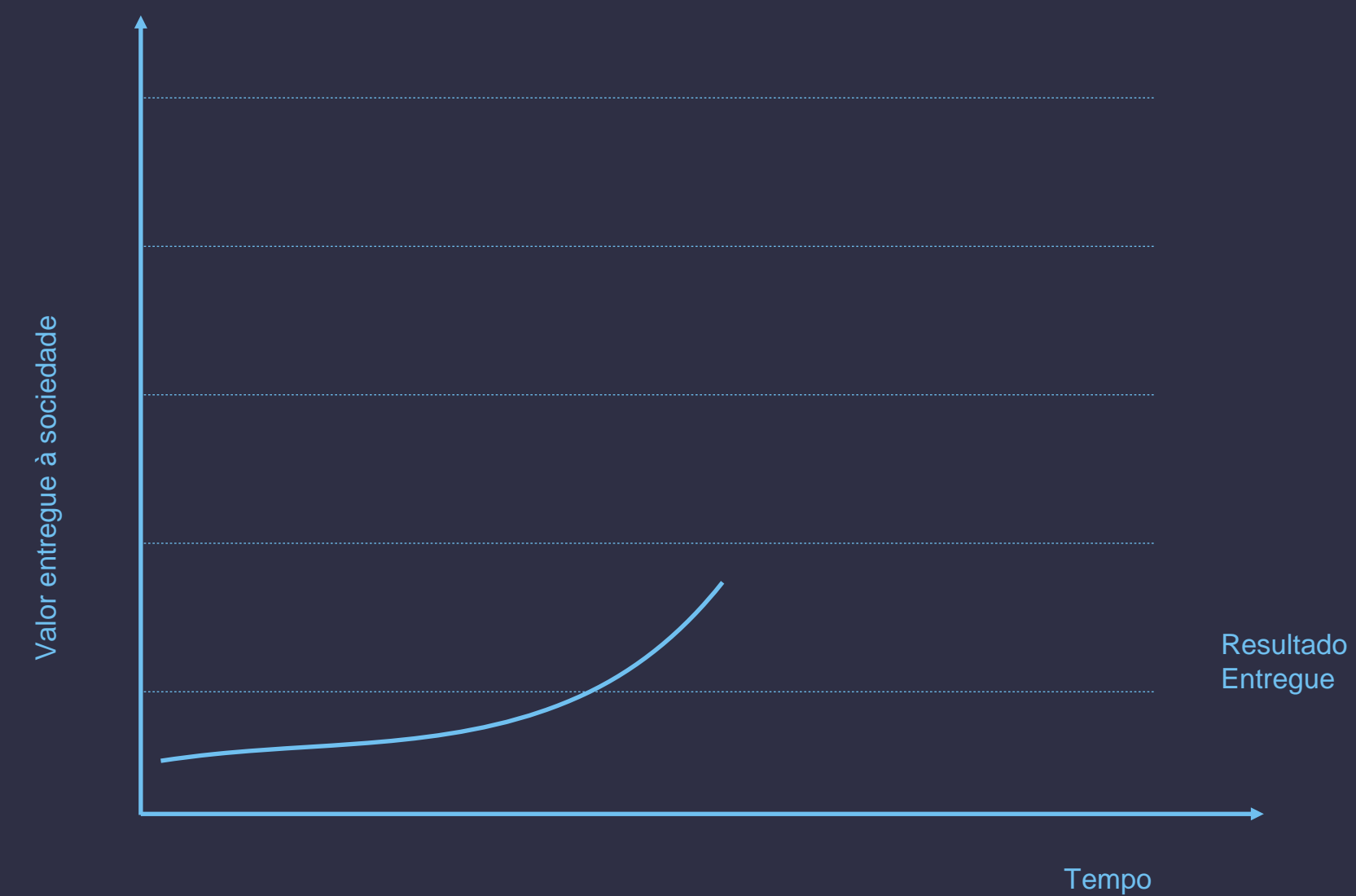
IMERSÃO 2

1 mês

2 meses



PROJETO TITANIC



1 AGENDA

1 mês

IMERSÃO 2

2 meses

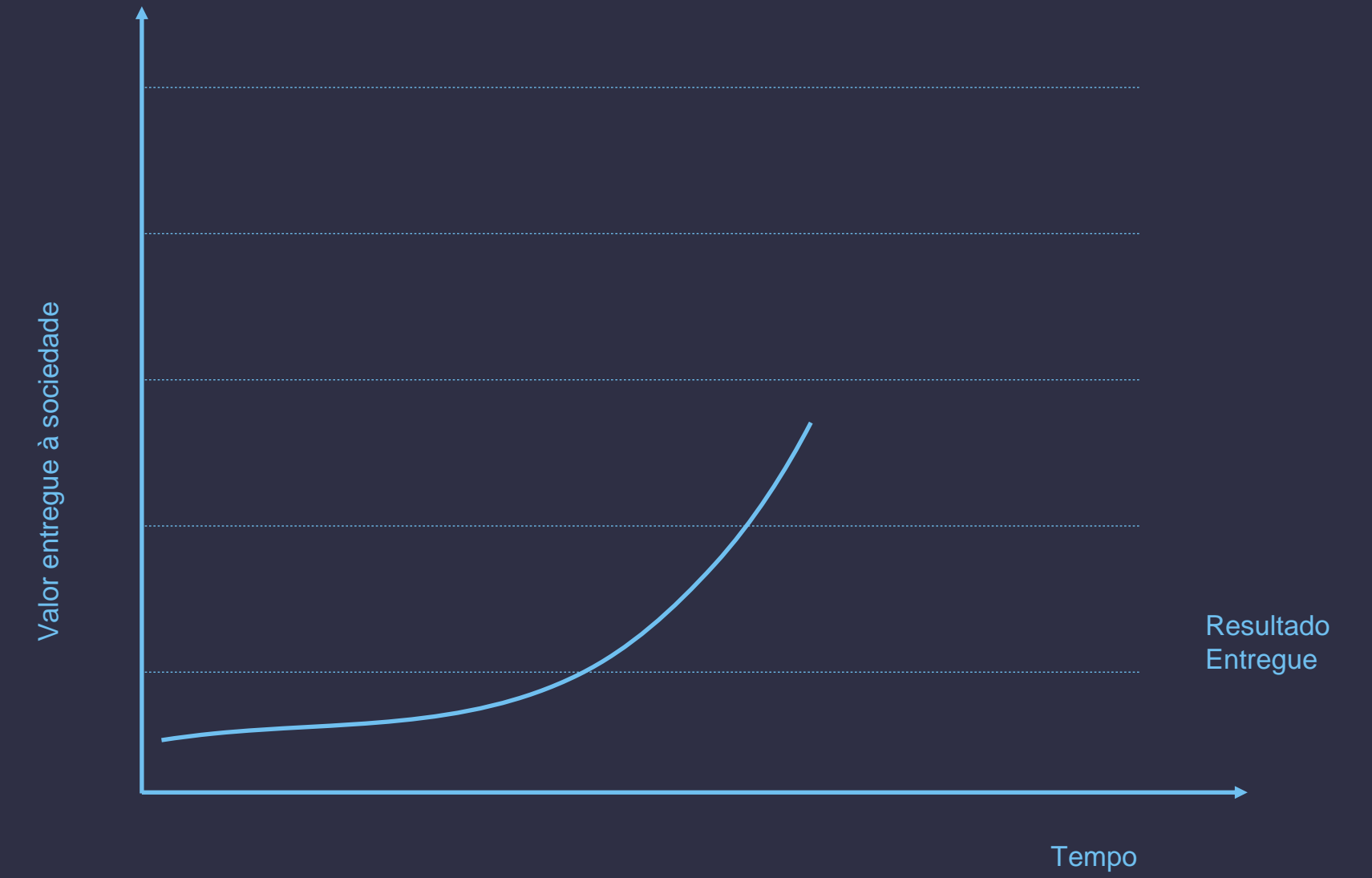


1 mês

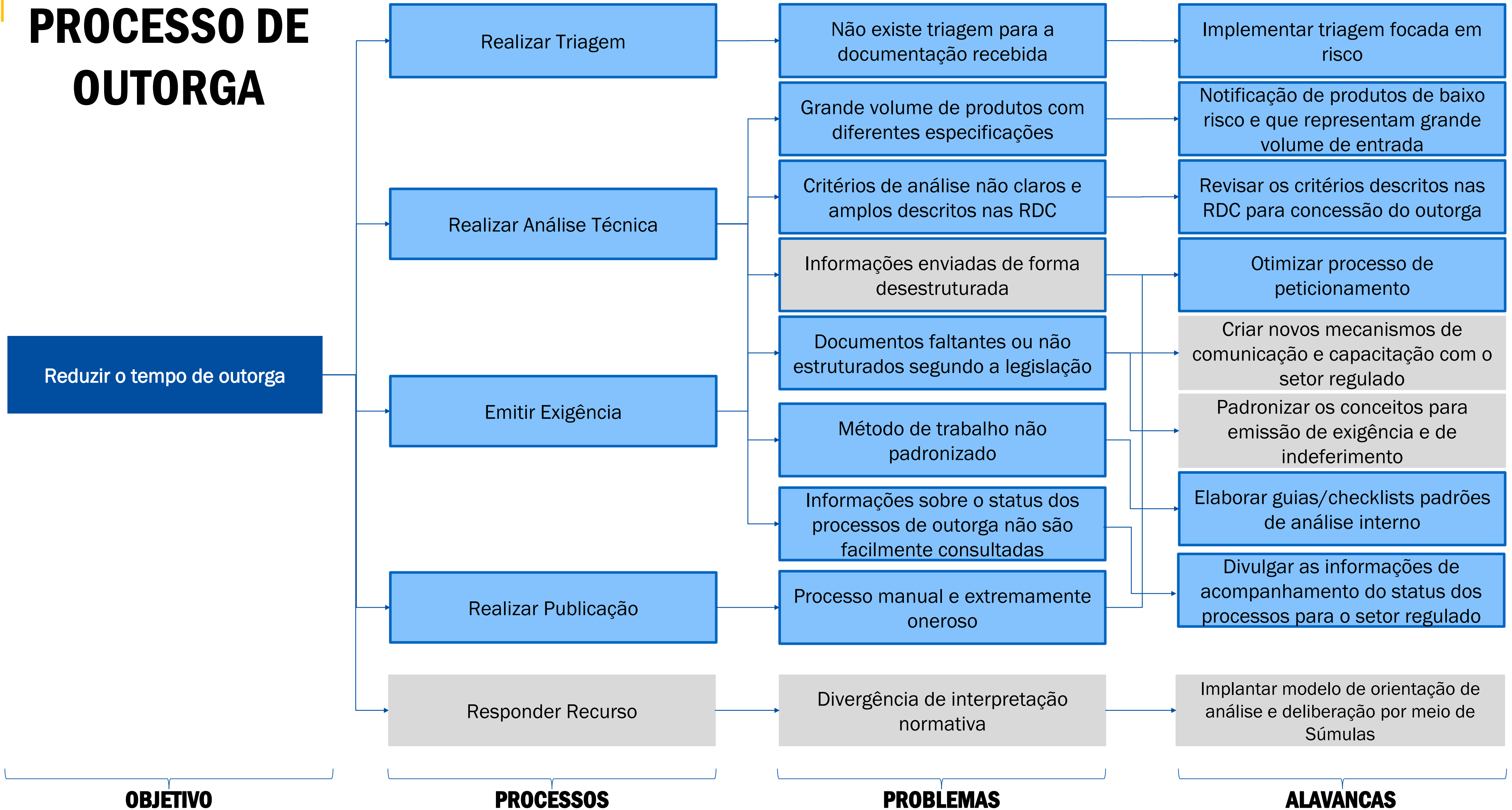
SOLUÇÃO 3



PROJETO TITANIC



# PROCESSO DE OUTORGA





AGORA É SÓ  
IMPLANTAR E ADOTAR!

1 AGENDA

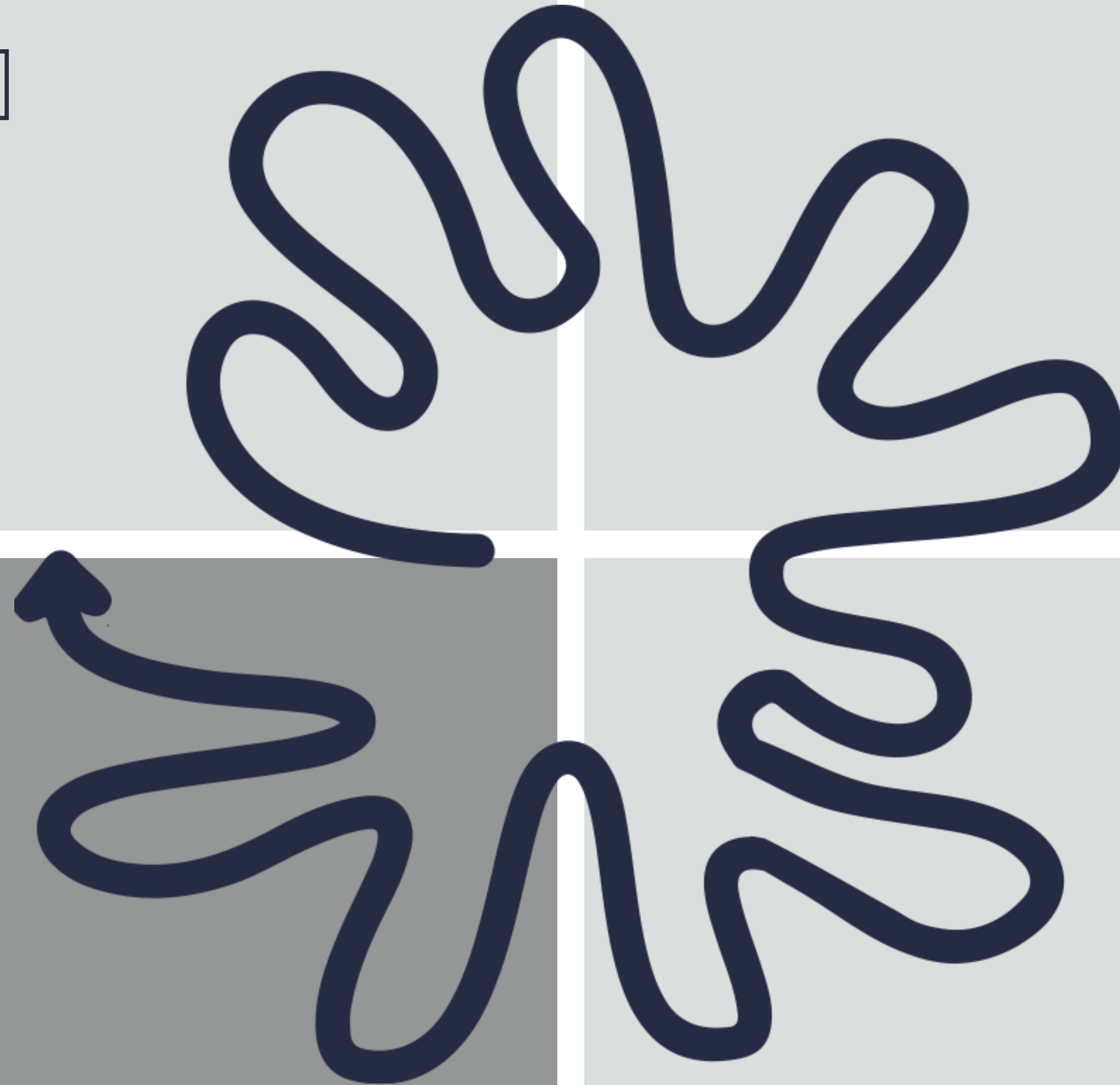
1 mês

IMERSÃO 2

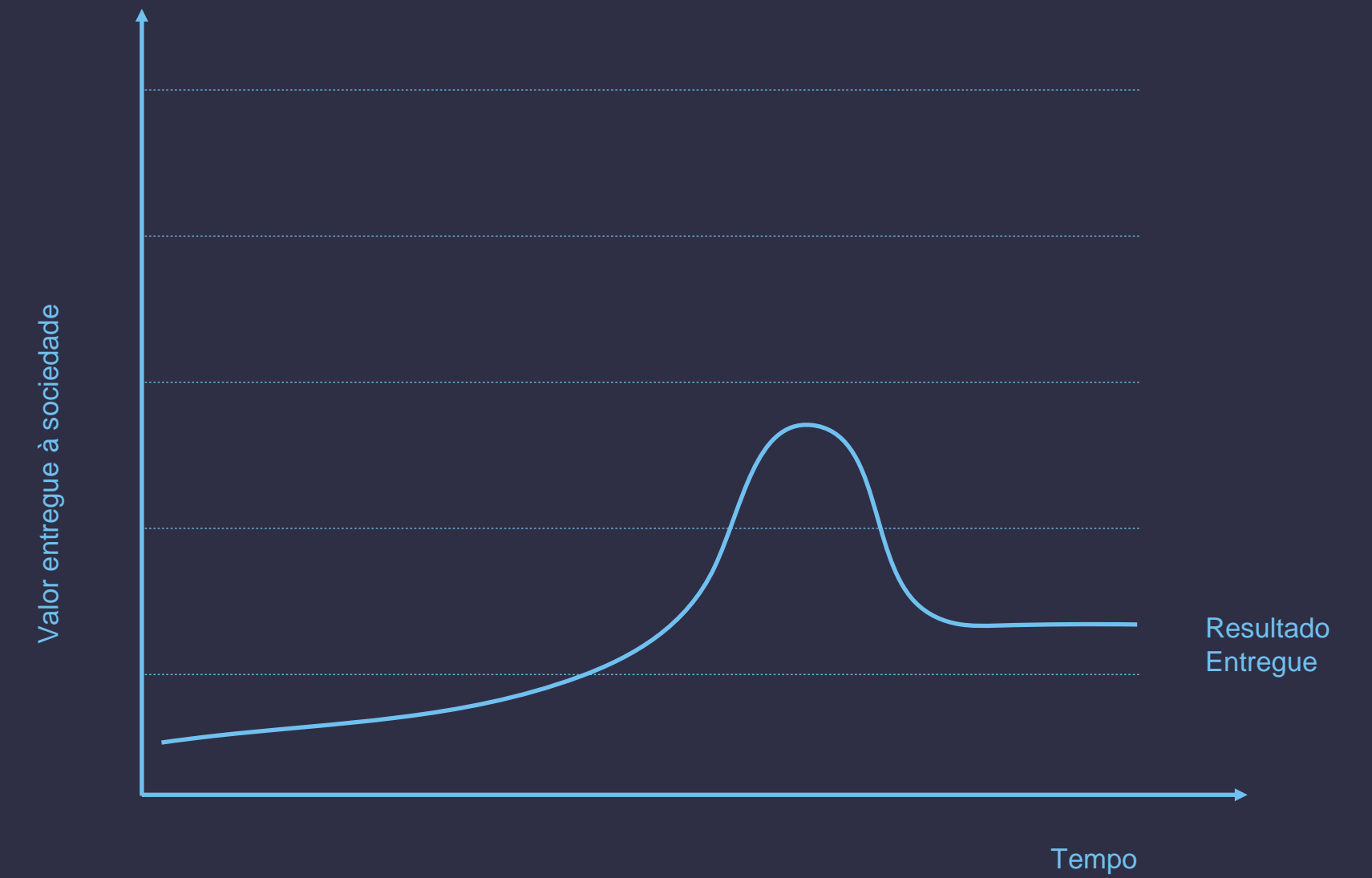
2 meses

4 SÓ IMPLANTAR E ADOTAR!

SOLUÇÃO 3



PROJETO TITANIC



## PARADIGMA ATUAL

“O que é ideal?”

“Qual o *benchmark* mais avançado para copiarmos?”

“Vamos gerar impacto em grandes saltos de desempenho!”

“Vamos criar capacidade construindo planejamentos detalhados, manuais e guias que expliquem para o governo como dele deve funcionar!”





Reflexão 1: The Capability Trap

## The big stuck in the state capability

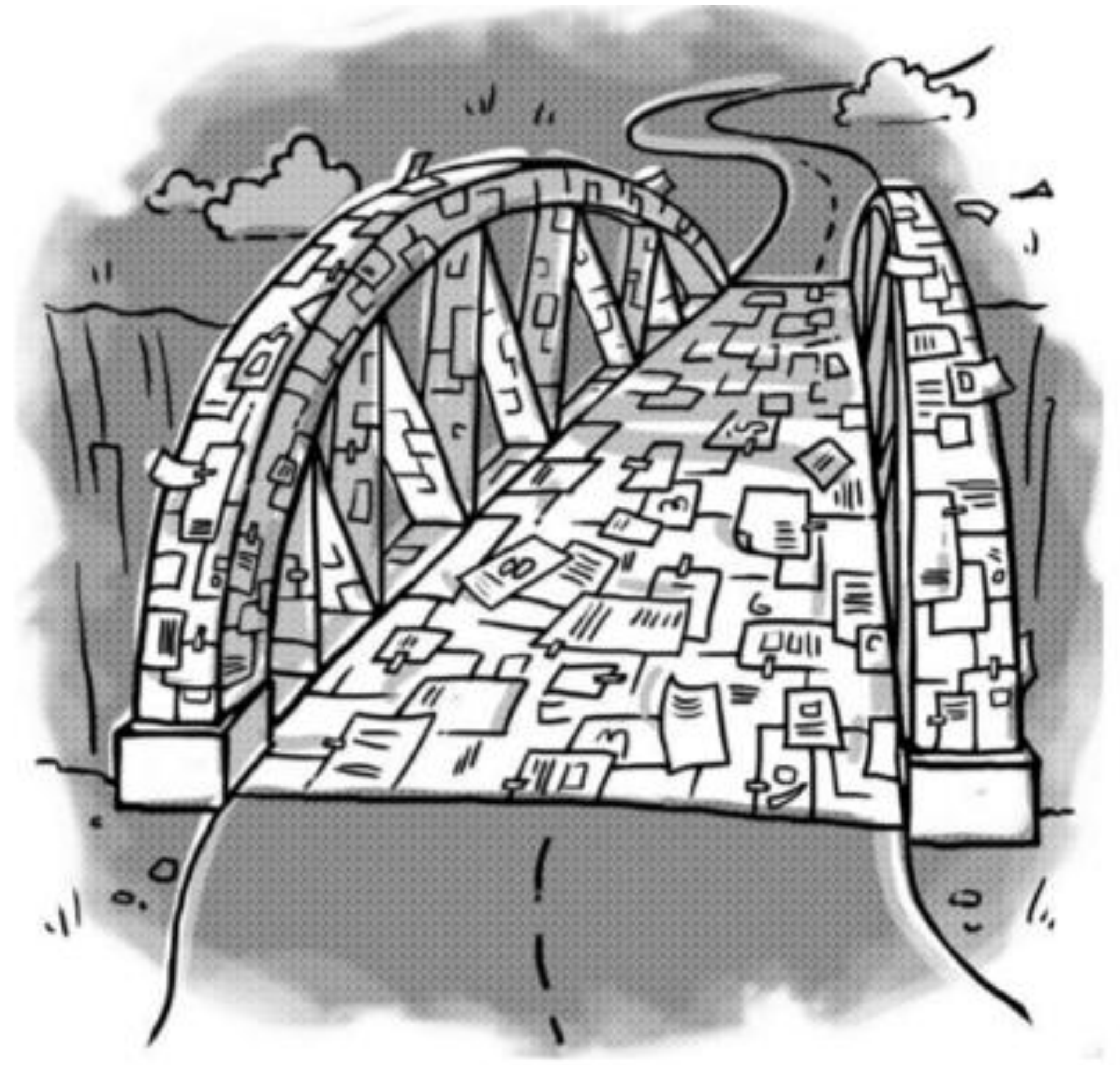
Many developing countries and organizations within them are mired in a “big stuck,” or what we will call a “capability trap”: they cannot perform the tasks asked of them, and doing the same thing day after day is not improving the situation; indeed, it is usually only making things worse. Even if everyone can agree in broad terms about the truck’s desired destination and the route needed to get there, an inability to actually implement the strategy for doing so means that there is often little to show for it—despite all the time, money, and effort expended, the truck never arrives



## Reflexão 2: The Premature Load Bearing

# Doing too much too soon

You could build a paper-mache bridge. Done well, this could look a lot like a real bridge, perhaps even a beautiful bridge. But if one became confused and tried to drive heavy traffic across the bridge, the bridge would soon reveal itself as not robust to pressure and will fail—quickly, spectacularly, and tragically. To cross a chasm sometimes one can use an arrow to shoot a thread across the span. With the thread pull a string, with a string pull a small rope, with a rope pull a larger rope, with a large rope pull a steel cable. Once the steel cable is fixed on both sides one can send across very heavy loads. Sending those loads on the string would have thwarted the whole process. These are examples of premature load bearing—putting too much weight on a structure before it is able to support it not only does not accomplish the task at hand, it sets progress back



O que o governo realmente consegue fazer ?

Qual como entregar resultado nos próximos 100 dias ?

Dada uma visão, qual o próximo passo a ser dado?



---

**Não faça** ciclos curtos de transformação assim...

---



1



2



3



4

---

**Faça assim!**

---



1



2



3

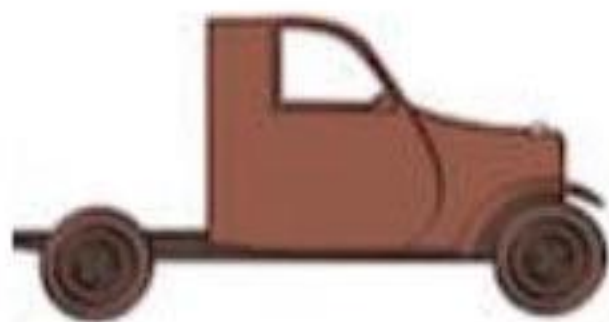


4

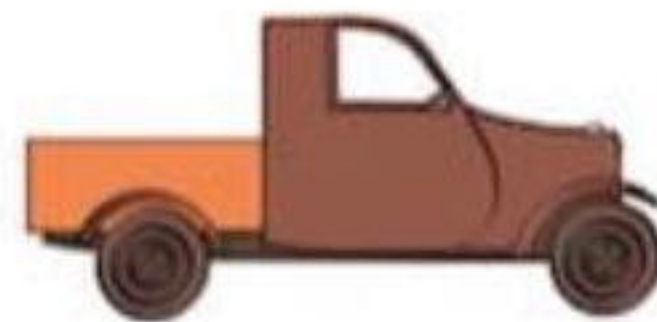
---

**Ou assim!** Aproveite seus recursos e aprendizagens

---



1



2



3



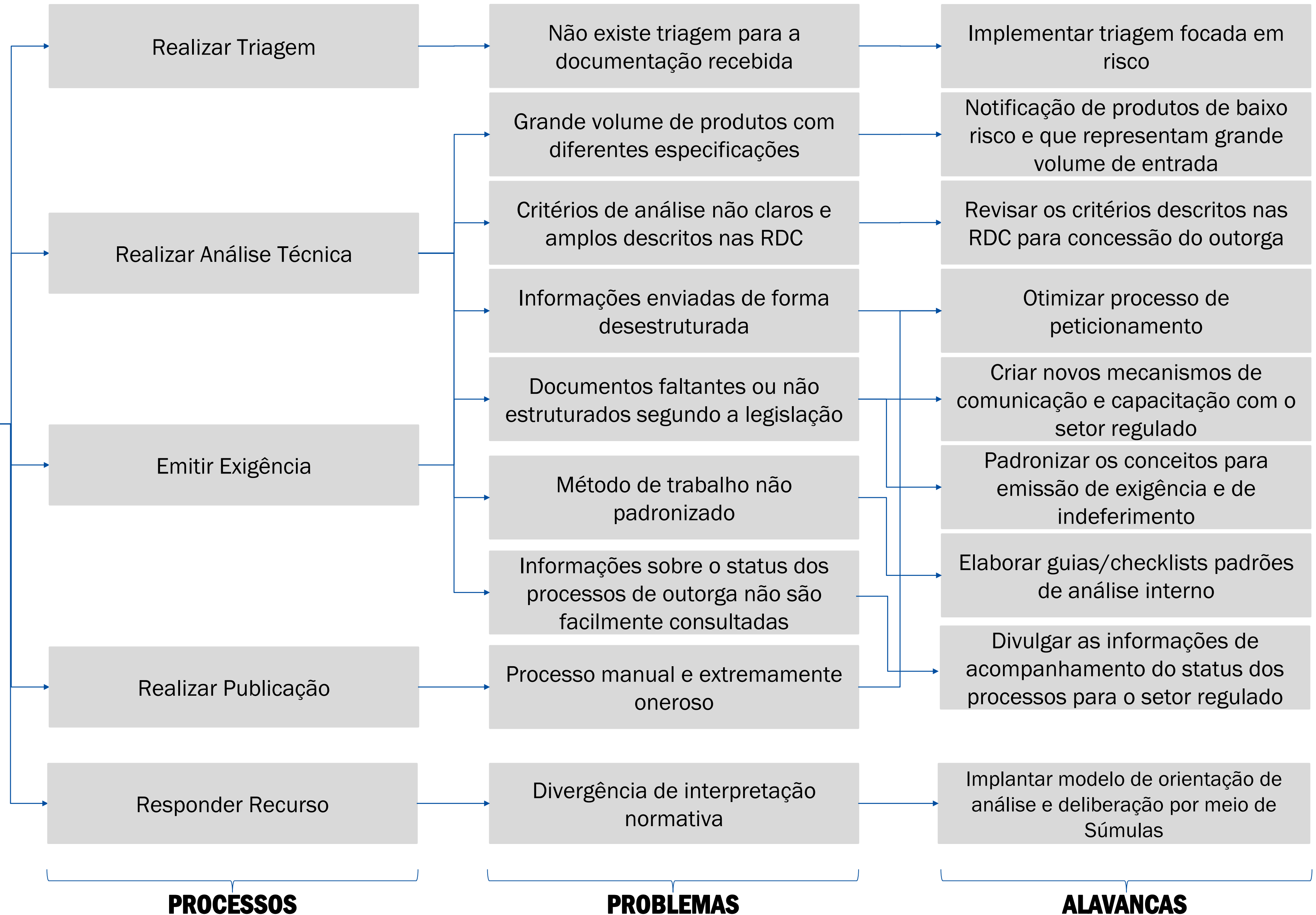
4

## ADAPTAÇÃO

Criar capacidade a partir de um ritmo contínuo de incorporação de pequenas transformações mais duradouras!

# PROCESSO DE OUTORGA

Reduzir o tempo de outorga



**OBJETIVO**

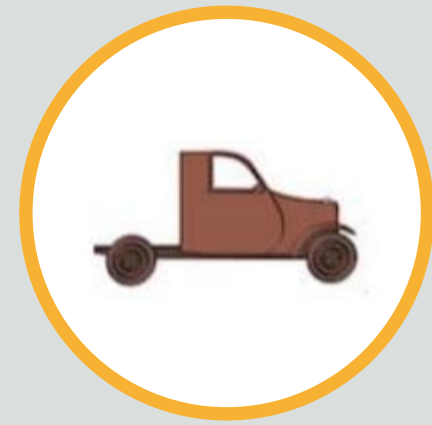
**PROCESSOS**

**PROBLEMAS**

**ALAVANCAS**

1 AGENDA

Sem. 1



IMERSÃO 2

Sem. 2 a 5



Sem. 7 a 12

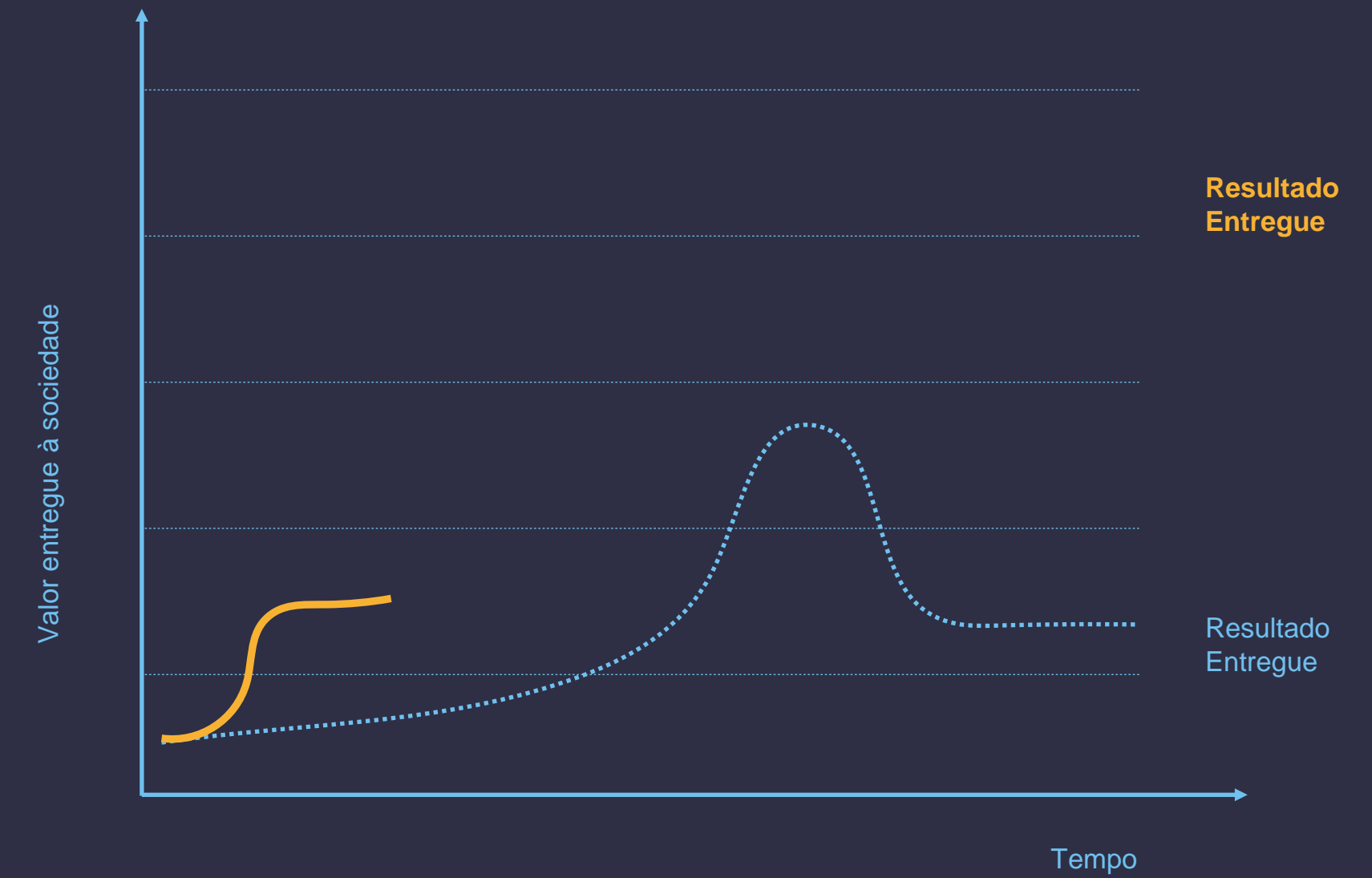
4 ACELERAÇÃO

SOLUÇÃO 3

Sem. 5 a 6

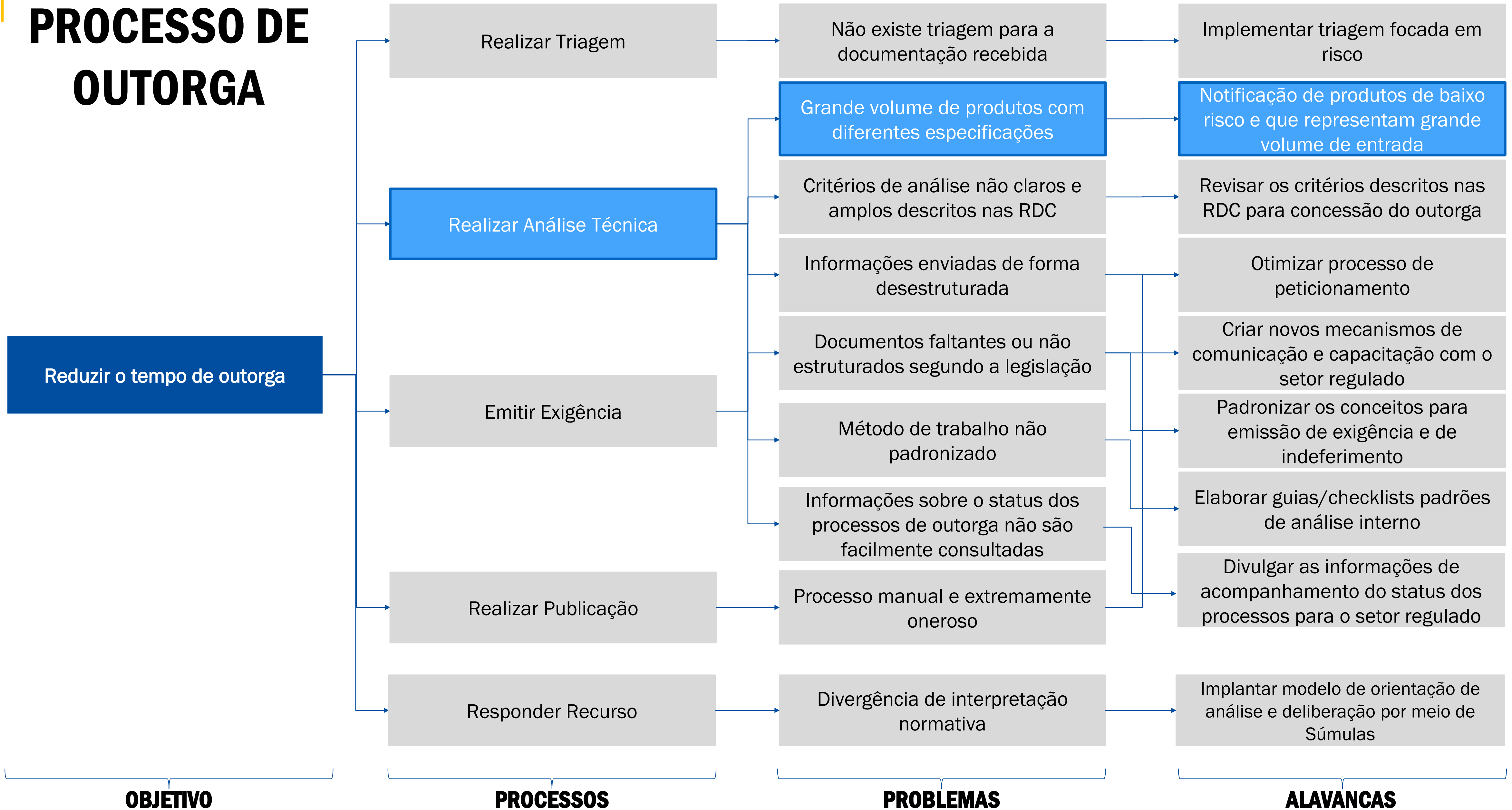


PROJETO EM ESPIRAL



Valor Entregue + Capacidade Institucional

# PROCESSO DE OUTORGA



**OBJETIVO**

**PROCESSOS**

**PROBLEMAS**

**ALAVANCAS**

1 AGENDA

Sem. 1

Sem. 7



IMERSÃO 2

Sem. 2 a 5

Sem. 8 a

11



Sem. 13 a 18

Sem. 7 a 12

Sem. 11 a

12

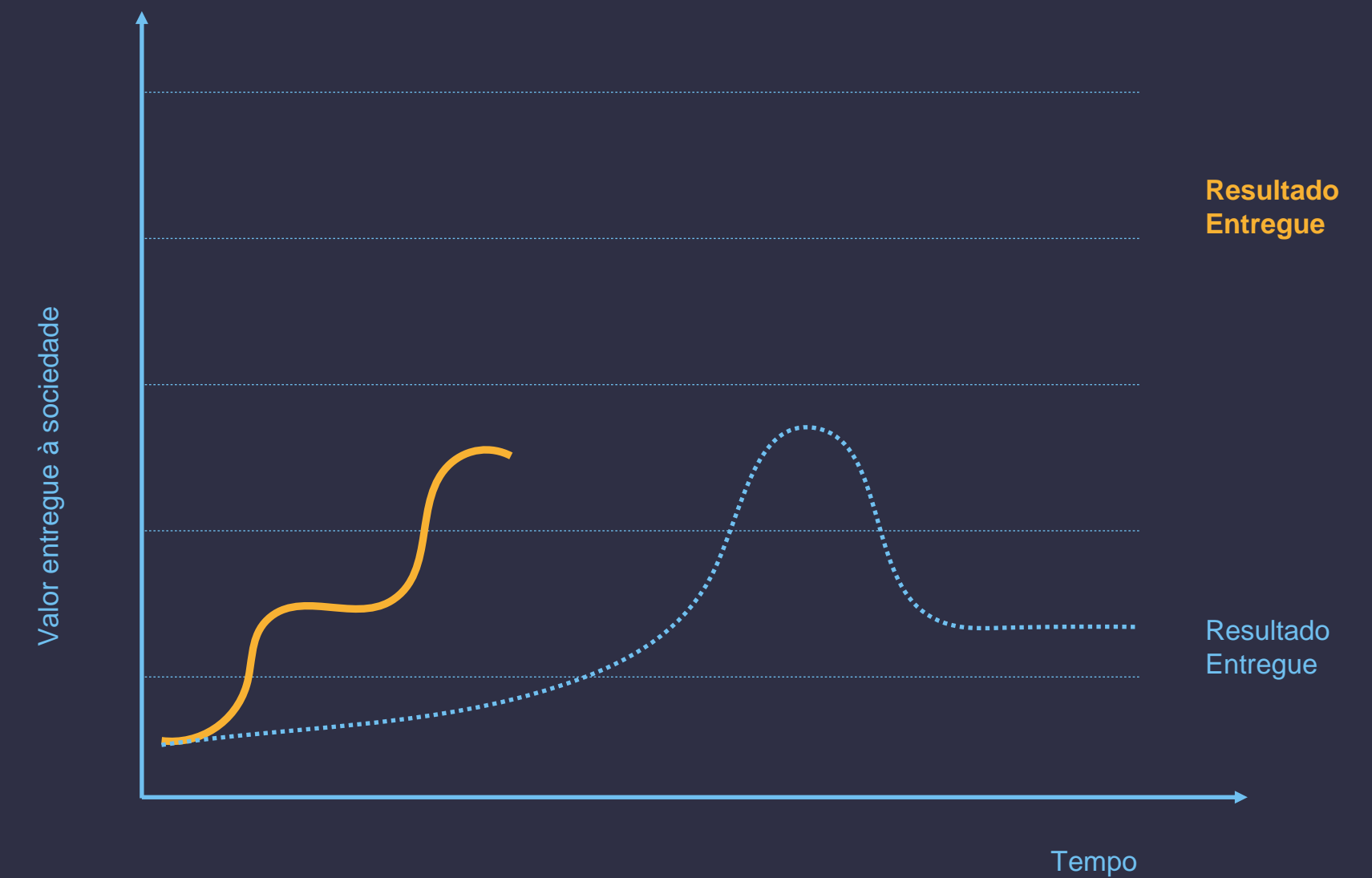
Sem. 5 a 6

4 ACELERAÇÃO

SOLUÇÃO 3



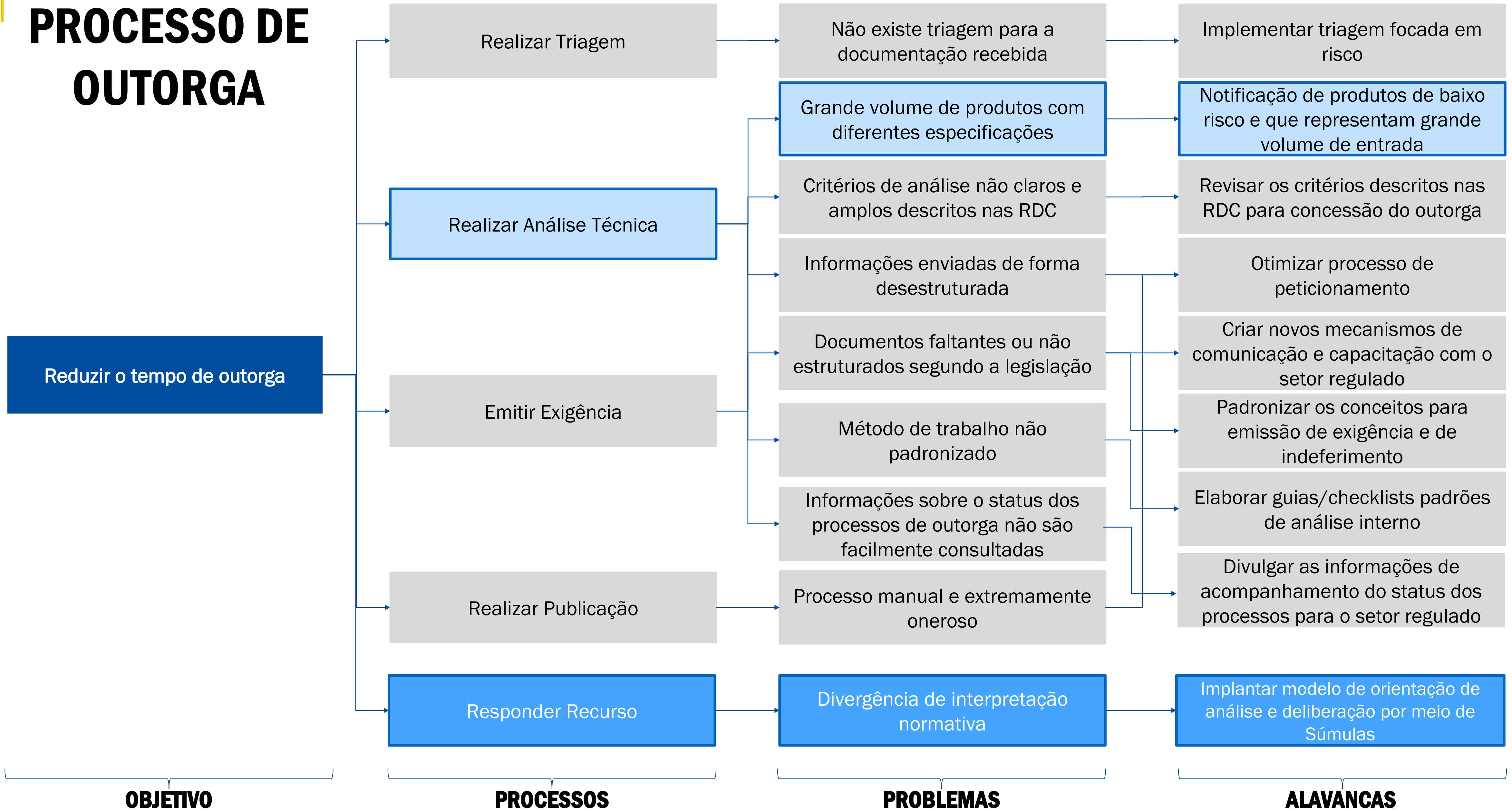
PROJETO EM ESPIRAL



Valor Entregue + Capacidade Institucional

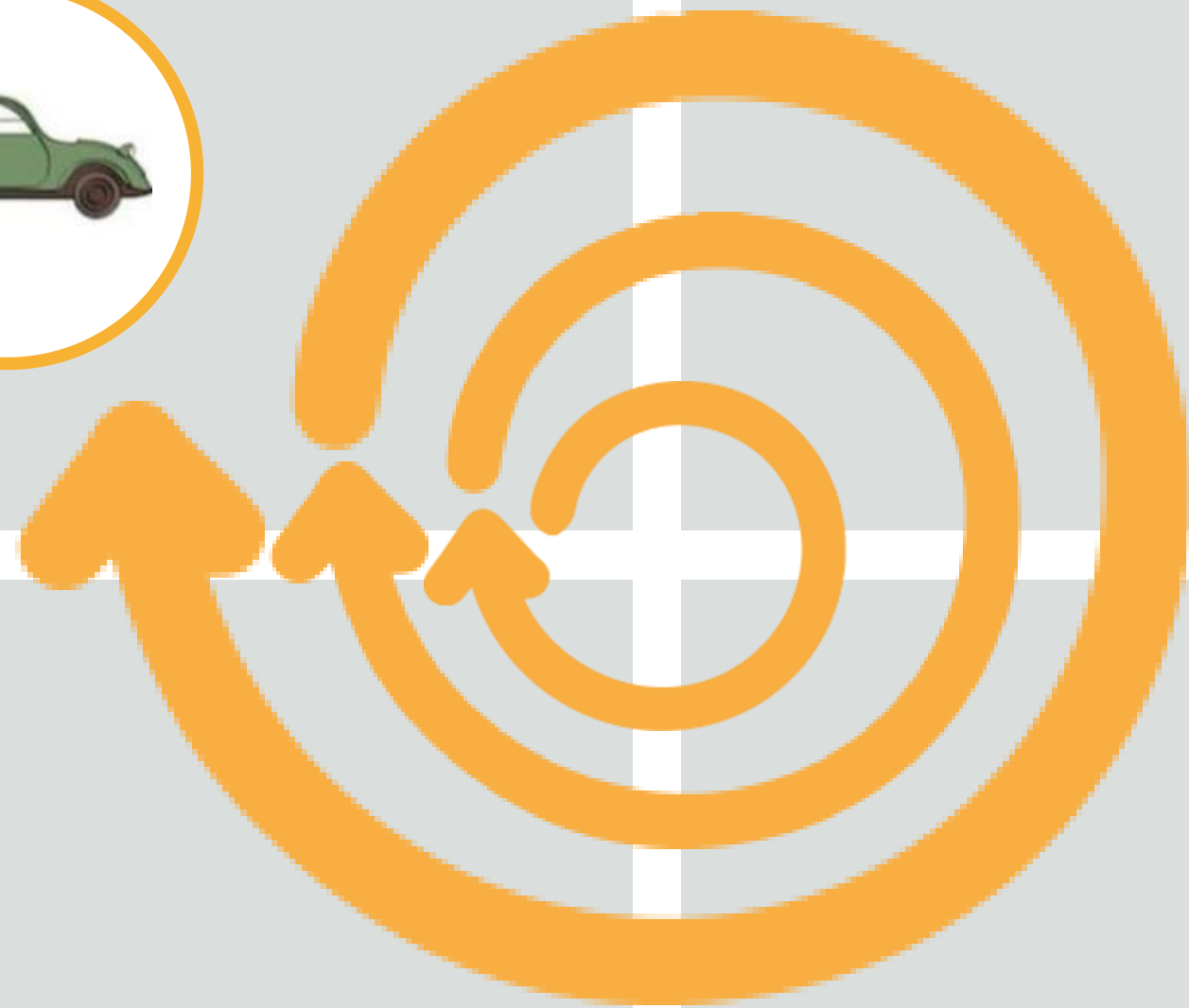


# PROCESSO DE OUTORGA



1 AGENDA

IMERSÃO 2

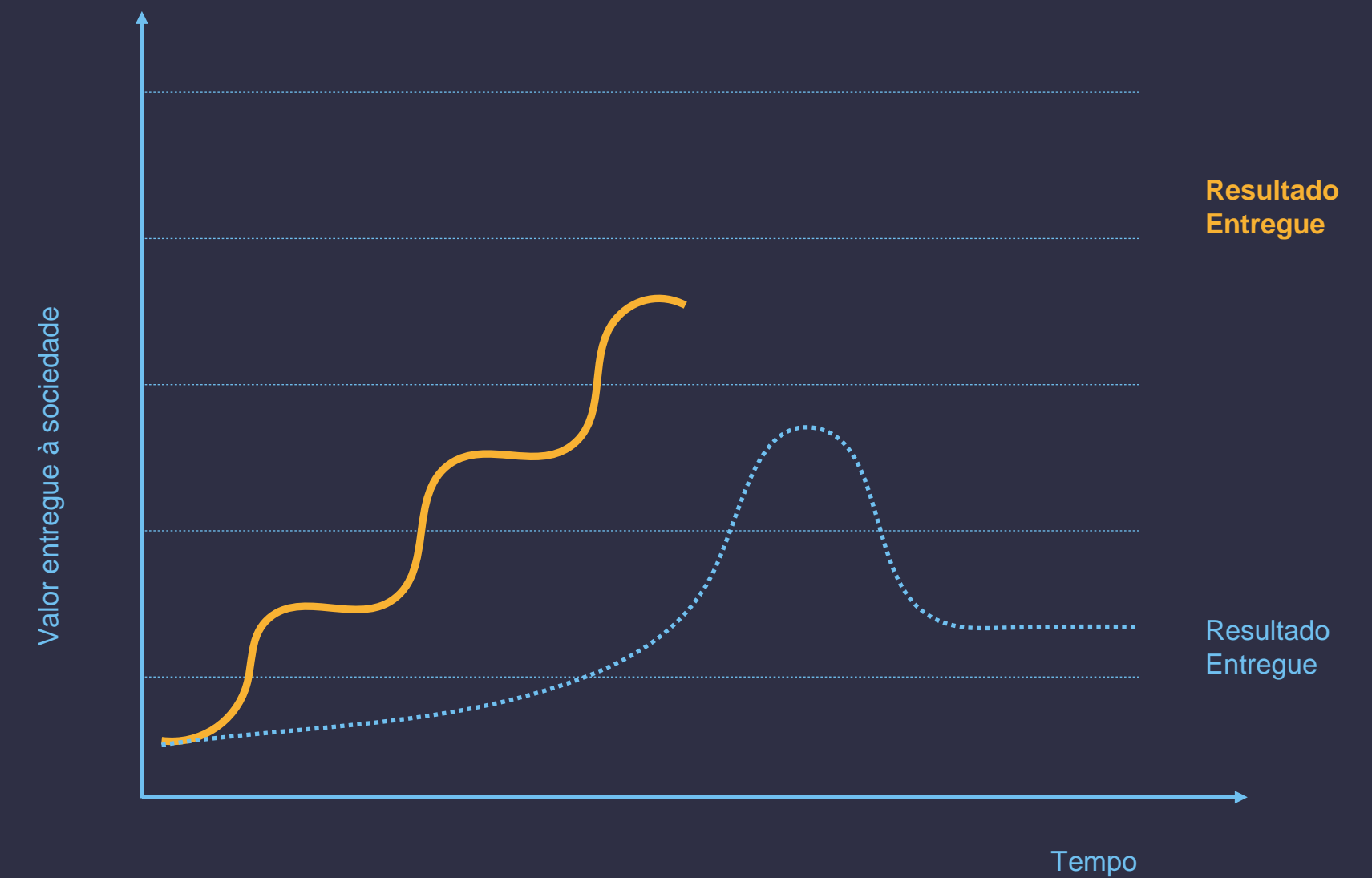


4 ACELERAÇÃO

SOLUÇÃO 3

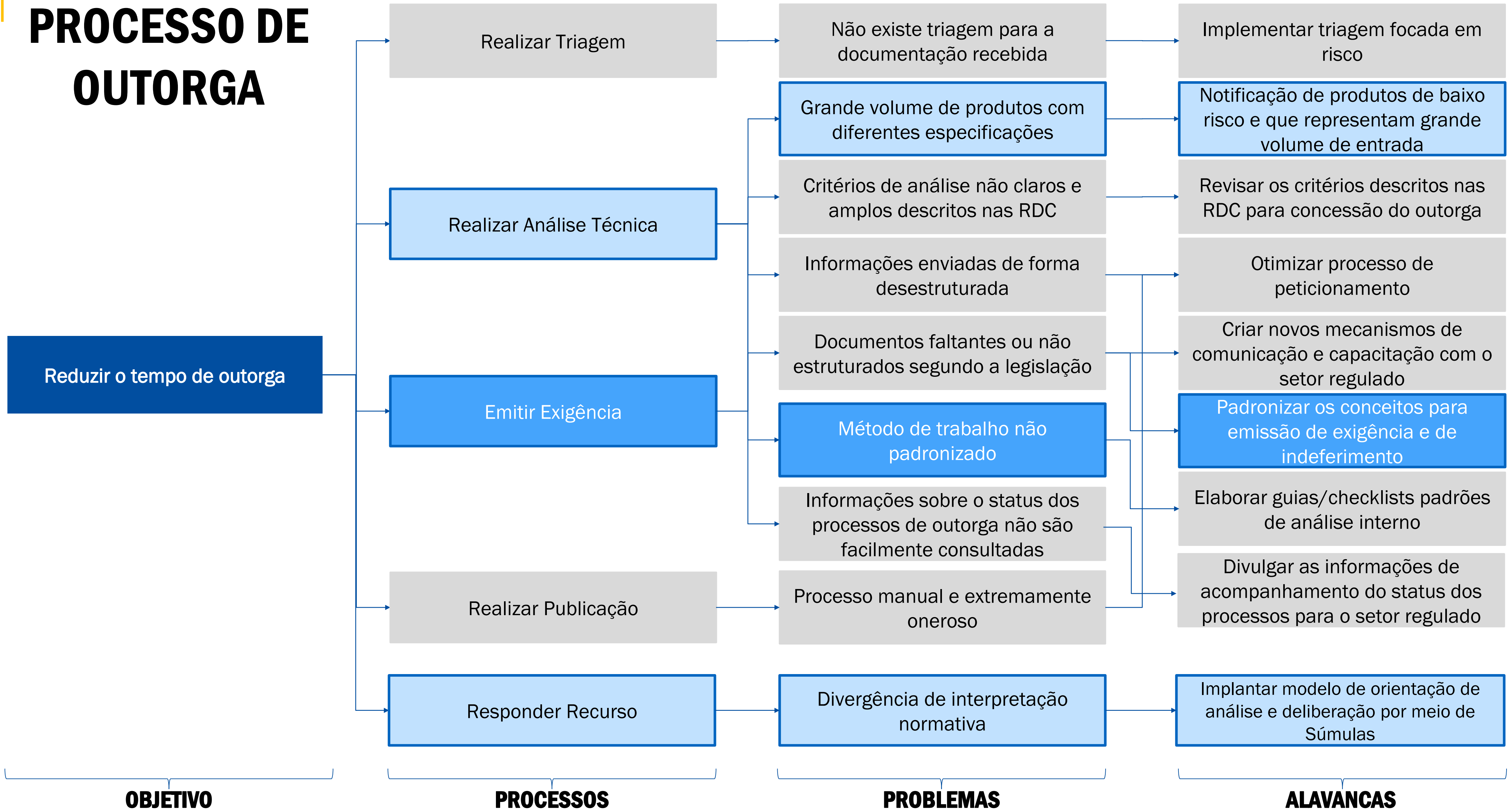


## PROJETO EM ESPIRAL



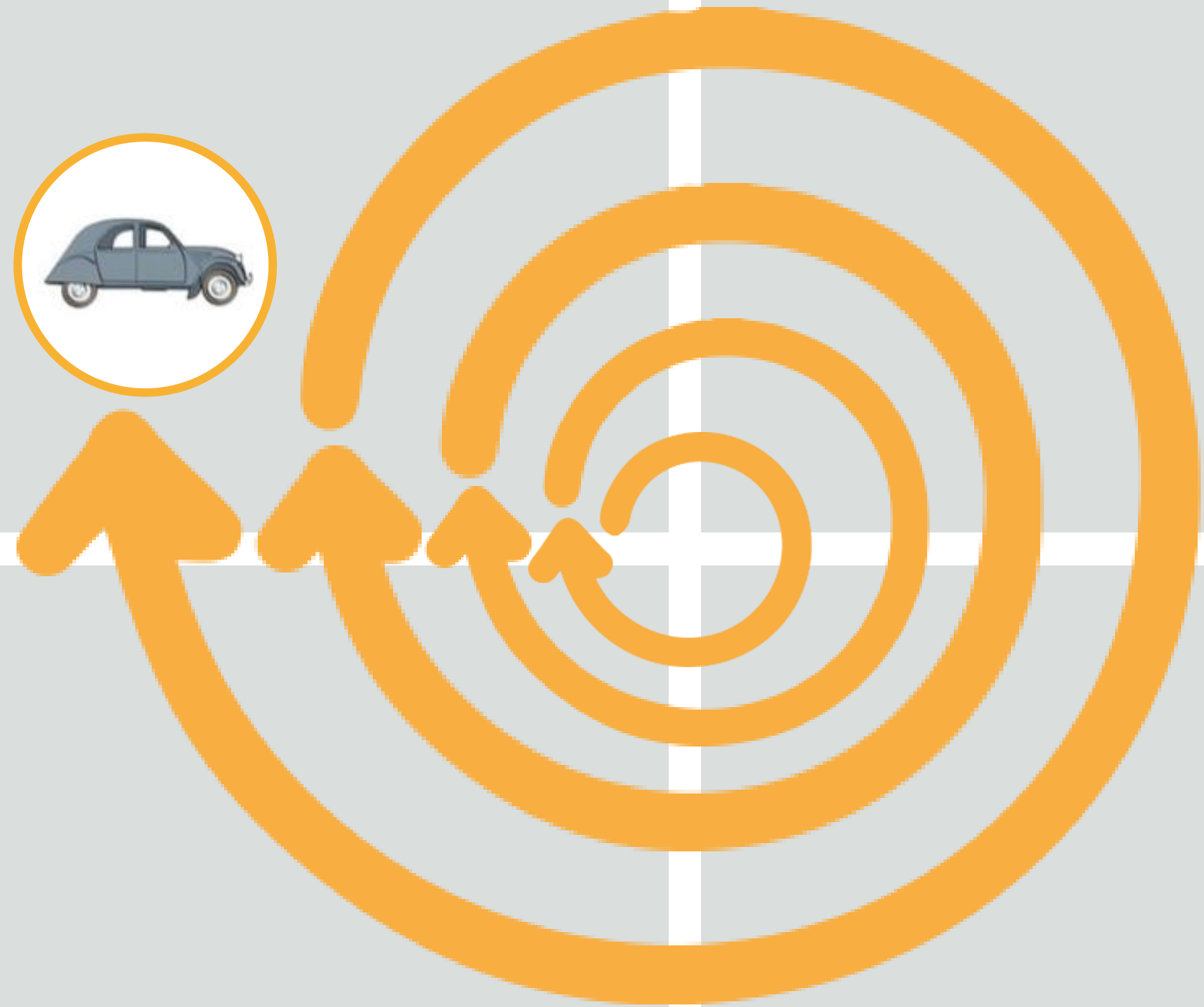
Valor Entregue + Capacidade Institucional

# PROCESSO DE OUTORGA



1 AGENDA

IMERSÃO 2

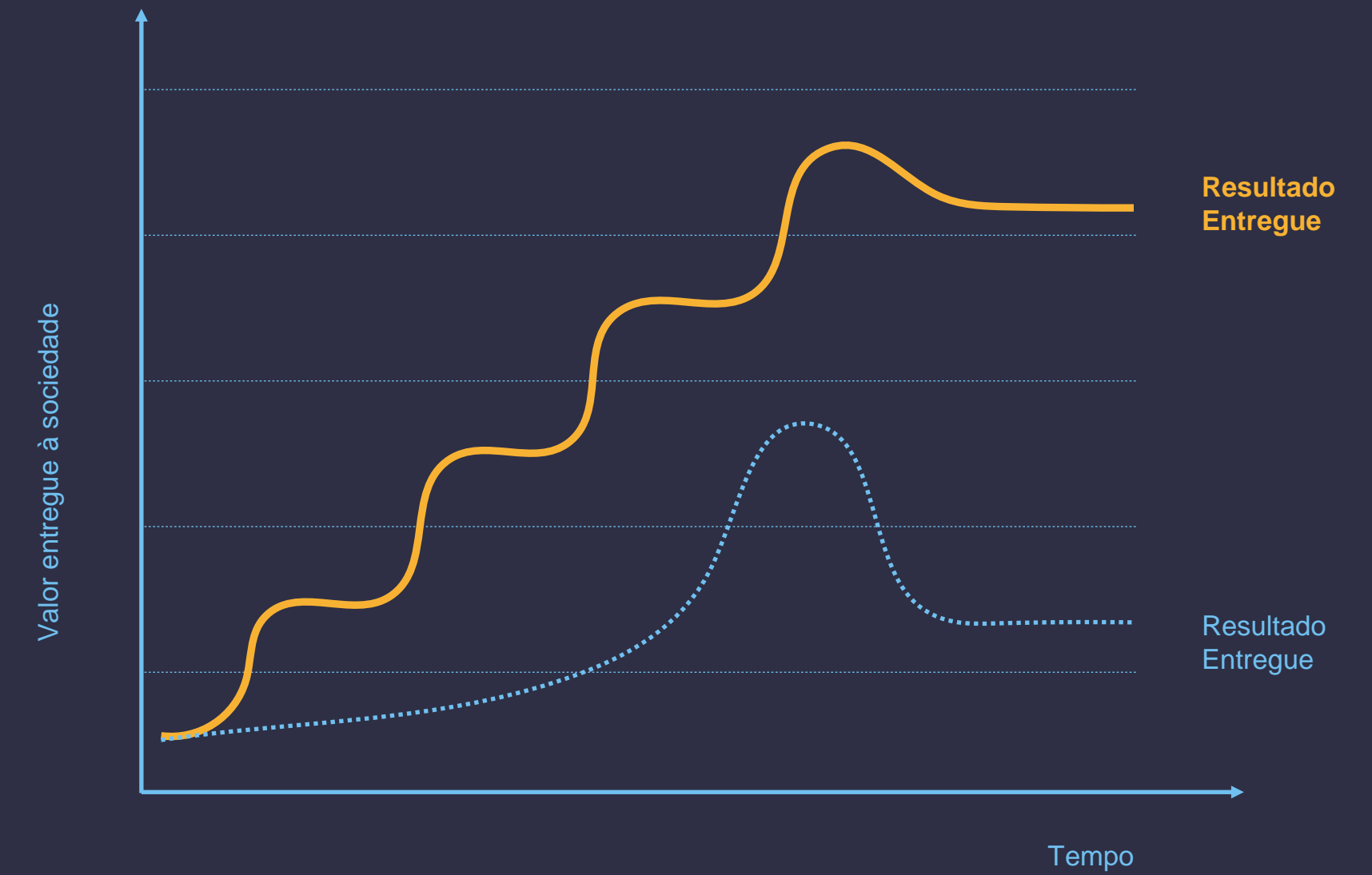


4 ACELERAÇÃO

SOLUÇÃO 3

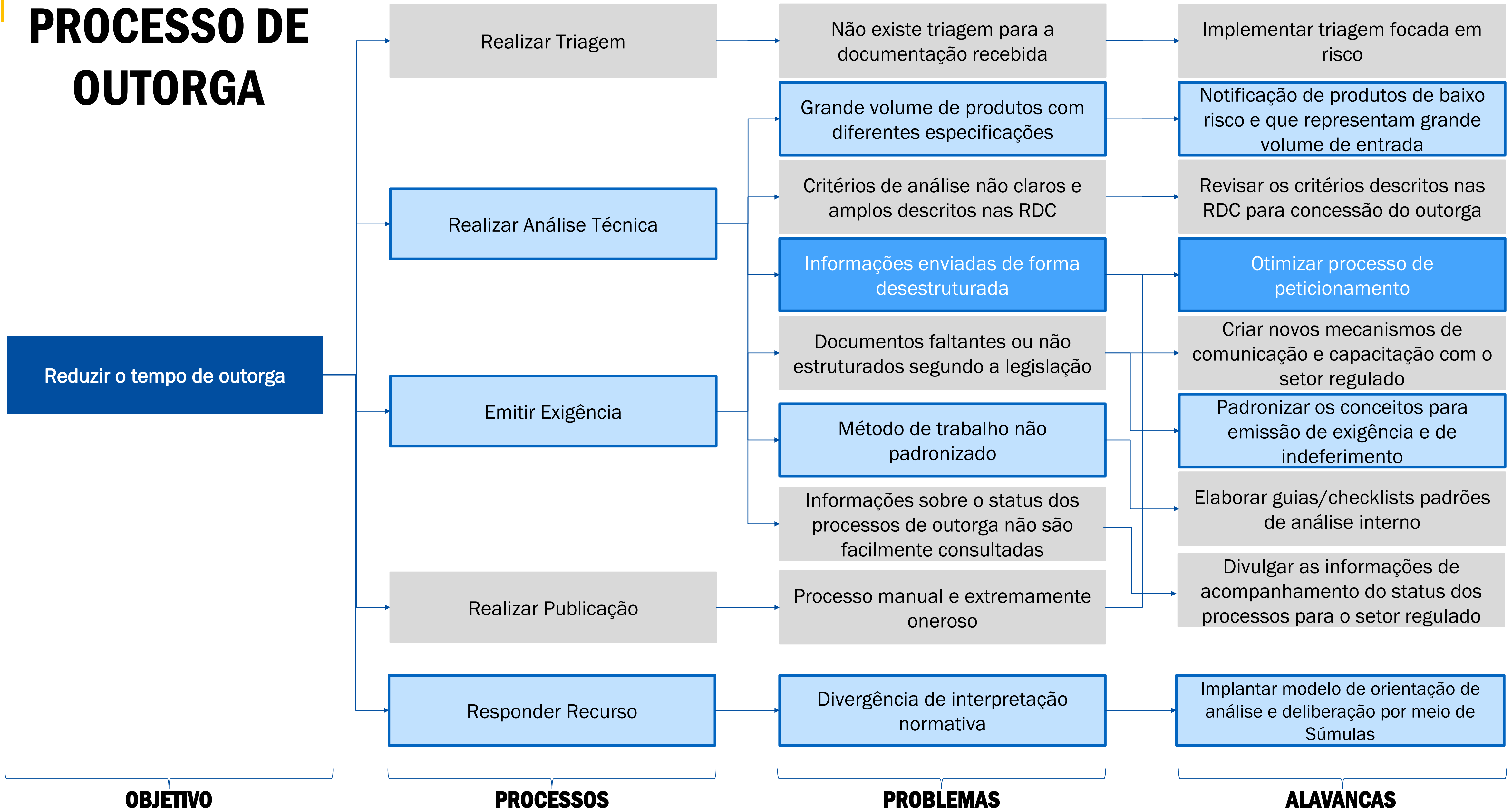


## PROJETO EM ESPIRAL



Valor Entregue + Capacidade Institucional

# PROCESSO DE OUTORGA





## PILAR 1 - PARADIGMA SUGERIDO

Gere impacto e crie capacidade a partir de visões impactantes e ciclos curtos de transformação que promovam a adaptação contínua a uma nova forma de se trabalhar

## RESULTADO



**Gerar Impacto**



**Criar  
Capacidade  
Institucional**

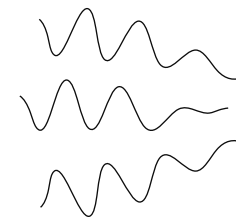


**Sustentabilidade  
Fiscal**

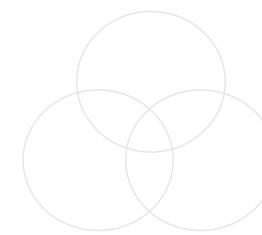
## ABORDAGENS



Pilar 1 -  
**Espiral de  
Valor Público**

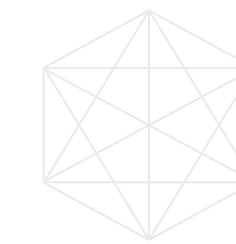


Pilar 2 –  
**Múltiplas  
Transformações**



Pilar 3 –  
**Janela de  
Oportunidade**

## EMPREENDEDOR



Competências  
Técnicas, Políticas,  
Comportamentais

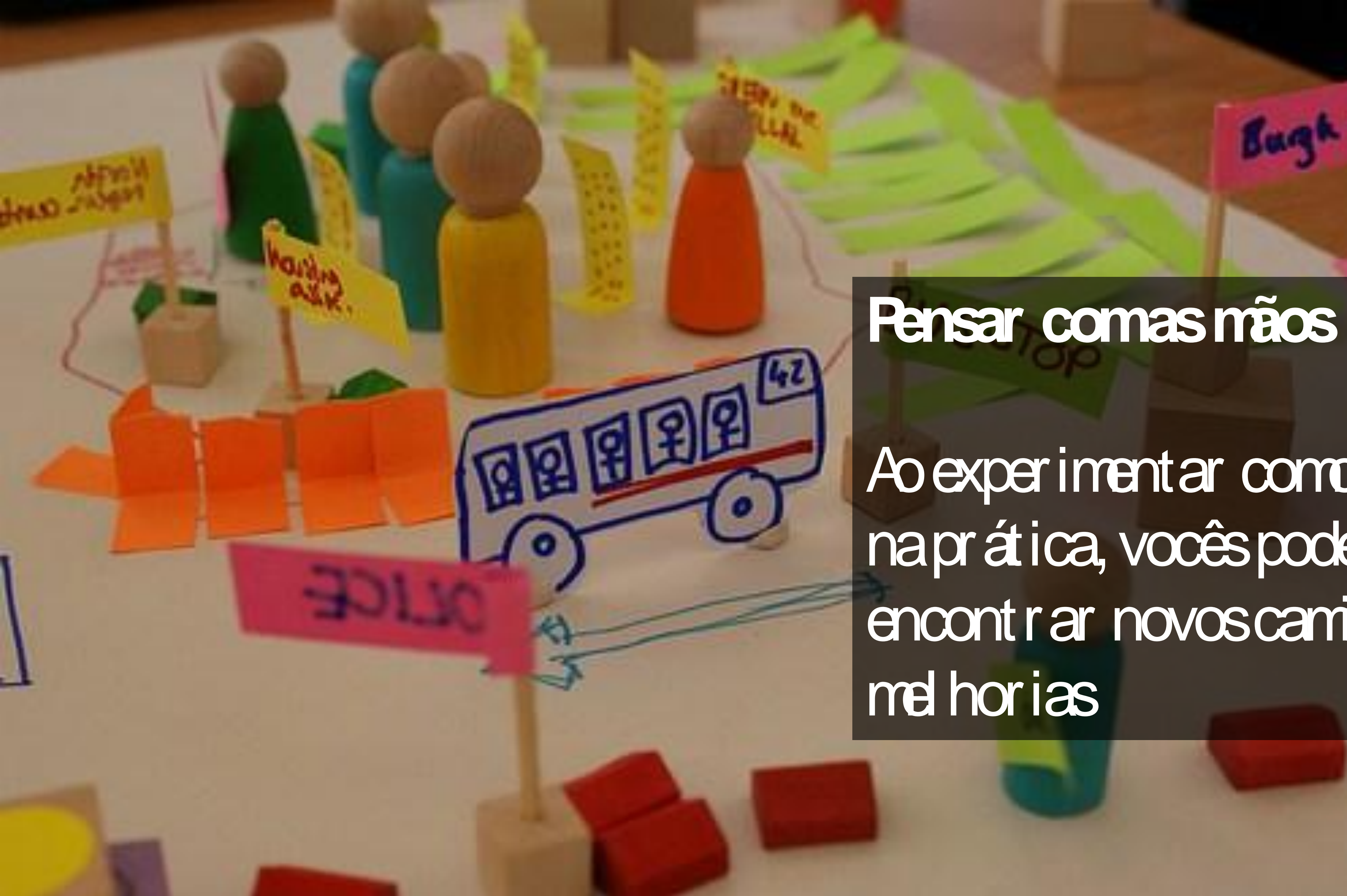


Motivação,  
Resiliência e  
Bases de Poder

Como criar uma experiência incrível para o cidadão ?







## Pensar com as mãos

Ao experimentar como algo seria na prática, vocês poderão encontrar novos caminhos e melhorias



## Pensar com as mãos

Ao experimentar como algo seria na prática, vocês poderão encontrar novos caminhos e melhorias



### Novas Formas de Participação

Co-criação

Co-produção

Arranjos Público Privado

Controle Social



### Novas Métodos de Gestão

Design de Serviços

Agilidade

Experiência do Cidadão

Ciência Comportamental



### Novas Tecnologias

Mobile

Social

Analytics

Int. Cognitiva

Blockchain



### Novos Atores e Unidades

Laboratório de Inovação

Empreendedor Público

Negócios de Impacto

Govtech



PARADIGMA ATUAL

Tudo o que precisamos é de um bom método de design e solução de problemas!

“Se a solução for realmente boa, ela vai ser implantada!”

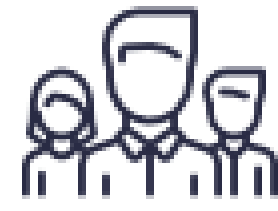
“Técnica para os técnicos e política para os políticos”



# Quais as perguntas que temos que começar a aprender a responder



**ICEBERG**



Complexidade para lidar com o usuário

O usuário toma muitas vezes decisões pouco Racionais sem entender como ações no curto prazo impactam o médio prazo

Quais as barreiras e gatilhos que influenciam no Comportamento do cidadão ?

Qual o impacto de informação e conscientização o comportamento do cidadão



Falta de Engajamento ds Servidores

O sistema de pessoas é muitas vezes inadequado, permissivo e corporativista gerando Acomodação e grande inércia e barreiras a mudança

Como entender as diferentes personas que existem no serviço público?

PROPOSITO X PRESSÃO o que efetivamente pode mobilizar o comportamento dos usuários ?

Como migrar da adoção dos novos processos para movimento adaptativas deu ma nova forma de trabalhar ?



Falta de Patrocínio das Lideranças

“O sistema de liderança é muitas vezes focado na perpetuação no poder – priorizando agendas ideológicas, clientelistas ou corporativistas

Quais as agendas das lideranças ? Como interagir com as agendas das lideranças?

Como conectar as agendas das lideranças aos problemas dos usuários e gerar ganhos para todos ?

Bases de poder, influencia, janela de oportunidade – o que eu deveria saber que não sei?



Burocracia e Estrutura de Controle

Empreender Transformações envolve uma interação complexa e desgastante com o sistema de controle

Em que situações o argumento do “controle” é apenas uma estratégia para travar uma mudança?

Como lidar com situações que envolvem inclusive risco de PAD (processo administrativo)

# Sentimento de desproporcionalidade entre o esforço e o resultado



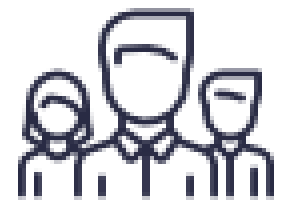
## NOVO PARADIGMA

O desafio político e comportamental é tão... Ou mais importante do que o desafio técnico

Todo projeto envolve a orquestração de 3 transformações: do serviço, das agendas das lideranças e do comportamento dos servidores



Todo projeto tem como propósito principal A TRANSFORMAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO que começa pela definição dos resultados esperados e envolve o amadurecimento gradativo de novas práticas para a entrega do melhor serviço possível para o cidadão!



Cidadãos

A transformação do Serviço Público



ETAPAS  
**PRÉ-SERVIÇO**

ETAPAS  
**SERVIÇO**

ETAPAS  
**PÓS-SERVIÇO**

**RESOLVER  
NECESSIDADES  
DOS ATORES  
INTERNOS  
(SATISFAÇÃO  
PROFESORES)**

**RESOLVER  
NECESSIDADES  
DO CIDADÃO  
(SATISFAÇÃO  
PAIS)**

**Professor:**  
"As reuniões são feitas sempre no início do ano e assim que fechamos as notas dos bimestres".

**Professor:**  
"Não temos que usar a reunião para conscientizar os familiares da importância de melhorar o comportamento das crianças".

**Professor:**  
"Os convites são enviados antes de 100% das reuniões, todos os pais sabem dela".

**Pais:**  
"A escola parece que não ouve o que a gente fala, já até desistir de sugerir qualquer coisa".

**Pais:**  
"Gostaria de ajudar, mas o dia é sempre corrido que não consigo me envolver em tudo".

IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADE

DEFINIÇÃO DE Pauta

AGENDAMENTO

CONVITE

REUNIÃO: COMUNICADOS

REUNIÃO: SUGESTÕES

ACOMPANHAMENTO

**Pais:**  
"As reuniões ocorrem sempre um dia após recebermos o convite".

**Pais:**  
"A escola só sabe reclamar. A reunião é muito desgastante".

**Professor:**  
"A gente faz a reunião quando dá, tem que ser ainda no fim do bimestre, em geral a secretaria de educação que define a data".

**Pais:**  
"Sexta-feira é o dia que eu tenho mais serviço (doméstica) e é exatamente quando marcam reuniões".

**Pais:**  
"Sempre assino a agenda do meu filho confirmando recebimento, mas nem sempre consigo ir".

**Professor:**  
"A gente passa tudo que tem que passar para os pais que vem, o problema é que os que mais precisam sempre faltam".

**Pais:**  
"Eles falam dos problemas dos nossos filhos, como se a gente tivesse que fazer o papel deles que é ensinar".

**Professor:**  
"Os familiares dão sugestões que não condizem com a realidade, eles acham que temos recursos infinitos".

**Professor:**  
"Os pais reclamam na reunião, mas quando é para ajudar eles somem".

## RELEMBRANDO...



**O que faz uma pessoa com diabetes comer açúcar?**



**O que faz uma pessoa enviar uma mensagem pelo whatsapp dirigindo, mesmo sabendo dos riscos de sofrer um acidente?**



**O que faz uma pessoa passar tanto tempo sem fazer exercícios mesmo sabendo que ele é tão importante para a saúde?**



**O que faz as pessoas pegarem empréstimos que não conseguem pagar ao invés de poupar para a aposentadoria?**

## RELEMBRANDO...



**O que faz as pessoas pegarem empréstimos que não conseguem pagar ao invés de poupar para a aposentadoria?**



**O que faz uma pessoa dirigir bêbada mesmo sabendo que pode matar outra pessoa?**



**O que fazer sermos mais suscetíveis em seguir comportamentos estabelecidos por um grupo do que fazer o que é realmente importante para nós?**

Energy Efficient Lightbulbs

Depo Provera

Low cost pumps

Low Cost Solar Cells

Tuberculosis Antibiotics

Fertilizer

HIV ARVs

Oral Rehydration Therapy

Drip Irrigation

Beta Blockers

Diabetic Insulin

Intercropping

Aspirin for Heart Disease

BT Cotton

Condoms

Fast growing trees

Bednets

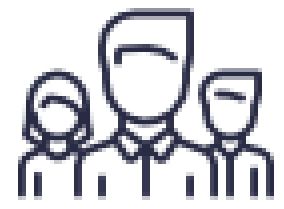
Chlorin



Em segundo lugar, temos a transformação das agendas da liderança! Esta transformação envolve um esforço contínuo de articulação para incorporar e convergir gradativamente o que o cidadão realmente precisa com as agendas dos indivíduos e dos principais grupos que influenciam o contexto do projeto!



Lideranças Técnicas  
e Políticas



Cidadãos

*A transformação das agendas*

*A transformação do Serviço Público*

Os Servidores  
Públicos



A Transformação das Agendas das Lideranças é usualmente a transformação negada pela máxima “meu trabalho é técnico” ou “técnica para os técnicos” e “política para os políticos”.

# Novas pontes & políticas ENTRE público E privado

- Qual o ponto de vista do ator?
- Como ele formula a agenda: Orientação à problema, solução ou barganha?
- Quais as bases de poder do ator?
- Como eu posso melhorar a narrativa do projeto?
- Como eu posso reformular o escopo do projeto



Em terceiro lugar temos a TRANSFORMAÇÃO DO COMPORTAMENTO DOS SERVIDORES. Envolve diferentes estratégias de engajamento e desenho de contexto que promovam um movimento gradativo de reconexão com o serviço público e incorporação/adaptação às nova prática de se trabalhar



Lideranças Técnicas e Políticas



A transformação das agendas



Cidadãos



A transformação do Serviço Público



Os Servidores Públicos



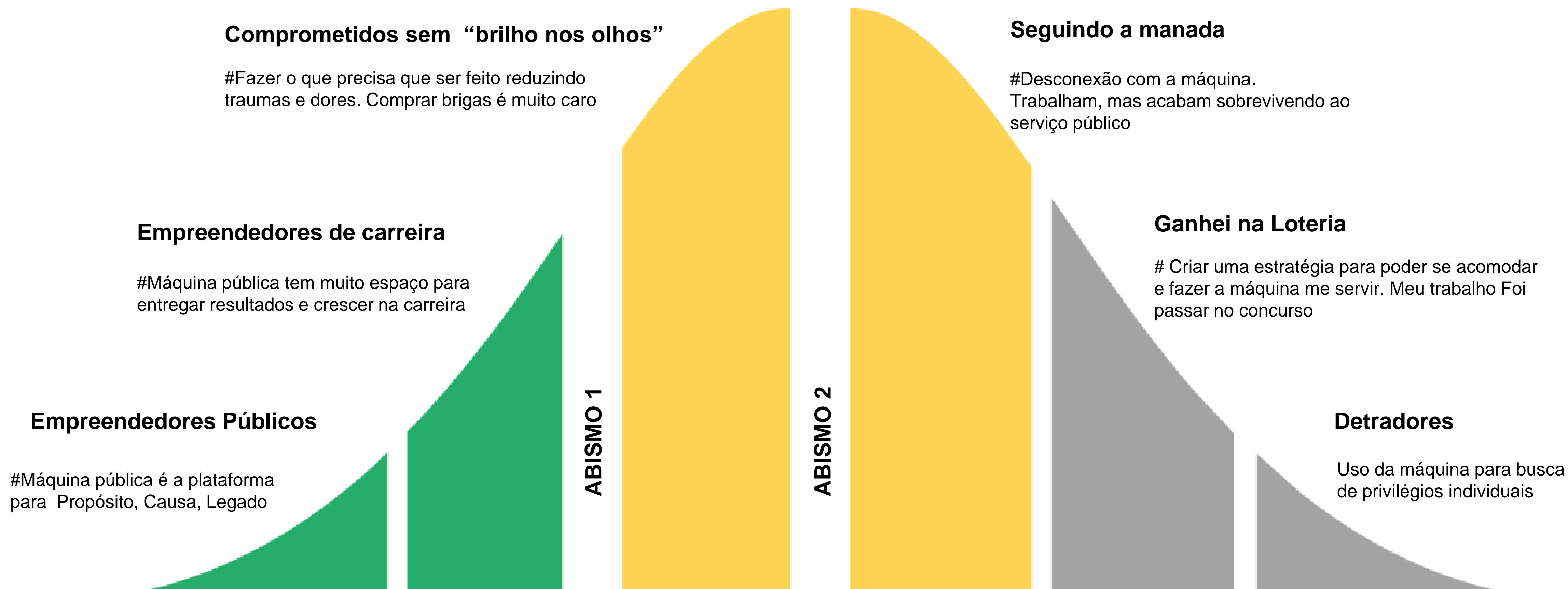
A transformação do comportamento



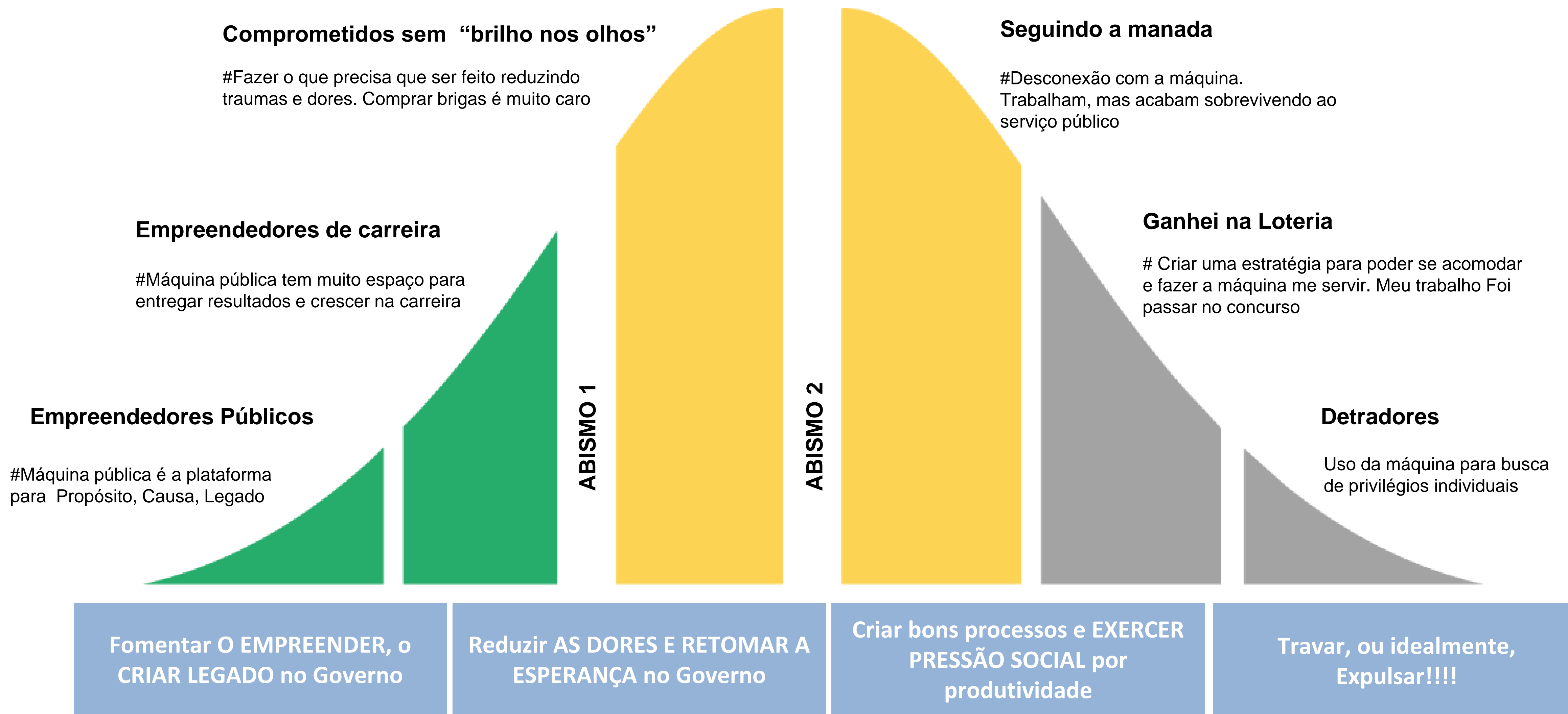


A Transformação do Comportamento do Servidores é usualmente a transformação negligenciada em projetos. Todos sabem que é importante mas não existe um aprofundamento dos repertórios e práticas para lidar com este desafio

# A conexão entre Servidores e os Serviços Públicos HOJE



# A conexão entre Servidores e os Serviços Públicos HOJE



# A conexão entre Servidores e os Serviços Públicos

## ***VISÃO QUE QUEREMOS***

### **Empreendedores de carreira**

#Setor público é uma plataforma para Propósito, Causa, Legado

### **Empreendedores Públicos**

#Organizações públicas tem muito espaço para entregar resultados e crescer na carreira

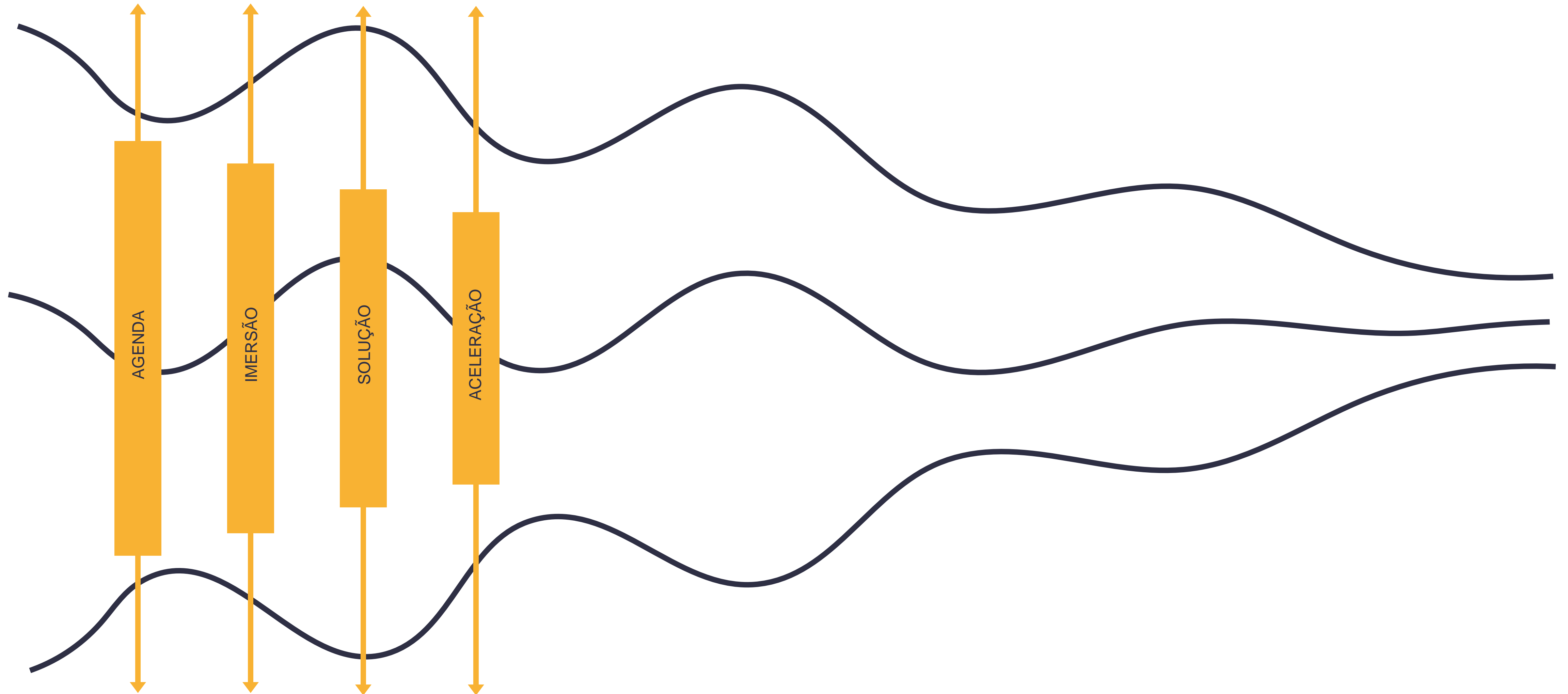
### **Comprometidos sem “brilho nos olhos”**

#Fazer o que precisa que ser feito reduzindo traumas e dores. Comprar brigas é muito caro

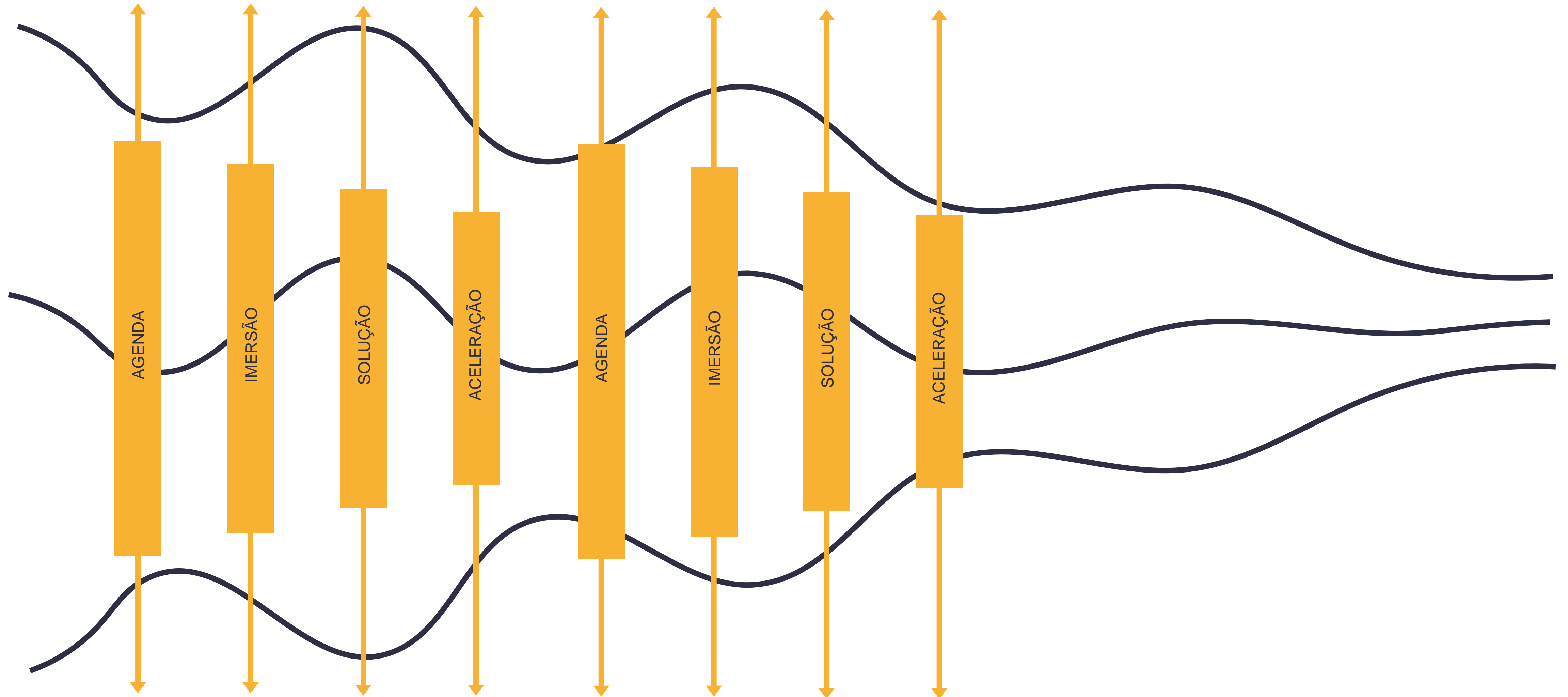
### **Seguindo a manada**

#Desconexão com a máquina. Trabalham, mas acabam sobrevivendo ao serviço público

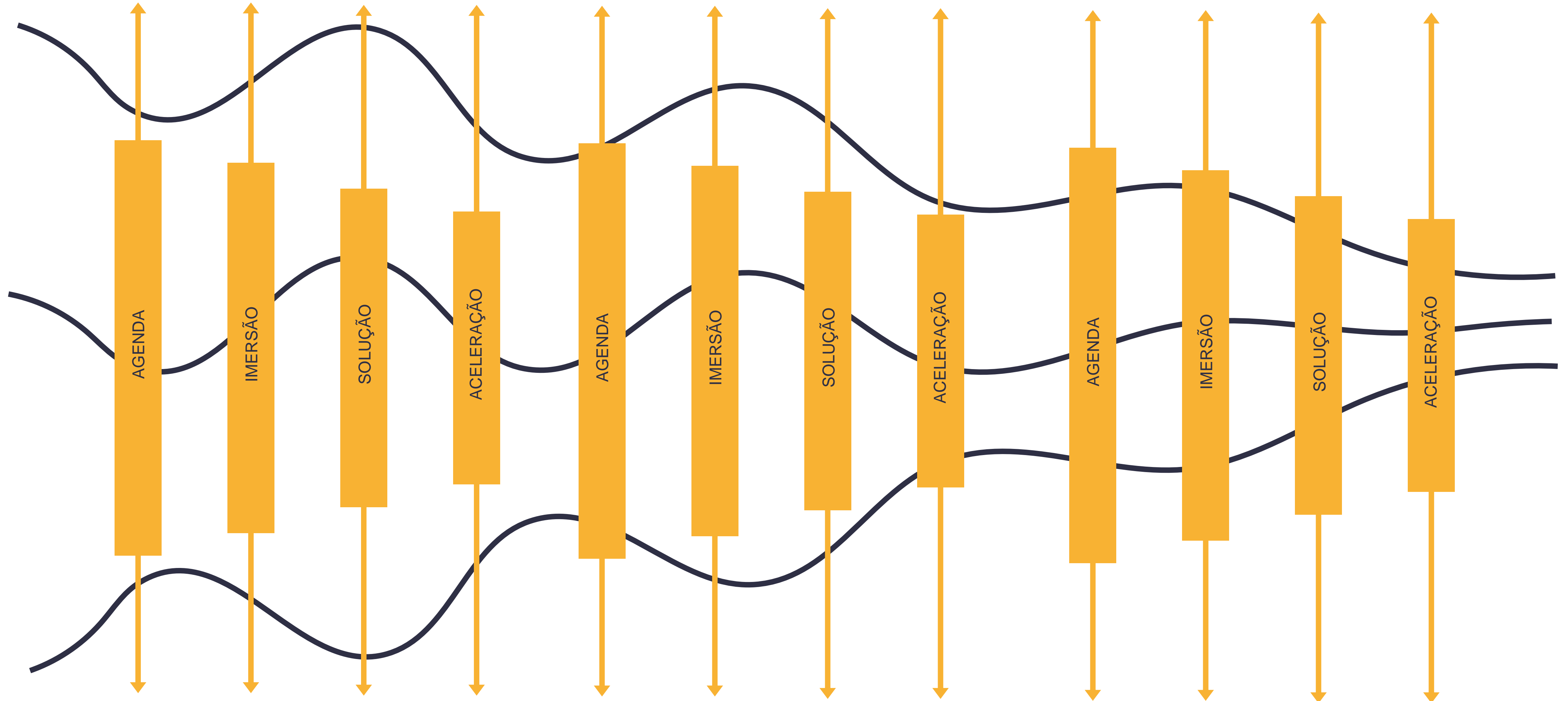
Finalmente, é importante reforçar que o sucesso do projeto é resultante da orquestração consistente destas múltiplas transformações ao longo dos ciclos de transformação...



...alinhando o amadurecimento técnico das soluções, a convergência gradativa de agendas ad liderança e a incorporação / adaptação às novas práticas na agenda dos servidores...



.... Assegurando a geração de impacto e criação capacidade



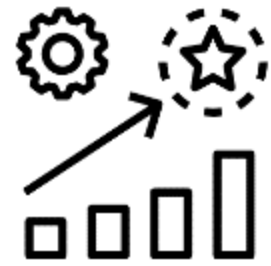
## NOVO PARADIGMA

Todo projeto envolve a orquestração de 3 transformações: do serviço público centrado no usuário; das agendas das lideranças técnicas e políticas e do comportamento dos servidores





## RESULTADO



**Gerar Impacto**



**Criar  
Capacidade  
Institucional**

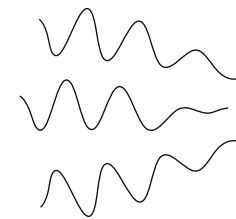


**Sustentabilidade  
Fiscal**

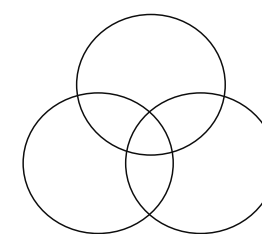
## ABORDAGENS



Pilar 1 -  
**Espiral de  
Valor Público**

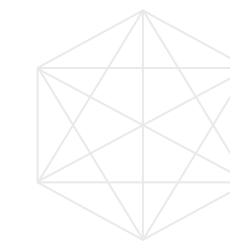


Pilar 2 –  
**Múltiplas  
Transformações**



Pilar 3 –  
**Janela de  
Oportunidade**

## EMPREENDEDOR OR



Competências  
Técnicas, Políticas,  
Comportamentais



Motivação,  
Resiliência e  
Bases de Poder

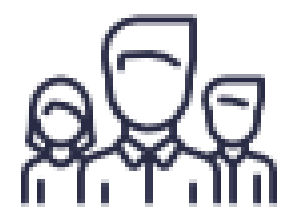
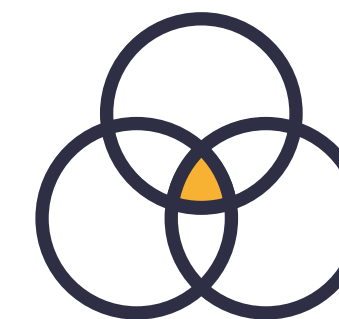
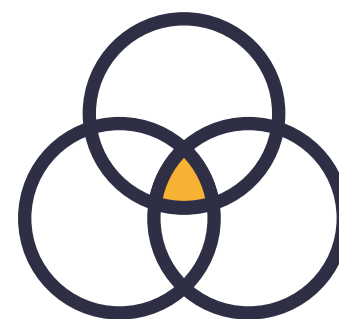
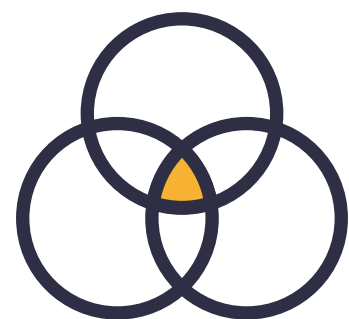


Um pouco sobre Surfe, Gestão pública e a decisão de quais ondas surfar





Lideranças Técnicas  
e Políticas



Cidadãos



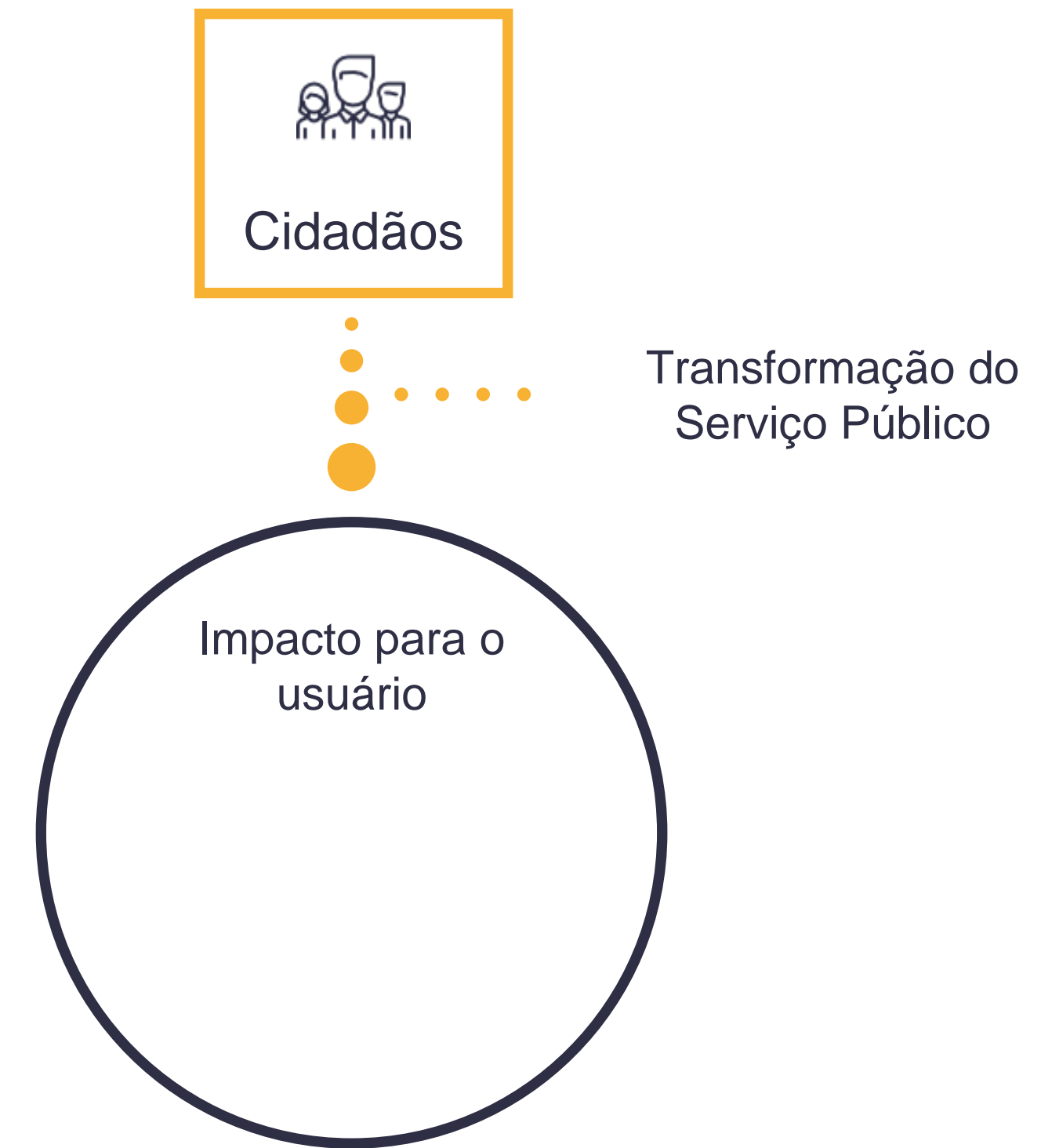
Servidores  
Públicos





## A ARTE DE SURFAR A ONDA CERTA

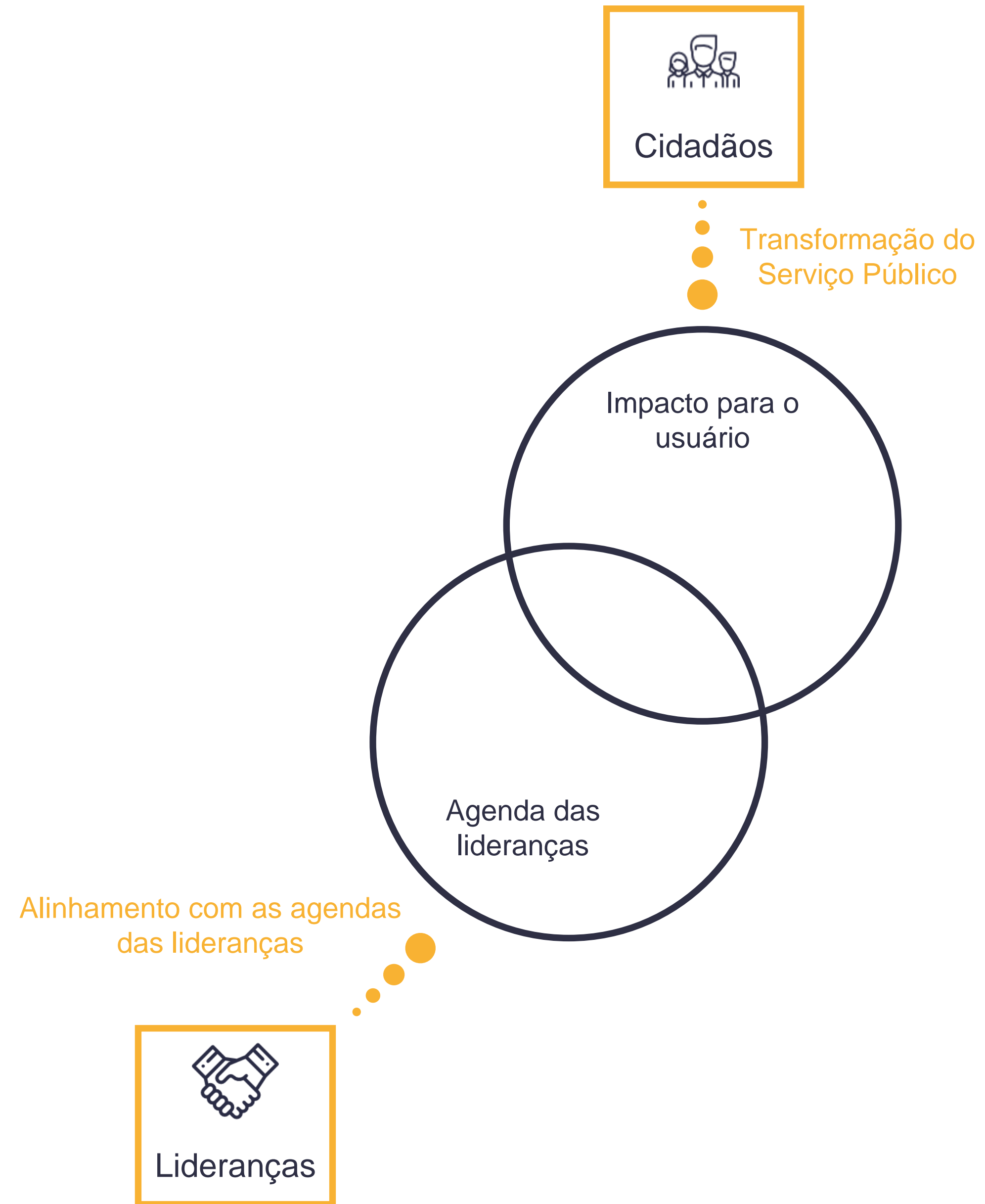
- O que é importante para o usuário?
- Quais problemas têm maior impacto?
- Qual a minha capacidade de resolver estes problemas?





## A ARTE DE SURFAR A ONDA CERTA

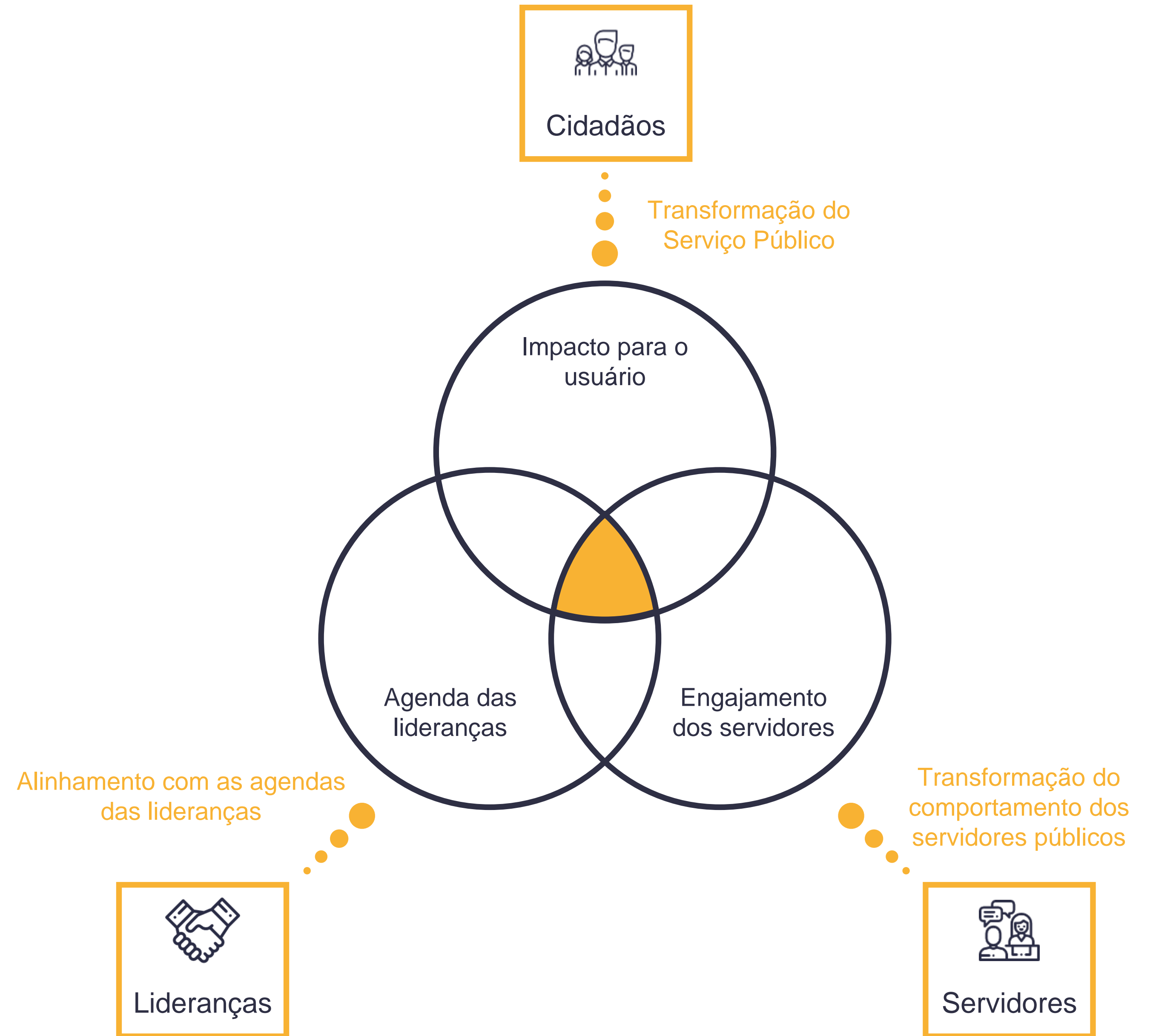
- Quais agendas dos indivíduos ou grupos envolvidos?
- Quais os problemas ou soluções declarados (formal ou informalmente)?
- Quais as narrativas que possuem maior receptividade ?





## A ARTE DE SURFAR A ONDA CERTA

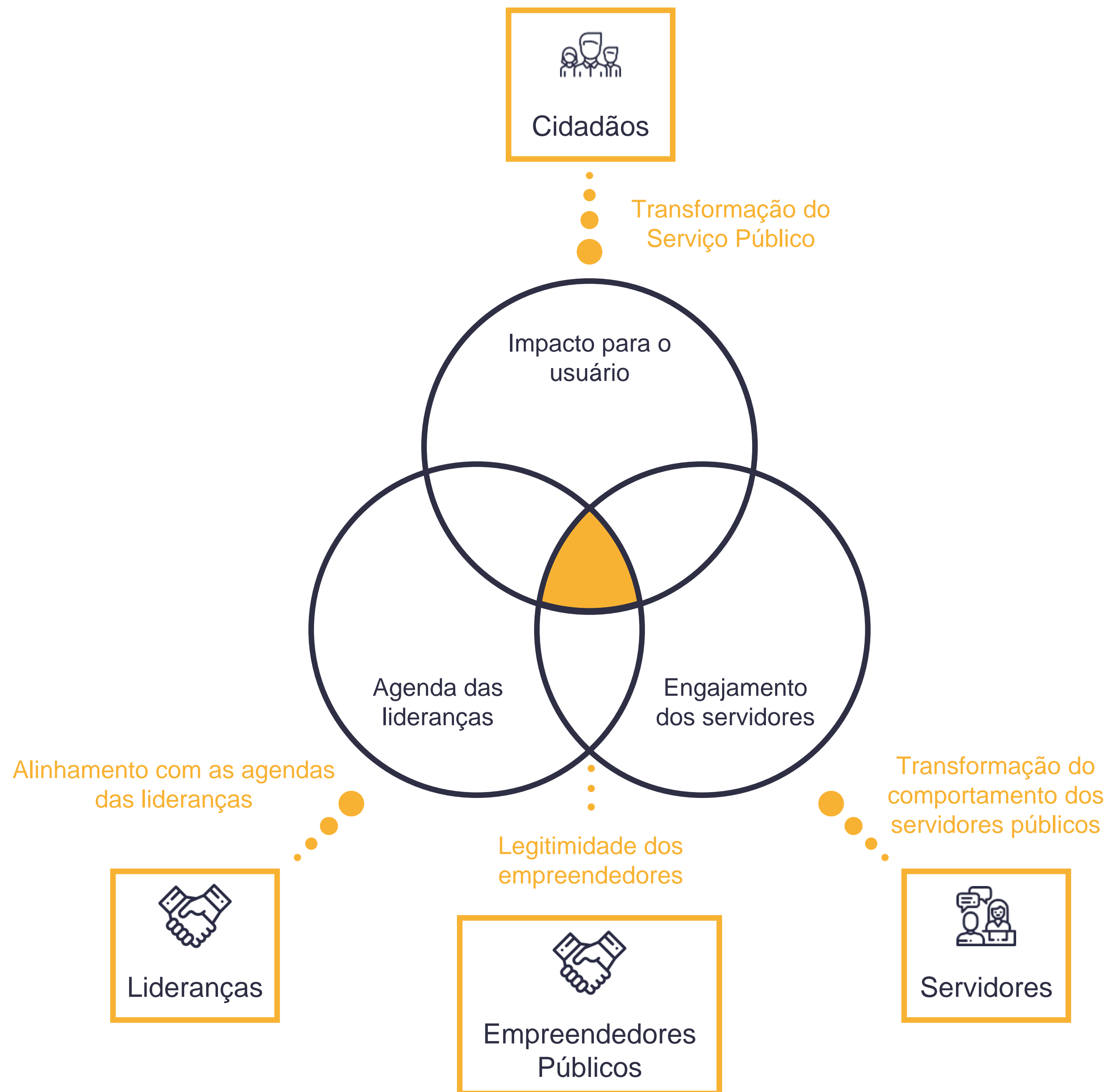
- Quais os problemas geram maior motivação/conexão com servidor?
- Quais problemas geram frustração e dores para o servidor?
- Quais problemas possuem risco de boicote ou paralisia?
- Qual a capacidade de absorção e incorporação de novas práticas pelo corpo de servidores?





## A ARTE DE SURFAR A ONDA CERTA

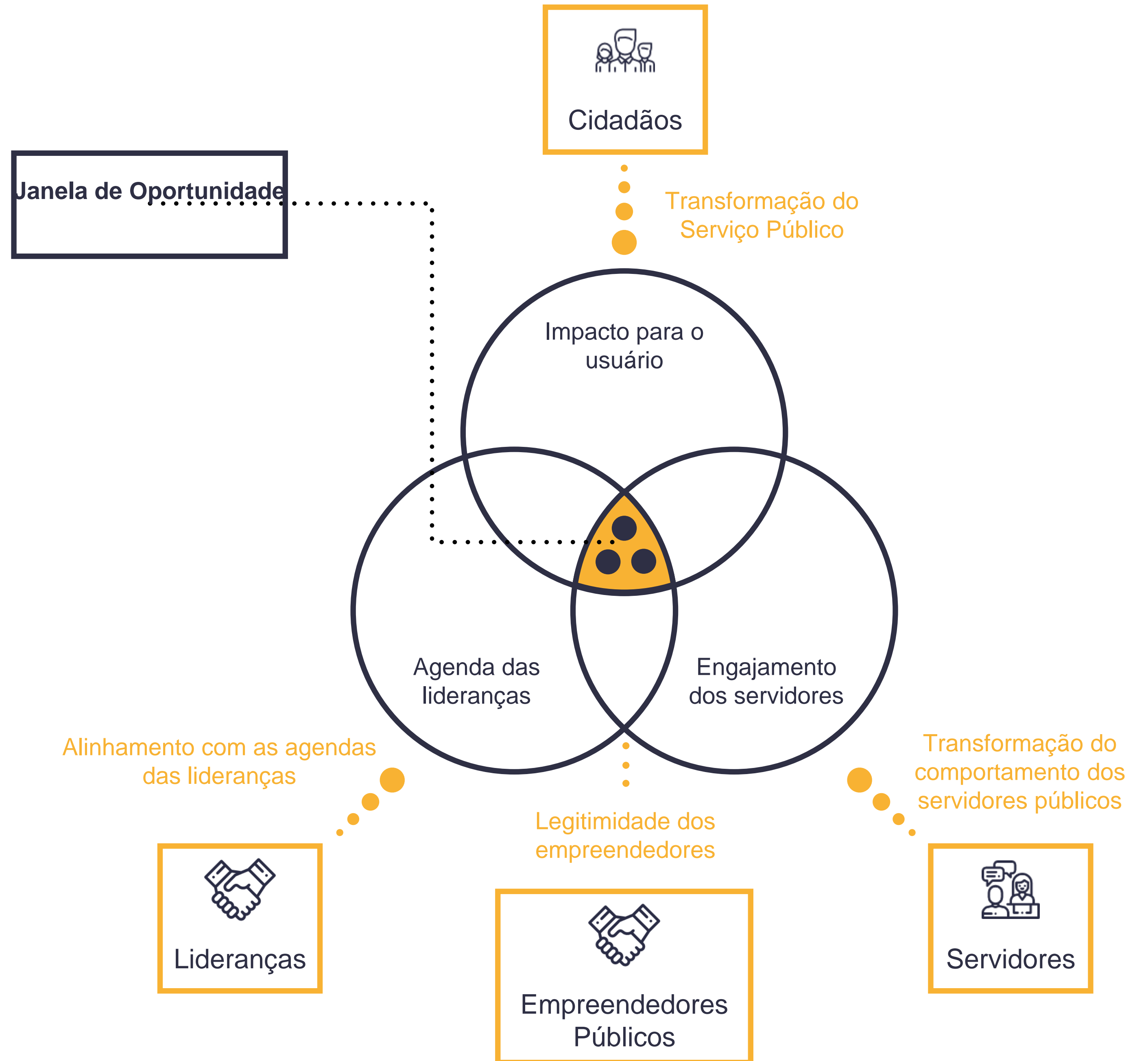
- Qual a legitimidade de quem está empreendendo a transformação ?
- Qual a sua capacidade para promover esta transformação ?
- Qual a agenda de maior impacto este empreendedor pode ser convidado a executar ?





## A ARTE DE SURFAR A ONDA CERTA

- Qual a janela perfeita?
- O que está no encontro destas múltiplas dimensões ?







PARADIGMA ATUAL

Nós realizamos reuniões de planejamento de projeto, reuniões de monitoramento, etc.. Contudo é muito difícil alinhar o que a liderança deseja, o que gera impacto para a sociedade e os anseios do dia a dia dos servidores públicos

Criar capacidade a partir de um bom método de gestão de projetos





**Grande concorrência  
de iniciativas**



**Maré baixa**



**Grande demais**

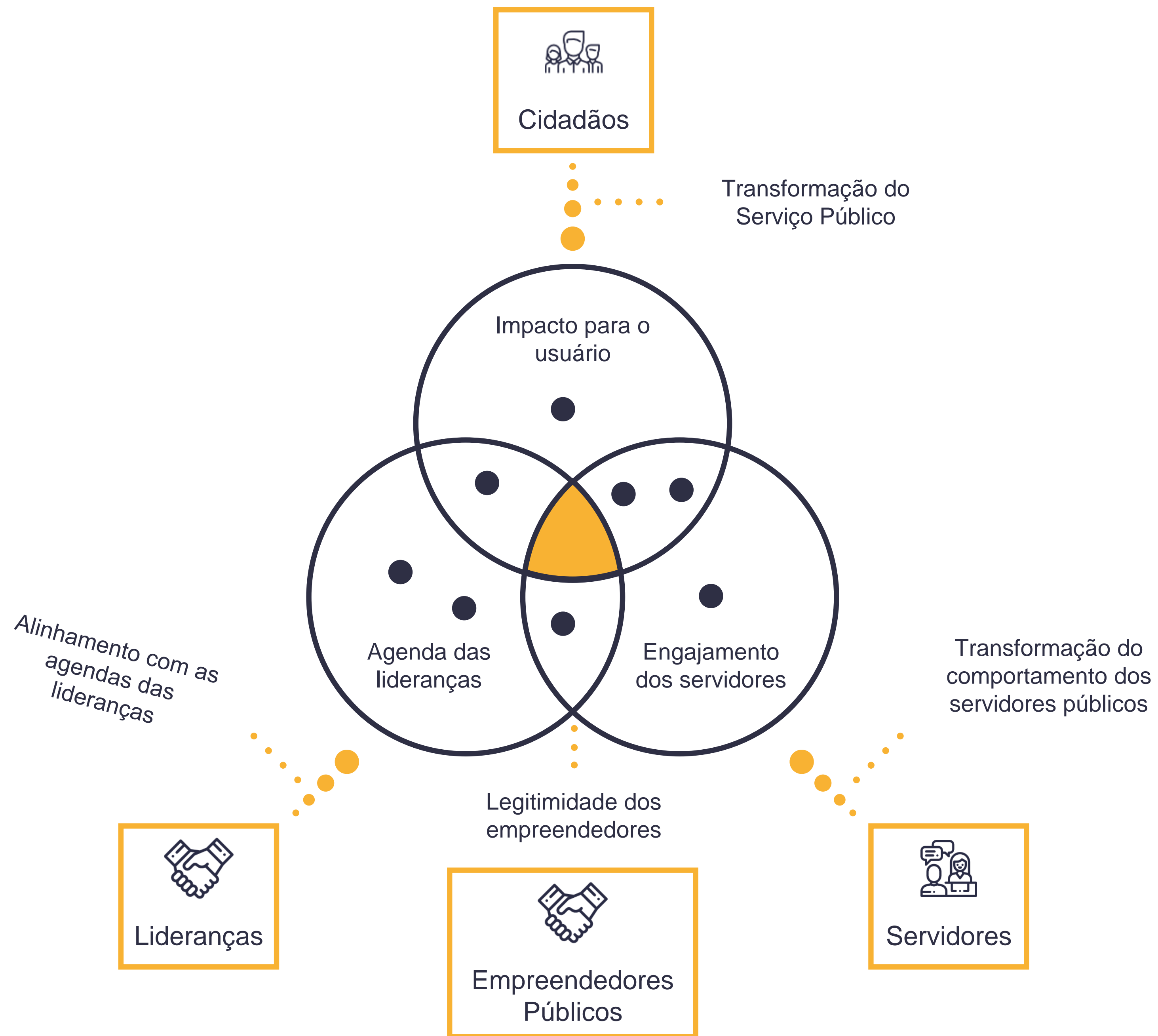


**Perdi a hora**

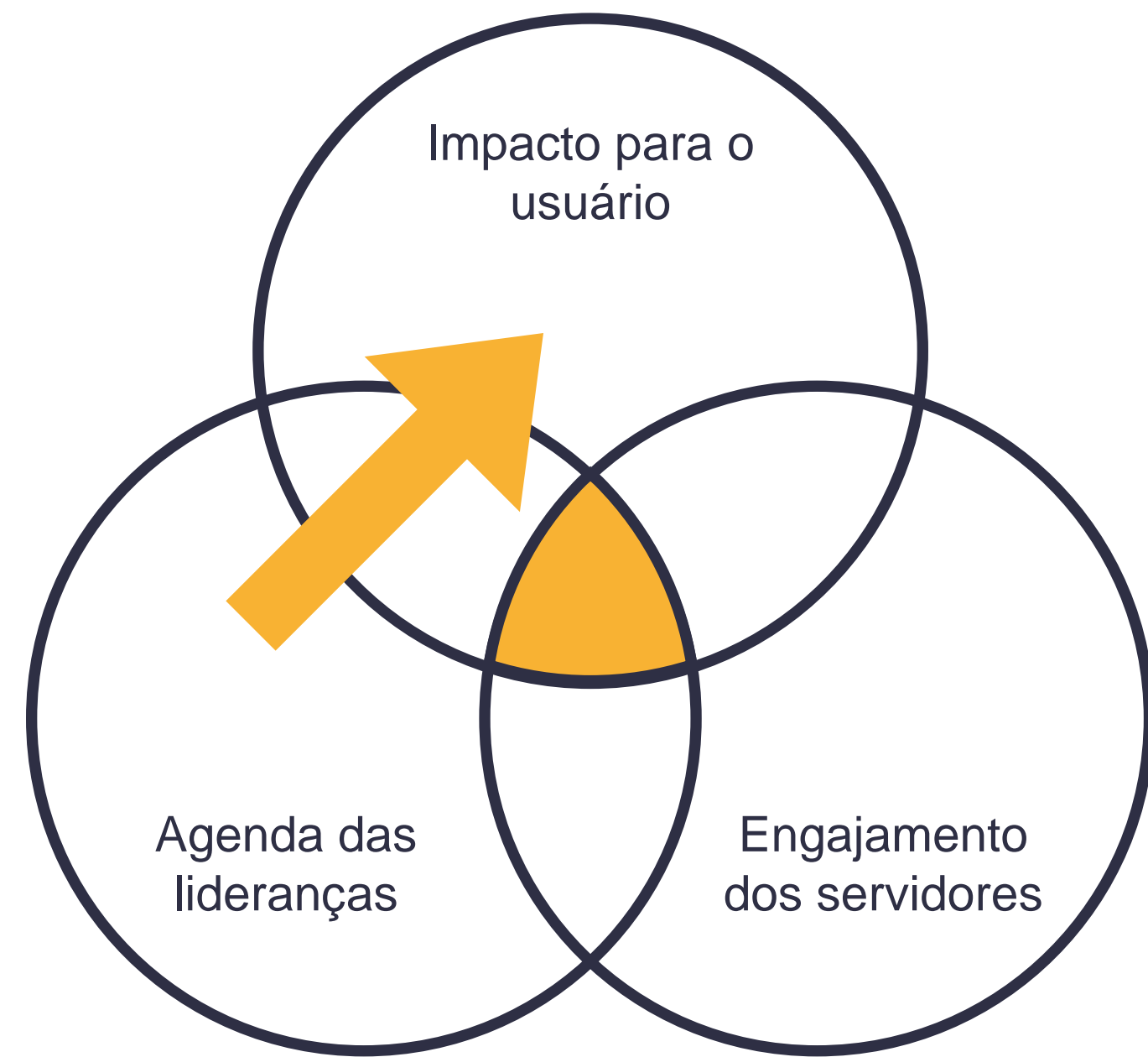


A ARTE DE SURFAR A ONDA CERTA

O que eu faço na maior parte do tempo a Janela de Oportunidade está vazia!



# Dilema Clássico: “Empurrado ou Puxado”



Estratégia 1  
**Puxando Janelas de Oportunidade**



Estratégia 2  
**Empurrando Janelas de Oportunidade**

**Nado e não saio do lugar!**

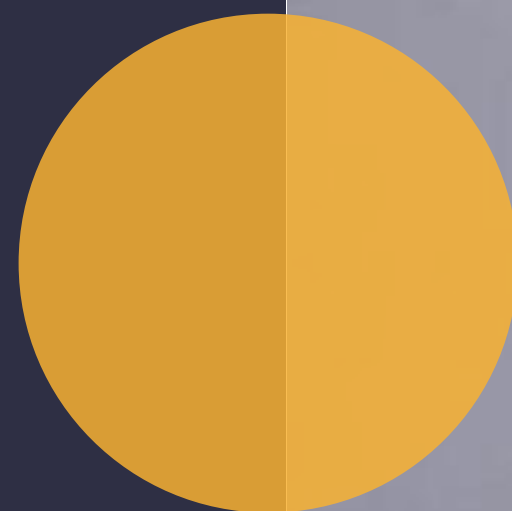




## NOVO PARADIGMA

O Grande Desafio: “Fazer a hora de uma ideia chegar”

Criar capacidade a partir da utilização de janelas de oportunidade para gerir o ritmo das transformações e o tempo ideal em que cada ideia/problema deve chegar



# Surfe na gestão pública é sobre a conjunto de ondas que vc deseja surfar. Não existe a onda perfeita. Muitas vezes você...

Surfar ondas que possuem vários concorrentes

Perder o tempo de uma onda muito importante



Surfar ondas de pouco impacto para então...

Surfar uma onda gigante e inesperada

Estar preparado para surfar a onda certa quando aparecer

# Orquestração de Janelas de Oportunidade: Um dos maiores desafios da gestão pública



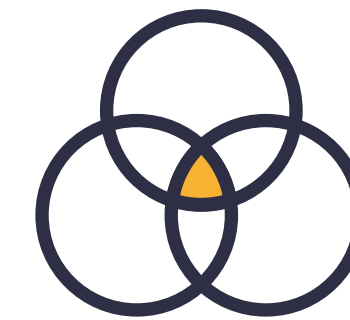
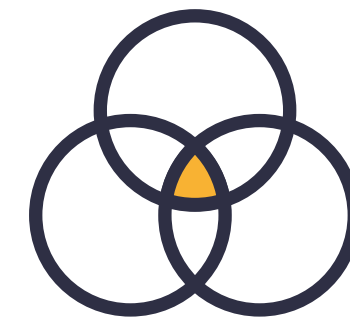
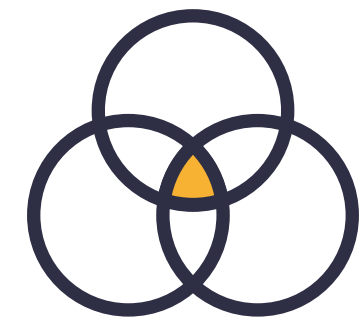
Lideranças Técnicas  
e Políticas



Cidadãos



Servidores  
Públicos



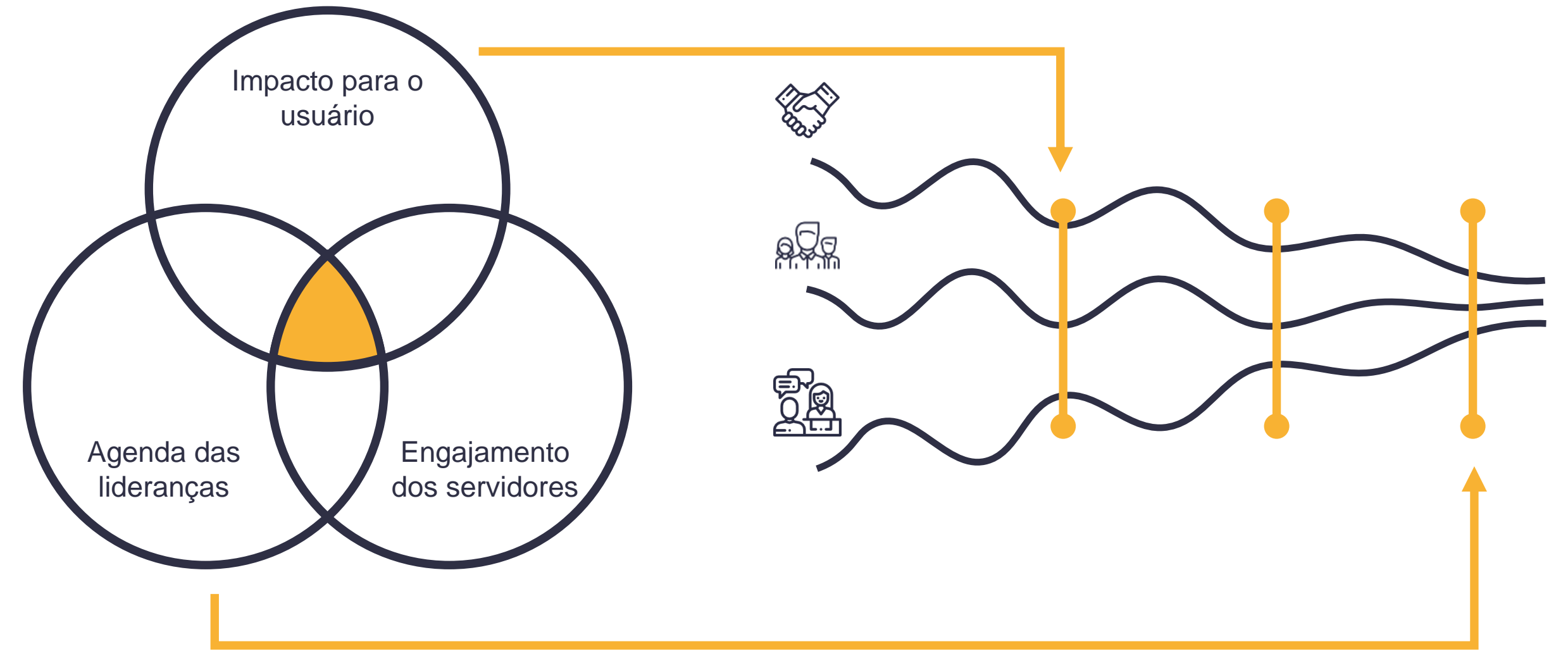




O Dilema Certo: Como concatenar no filme as múltiplas dimensões

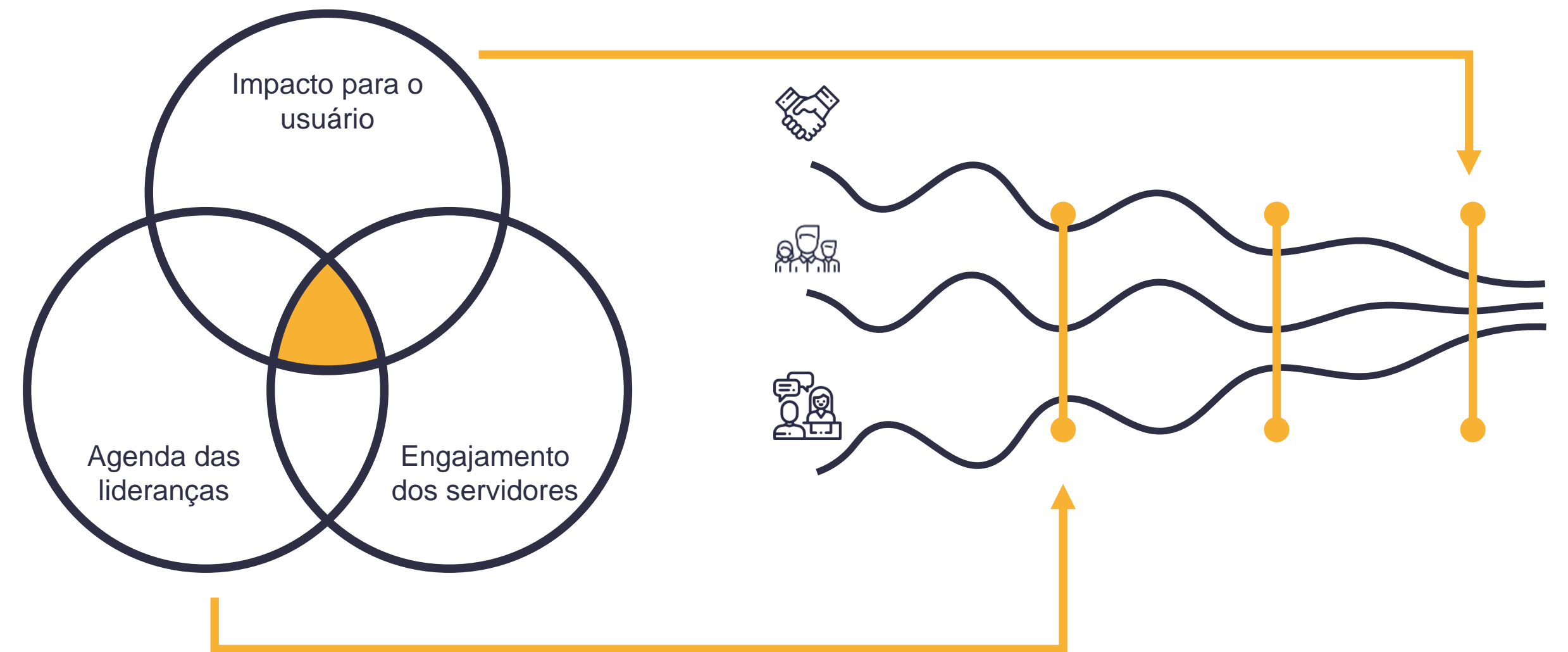
### Estratégia 1 Ajustar Escopo

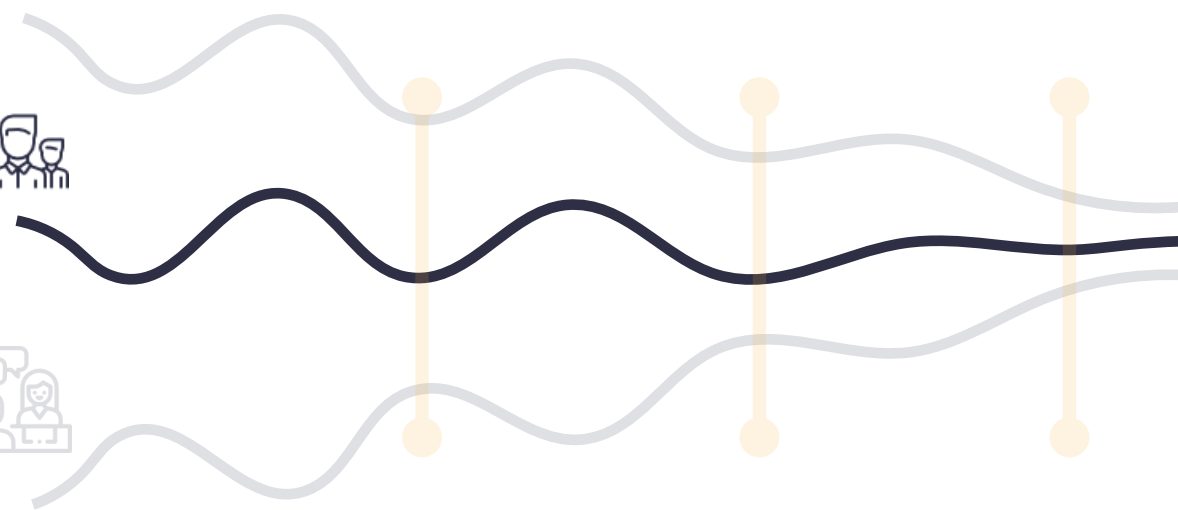
Fazer demandas da liderança com menos impacto para preparar o terreno para gerar grande impacto



### Estratégia 2 Ajustar Discurso

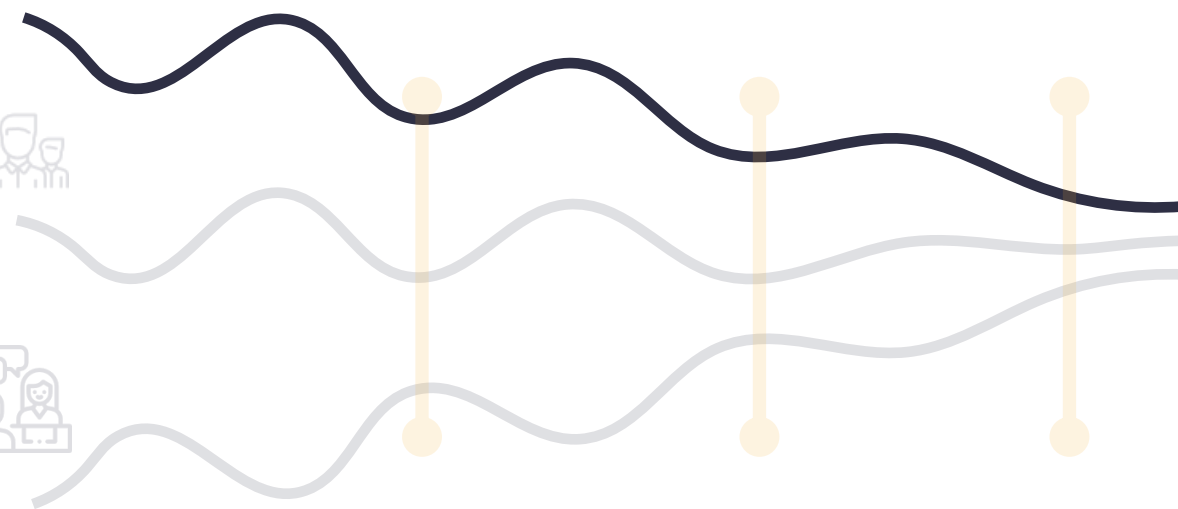
Colocar a visão da liderança como visão impactante e ir puxando diversos desafios que devem ser resolvidos ao longo do percurso





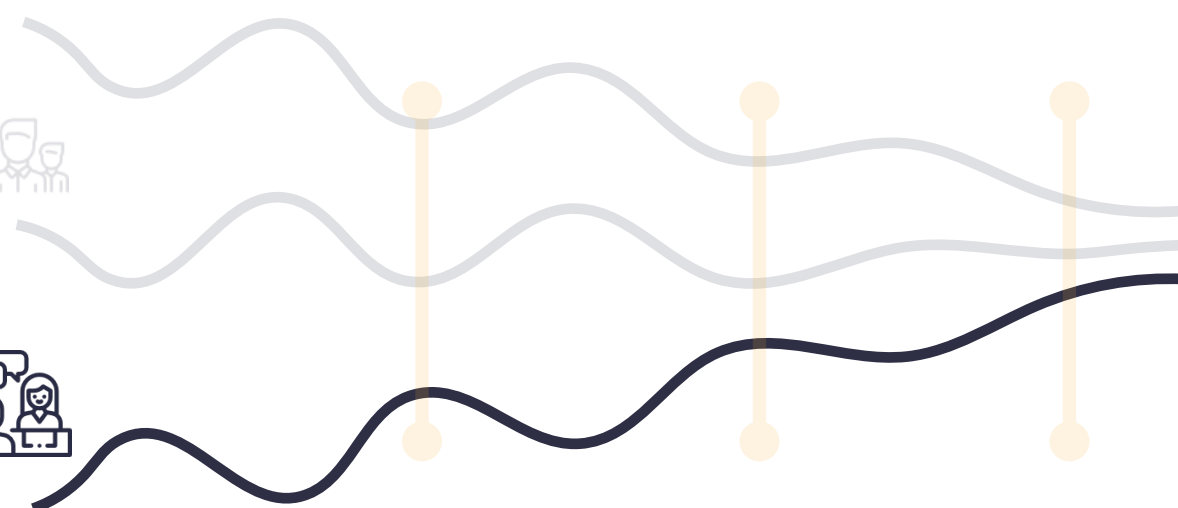
### Transformação do serviço

O problema é grande demais, o problema é pequeno demais, tem muita incerteza no problema. Como eu faço para compensar e pagar a dívida ao longo do projeto?



### A transformação das agendas das lideranças

Existem conflitos entre as partes, vamos ter muito esforço para pautar o problema real na agenda da liderança, a liderança quer muito algo que faz pouco sentido



### O eixo do engajamento dos servidores públicos

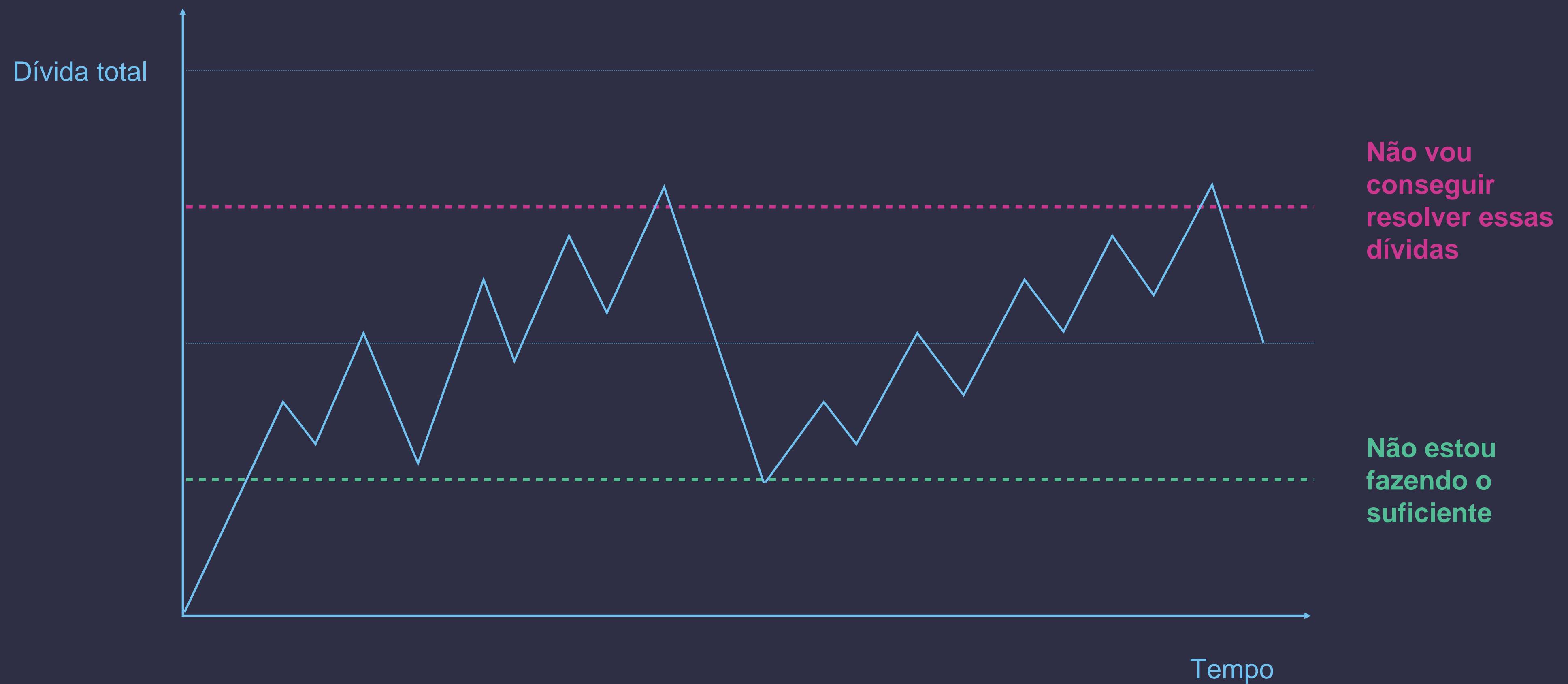
os servidores vão se sentir muito pressionado-as com este problema,



Quais dividas ou conflitos eu posso carregar ?

Como eu pago elas ao longo do projeto ?

Você sempre irá precisar assumir uma dívida ou conflito para avançar... Contudo, você Deverá está consciente de quando e como vai paga-la



## RESULTADO



**Gerar Impacto**



**Criar  
Capacidade  
Institucional**

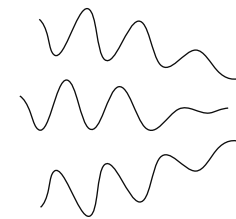


**Sustentabilidade  
Fiscal**

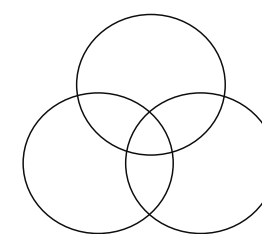
## ABORDAGENS



Pilar 1 -  
**Espiral de  
Valor Público**

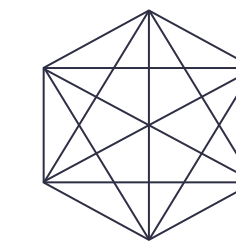


Pilar 2 –  
**Múltiplas  
Transformações**



Pilar 3 –  
**Janela de  
Oportunidade**

## EMPREENDEDOR

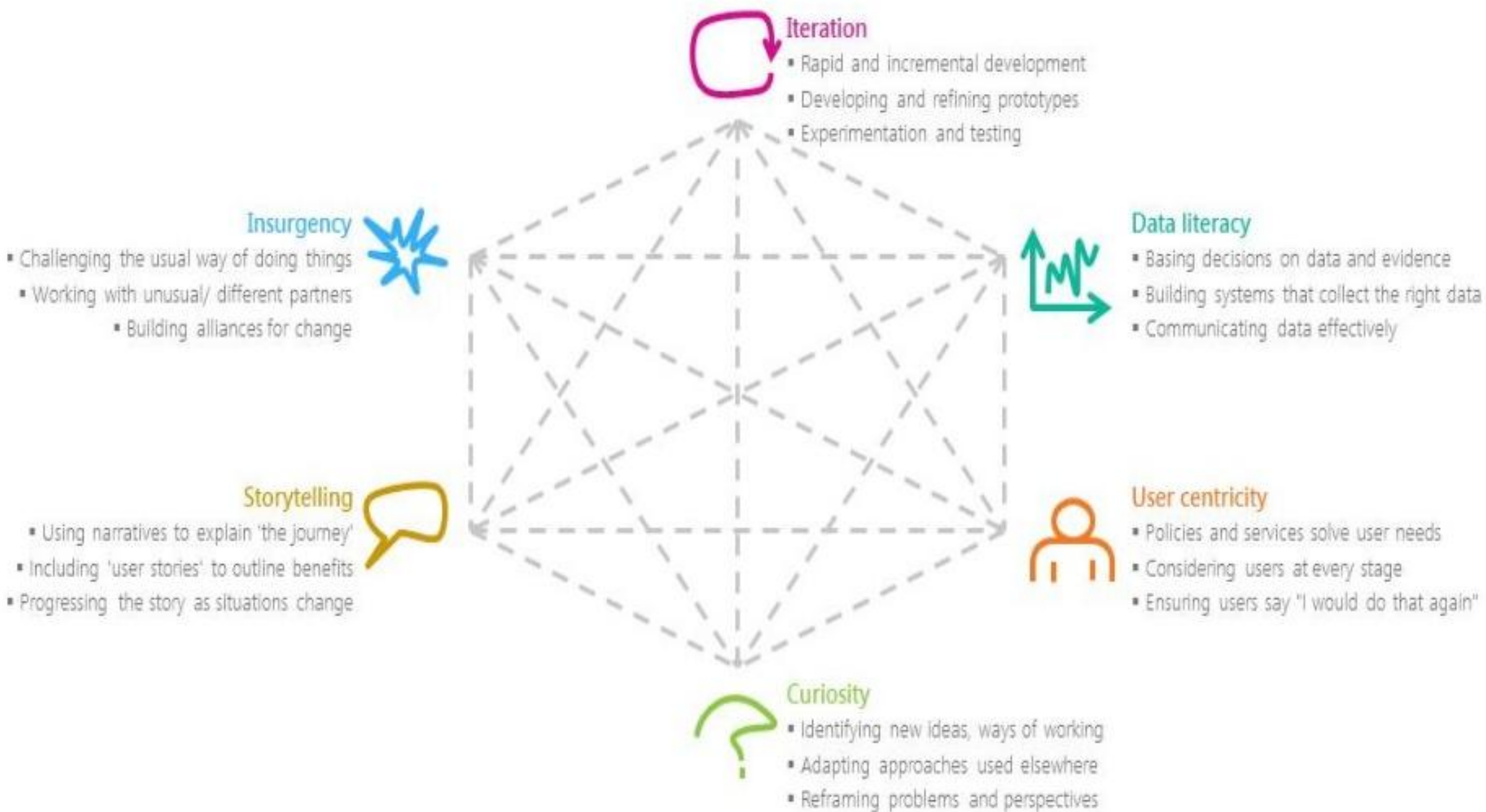


**Competências  
Técnicas, Políticas,  
Comportamentais**

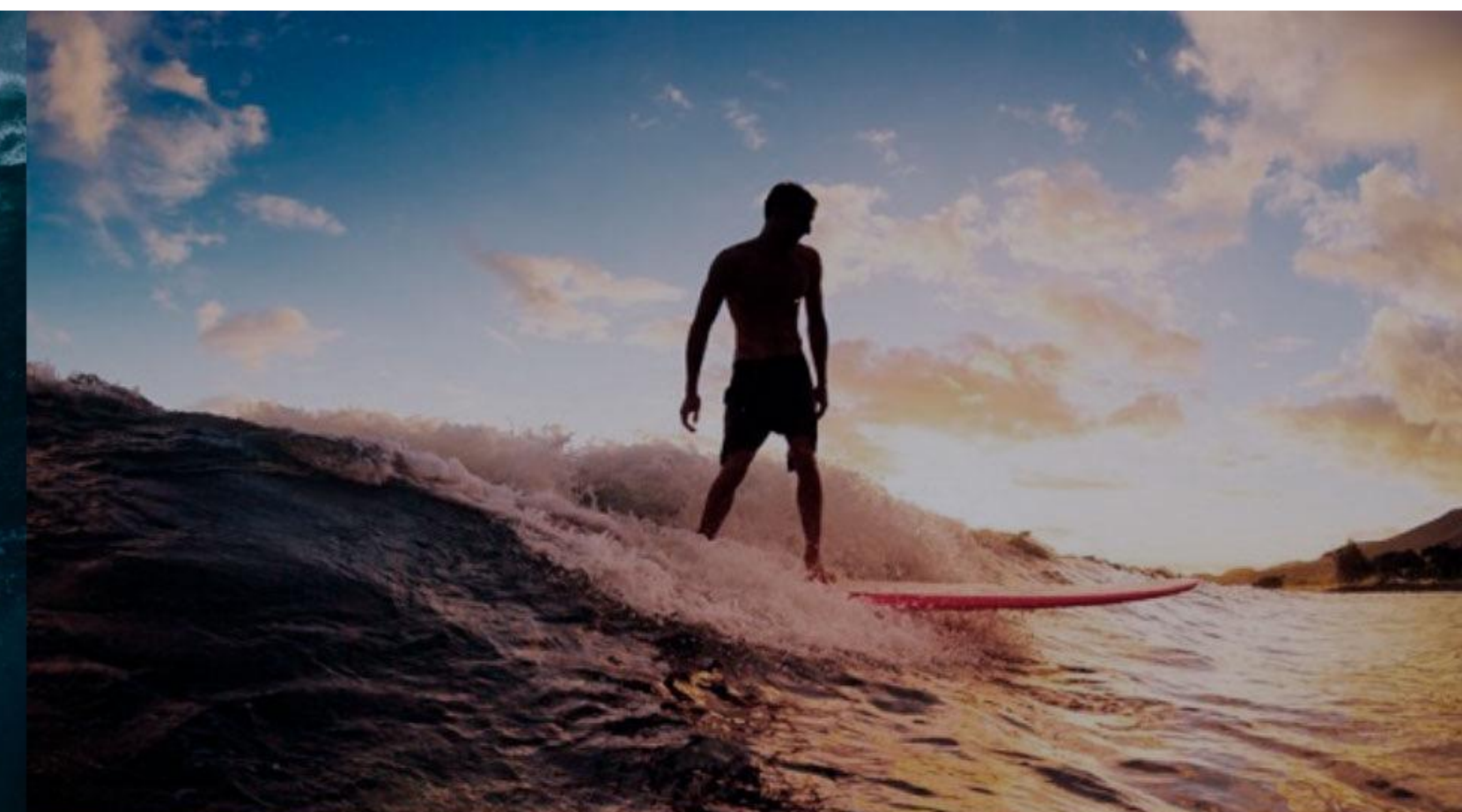
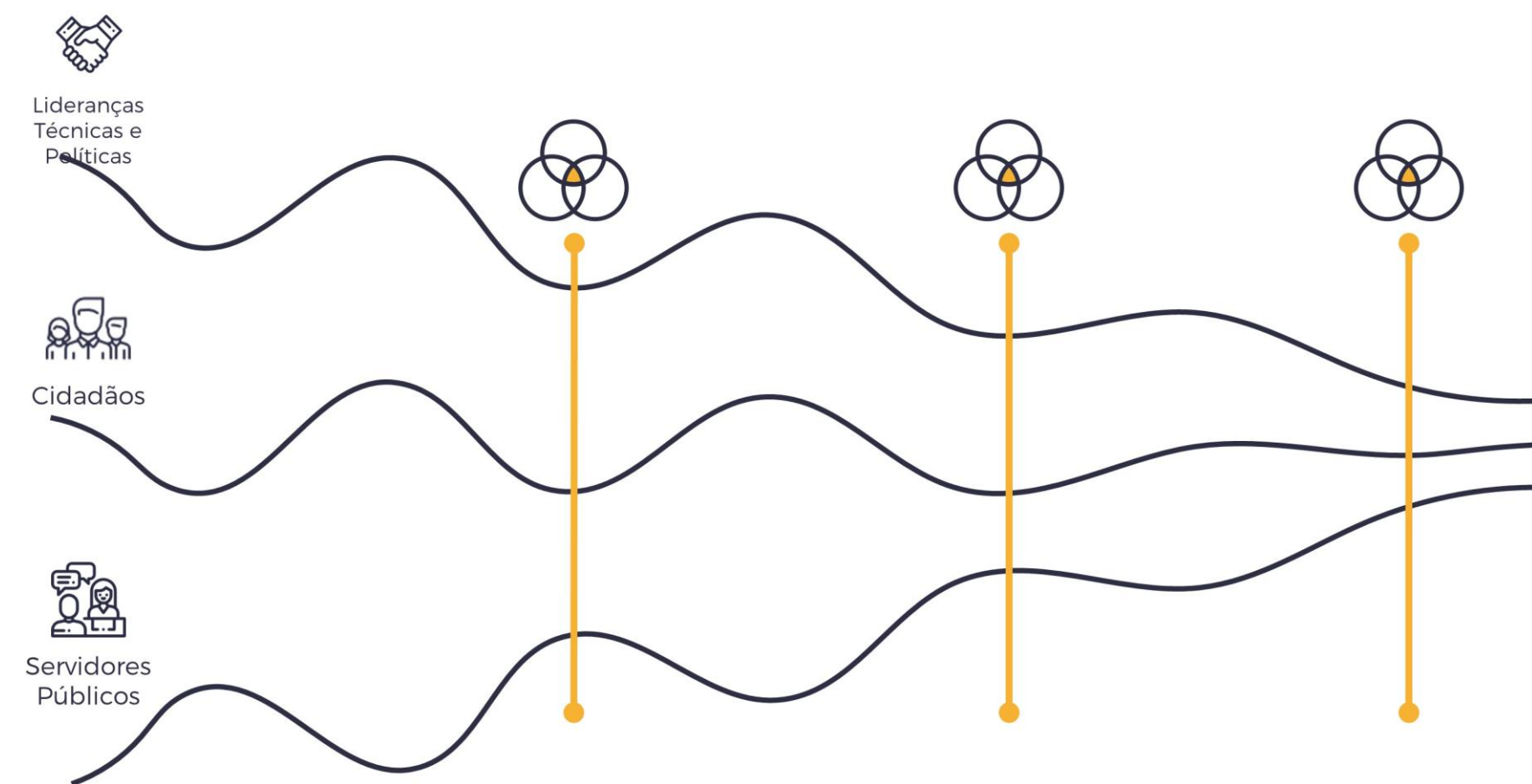


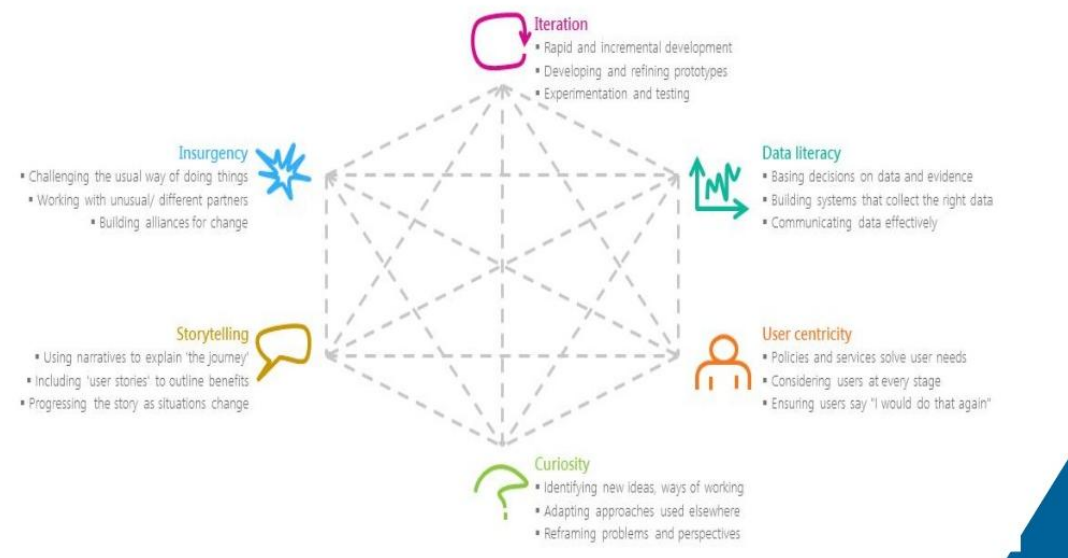
Motivação,  
Resiliência e  
Bases de Poder





E a visão do  
empreendedor público  
como orquestrador das  
transformações e  
“surfista” de janelas  
oportunidades





**ADIÇÃO**

Gestão de Conflitos e Dívidas



Carisma, Oratória e Admiração



Articulação



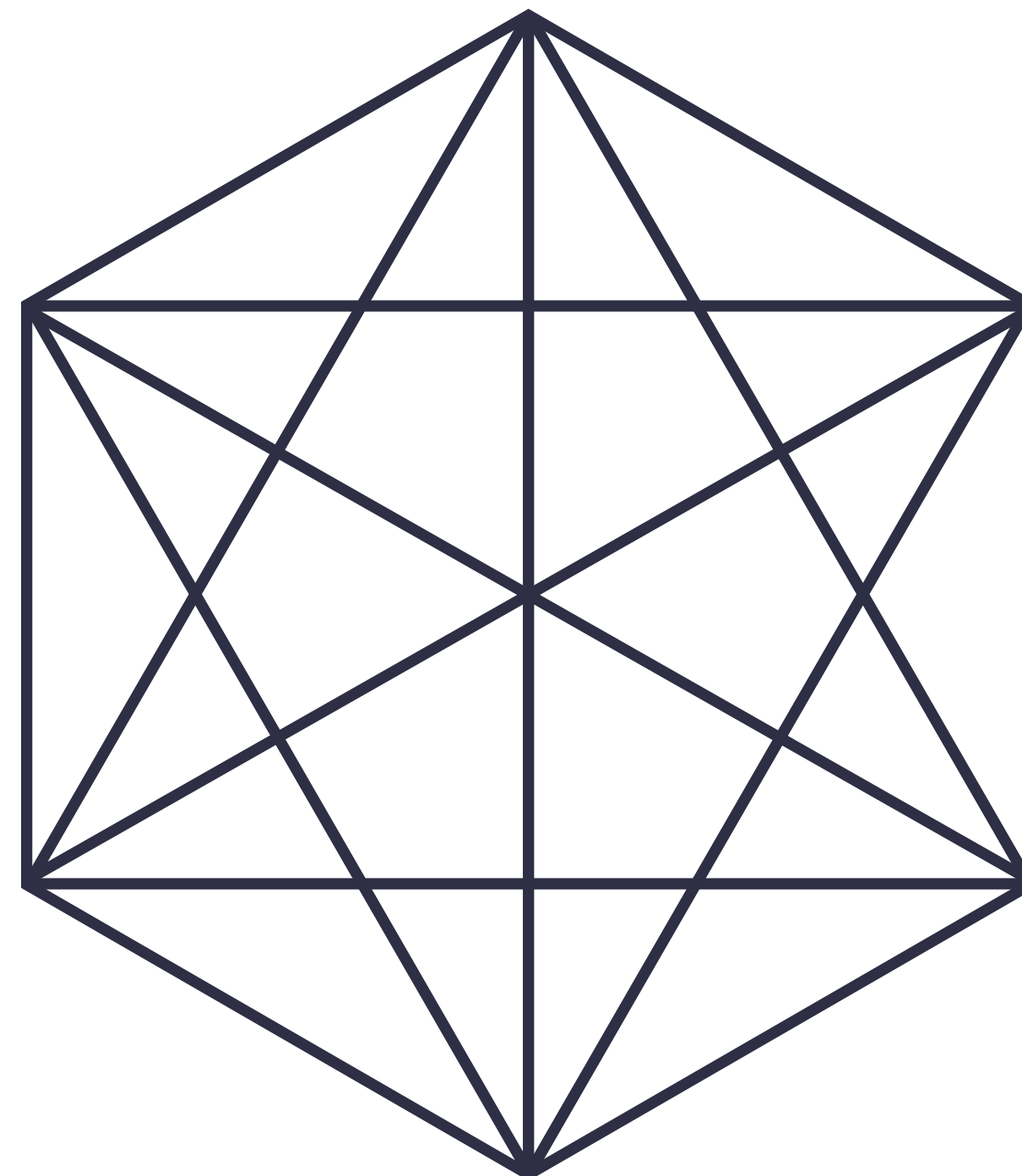
Rede de Relacionamento



Engajamento

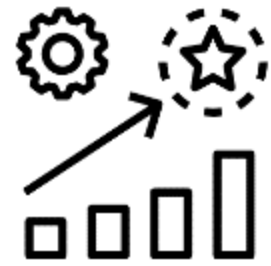


Cultura e Regras da Casa





## RESULTADO



**Gerar Impacto**



**Criar  
Capacidade  
Institucional**

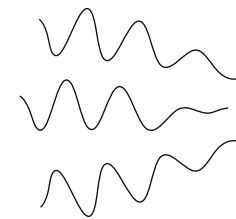


**Sustentabilidade  
Fiscal**

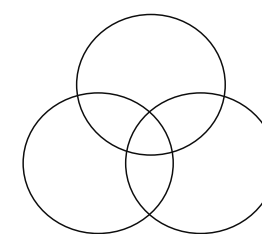
## ABORDAGENS



**Pilar 1 -  
Espiral de  
Valor Público**

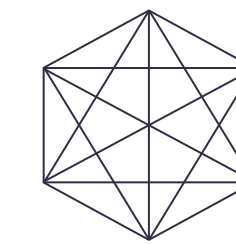


**Pilar 2 –  
Múltiplas  
Transformações**



**Pilar 3 –  
Janela de  
Oportunidade**

## EMPREENDEDOR



**Competências  
Técnicas, Políticas,  
Comportamentais**



**Motivação,  
Resiliência e  
Bases de Poder**



"O sucesso de uma intervenção depende da condição interior do interventor"

Bill O'Brien



“

Eu consigo e quero promover transformações relevantes para o Brasil a partir do Serviço Público

”

“

Eu não consigo promover transformações! O Serviço Público envolve muita frustração, desgaste emocional e conflito

”

Estágio 1:  
Indignação & Culpabilização

“Eu quero mudar! As pessoas não  
querem mudar!”

Motivação para  
transformar

Consciência  
das barreiras

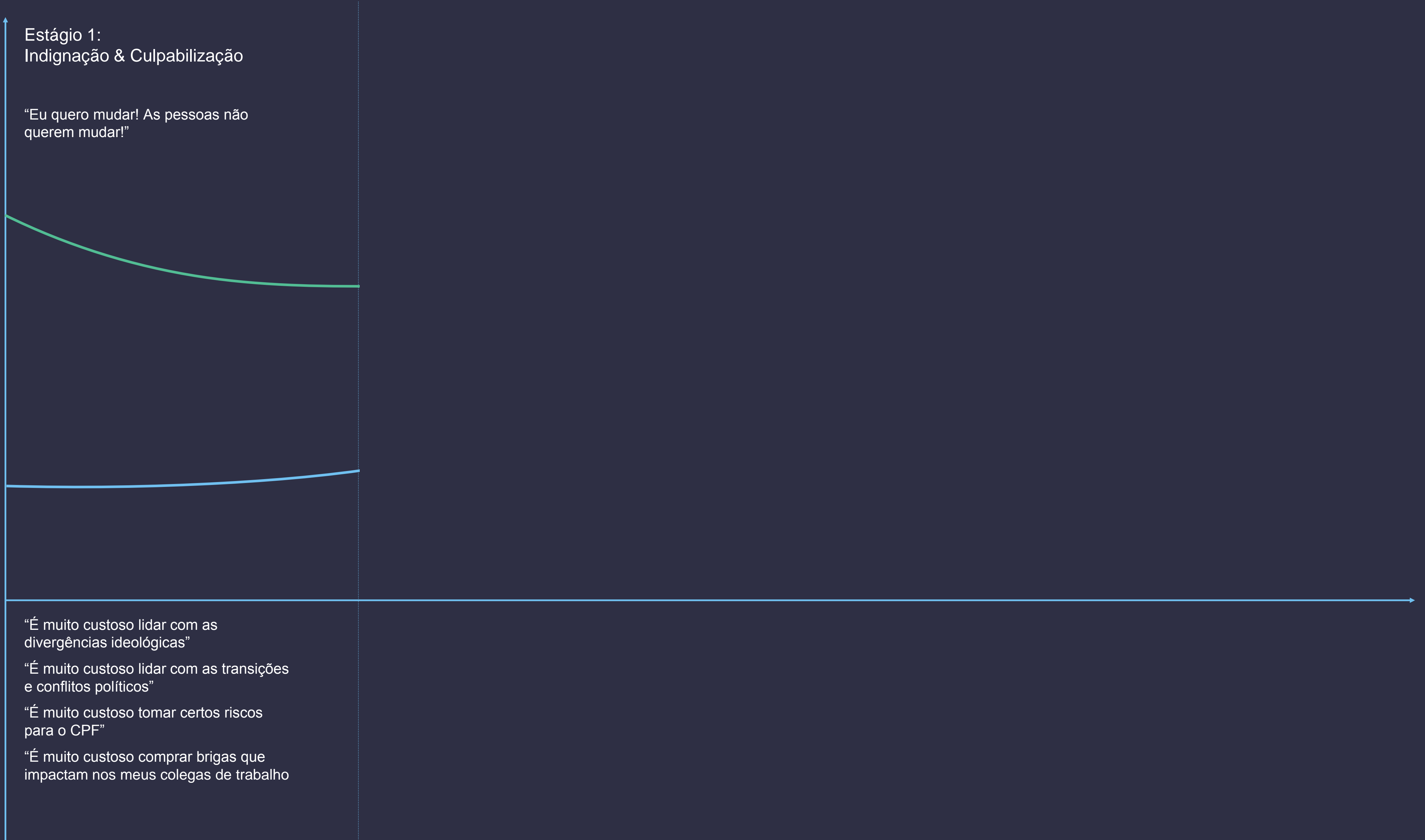
Bases de  
Poder

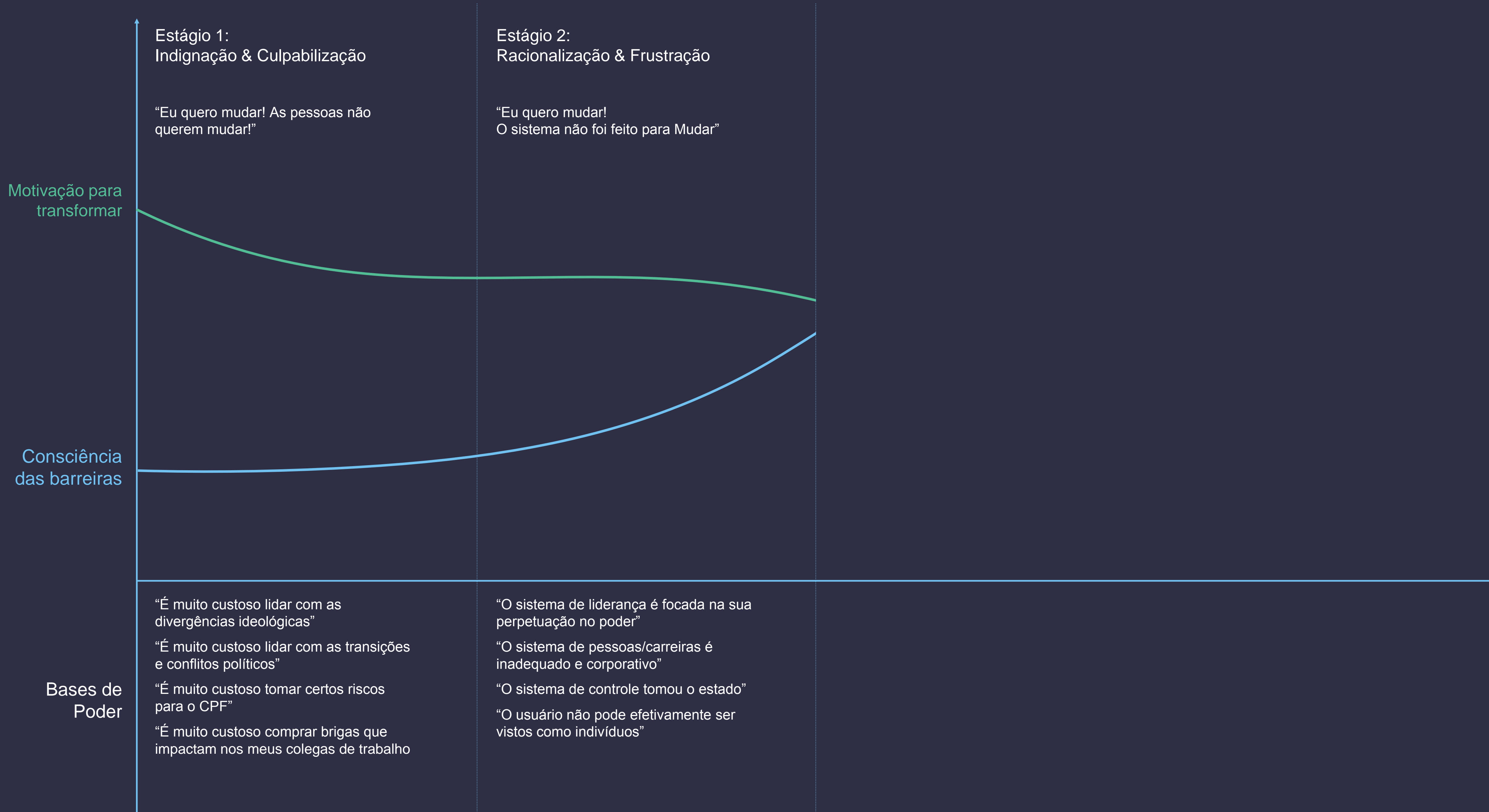
“É muito custoso lidar com as  
divergências ideológicas”

“É muito custoso lidar com as transições  
e conflitos políticos”

“É muito custoso tomar certos riscos  
para o CPF”

“É muito custoso comprar brigas que  
impactam nos meus colegas de trabalho”





Estágio 1:  
Indignação & Culpabilização

“Eu quero mudar! As pessoas não querem mudar!”

Estágio 2:  
Racionalização & Frustração

“Eu quero mudar!  
O sistema não foi feito para Mudar”

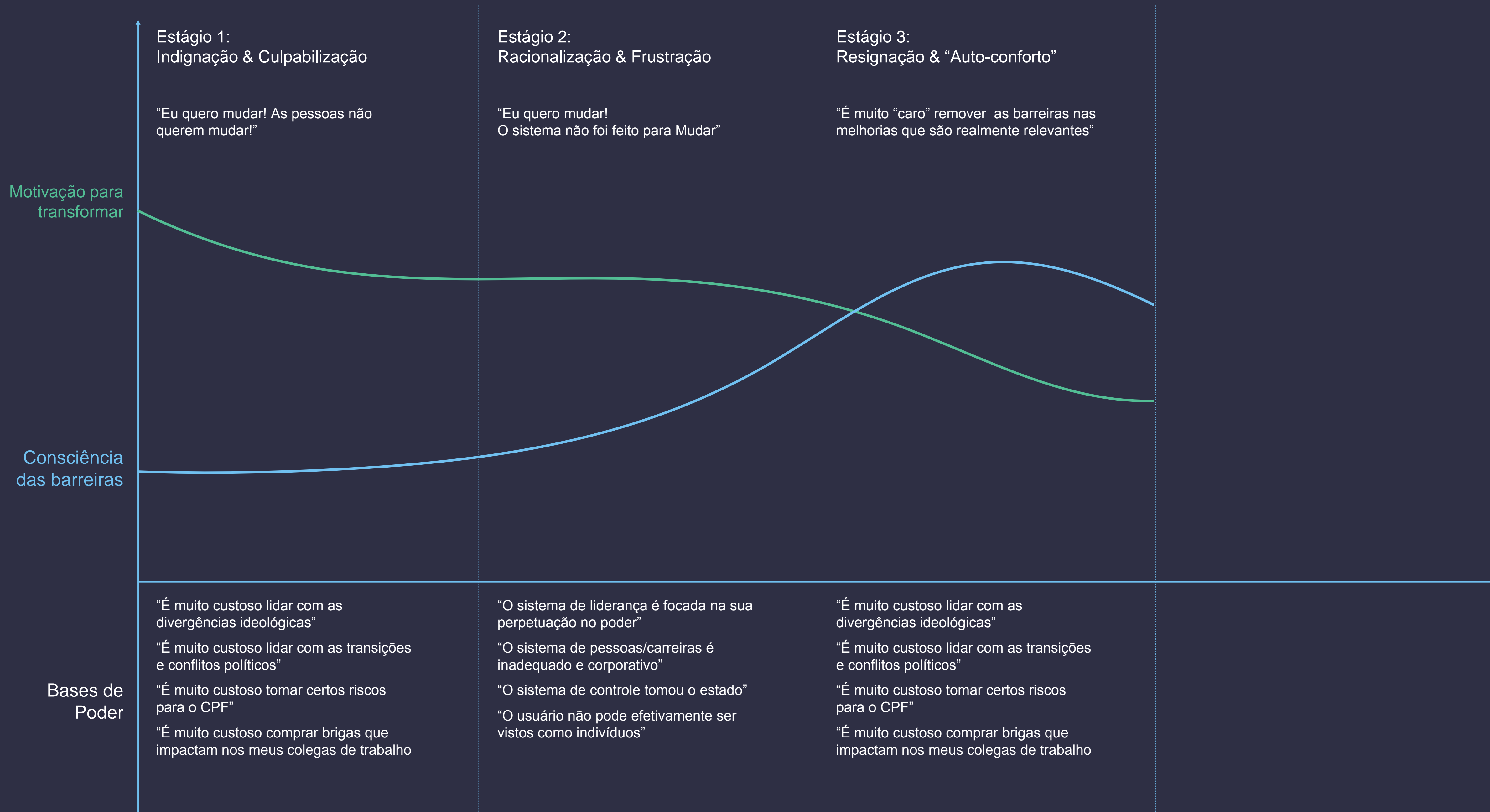
Motivação para transformar

Consciência das barreiras

Bases de Poder

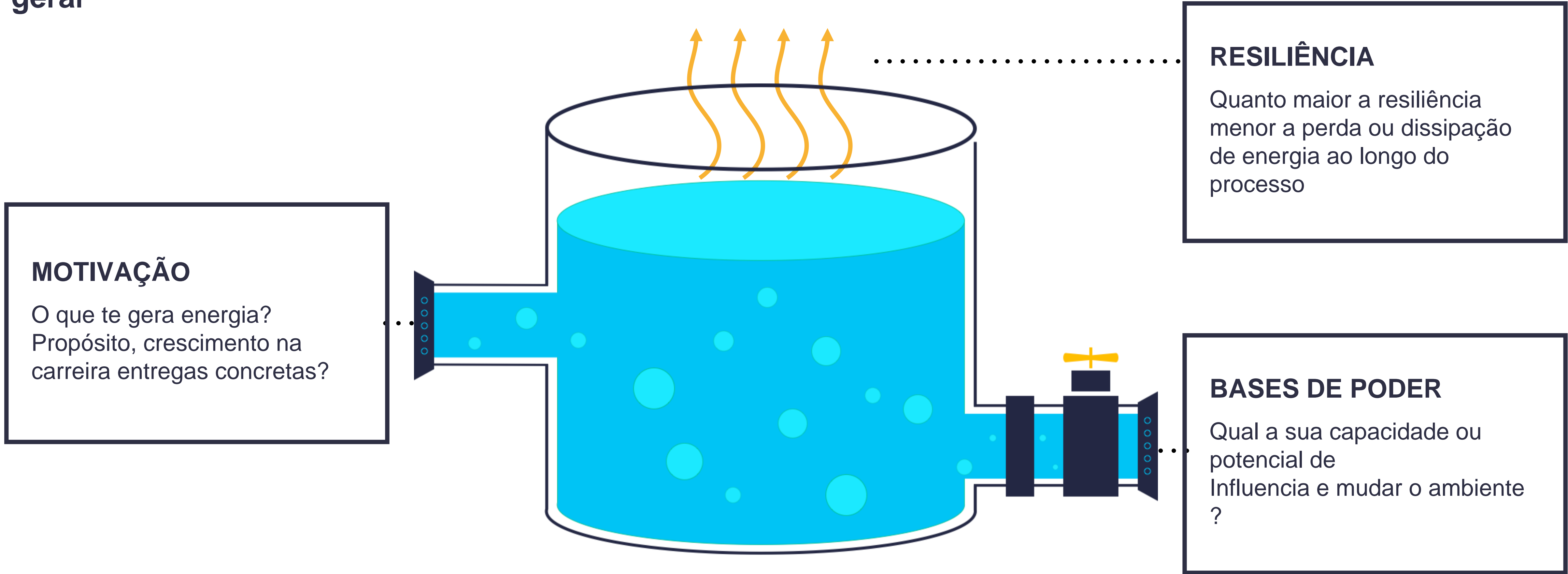
“É muito custoso lidar com as divergências ideológicas”  
“É muito custoso lidar com as transições e conflitos políticos”  
“É muito custoso tomar certos riscos para o CPF”  
“É muito custoso comprar brigas que impactam nos meus colegas de trabalho”

“O sistema de liderança é focada na sua perpetuação no poder”  
“O sistema de pessoas/carreiras é inadequado e corporativo”  
“O sistema de controle tomou o estado”  
“O usuário não pode efetivamente ser vistos como indivíduos”





**Inserindo a dimensão das bases de poder e a legitimidade que estas bases de poder podem gerar**

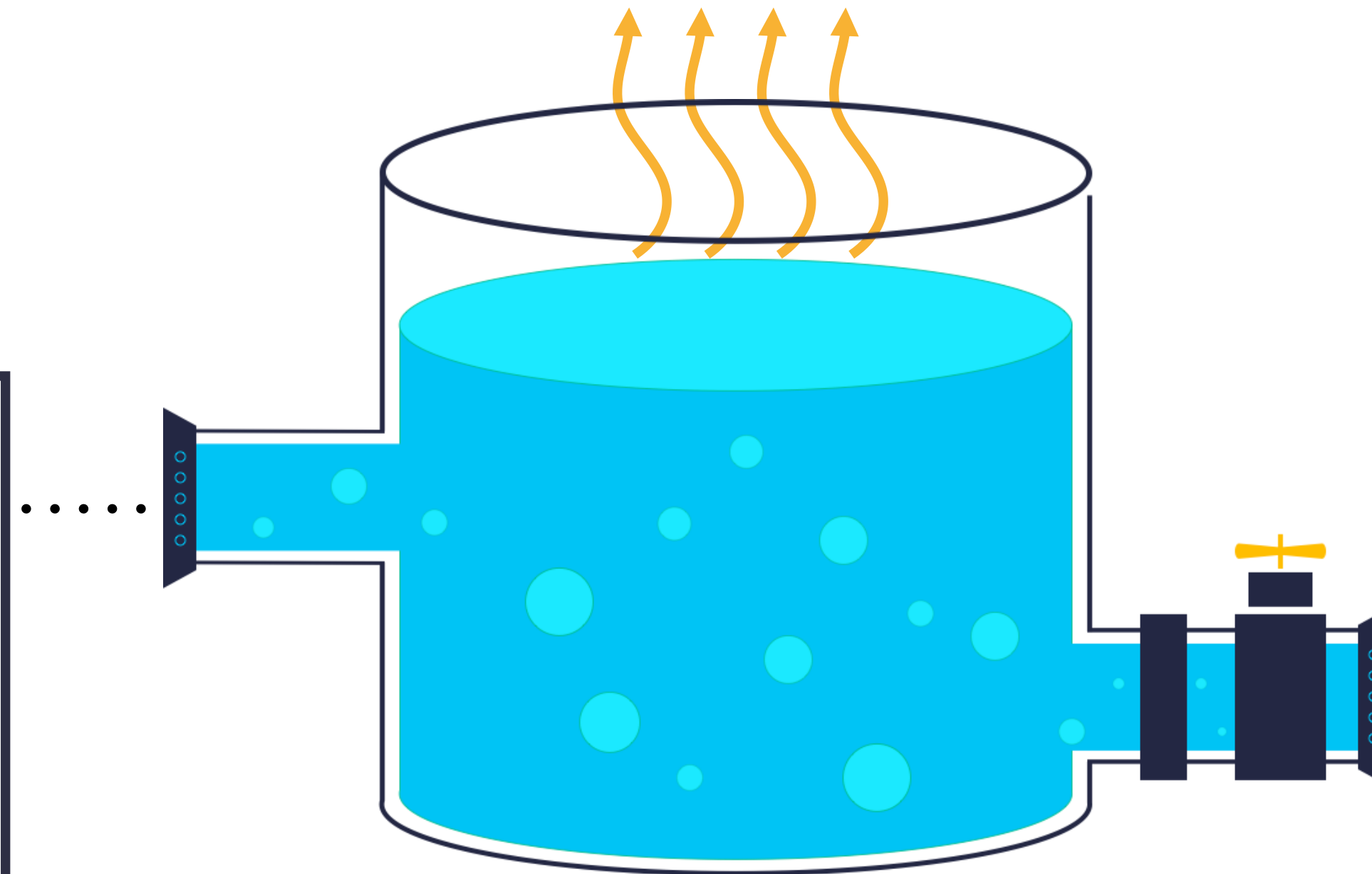




## A Espiral de Valor Público e o olhar para o interior de quem está empreendendo



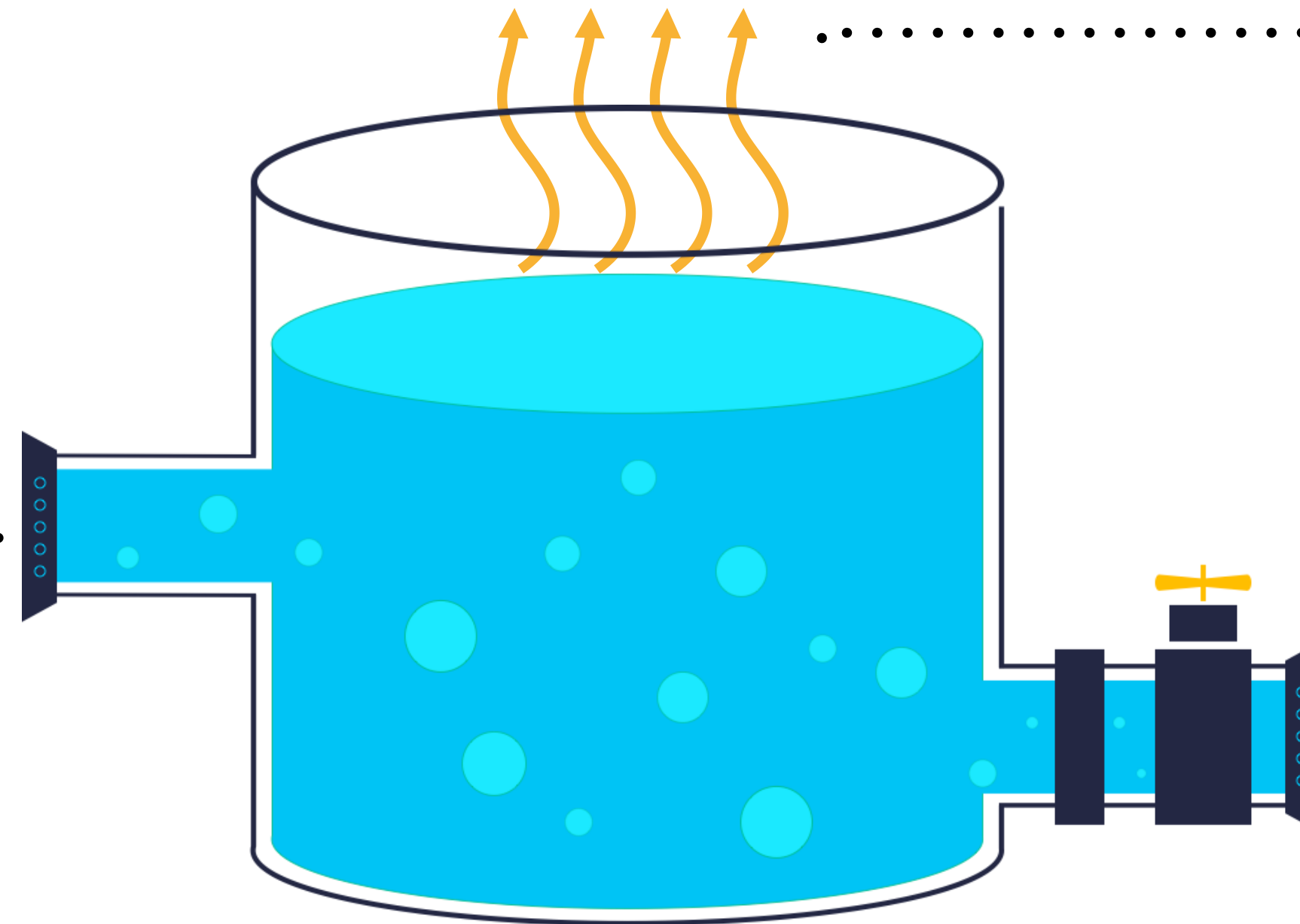
- Motivação intrínseca – Quais os meus temas de grande interesse
- “Sentir que está acontecendo” - Celebrar entregas concretas ao longo dos ciclos da espiral
- Olhar o movimento acontecendo a seu lado - Contribuir com a reconexão dos seus colegas com máquina



## A Espiral de Valor Público e o olhar para o interior de quem está empreendendo

### MOTIVAÇÃO

- Motivação intrínseca – Quais os meus temas de grande interesse
- “Sentir que está acontecendo” - Celebrar entregas concretas ao longo dos ciclos da espiral
- Olhar o movimento acontecendo a seu lado - Contribuir com a reconexão dos seus colegas com máquina



### RESILIÊNCIA

- Reduzir perda de energia com projetos de alto impacto mas que simplesmente não podem ser feitos neste momento
- Foco no que efetivamente pode ser feito
- Minimizar ou postergar conflitos com alto desgaste até o momento certo – Grande consciência das barreiras políticas ou culturais e inteligência para comprar as brigas no momento certo
- Gerir e reduzir desgastes emocionais em conflitos inevitáveis - Como cada situação me gera desgaste emocional? Como minimizar este efeito quando isto é um conflito inevitável?

**ROCKY  
BALBOA**



---

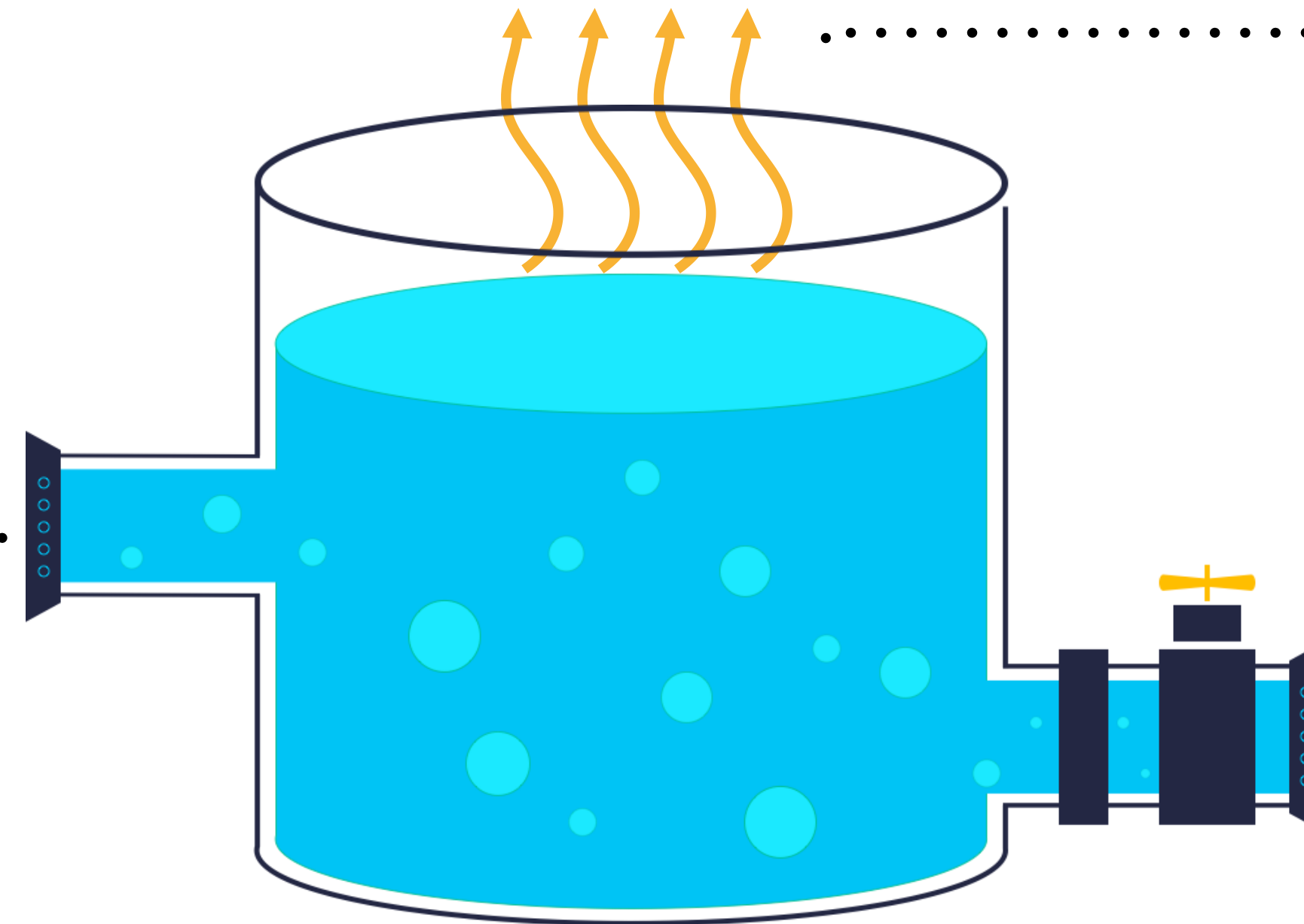
IT AIN'T ABOUT  
HOW HARD YOU  
**HIT**  
IT'S ABOUT HOW  
HARD YOU CAN  
**GET HIT**  
**AND**  
KEEP MOVING  
**FORWARD**

---

# A Espiral de Valor Público e o olhar para o interior de quem está empreendendo

## MOTIVAÇÃO

- Motivação intrínseca – Quais os meus temas de grande interesse
- “Sentir que está acontecendo” - Celebrar entregas concretas ao longo dos ciclos da espiral
- Olhar o movimento acontecendo a seu lado - Contribuir com a reconexão dos seus colegas com máquina



## RESILIÊNCIA

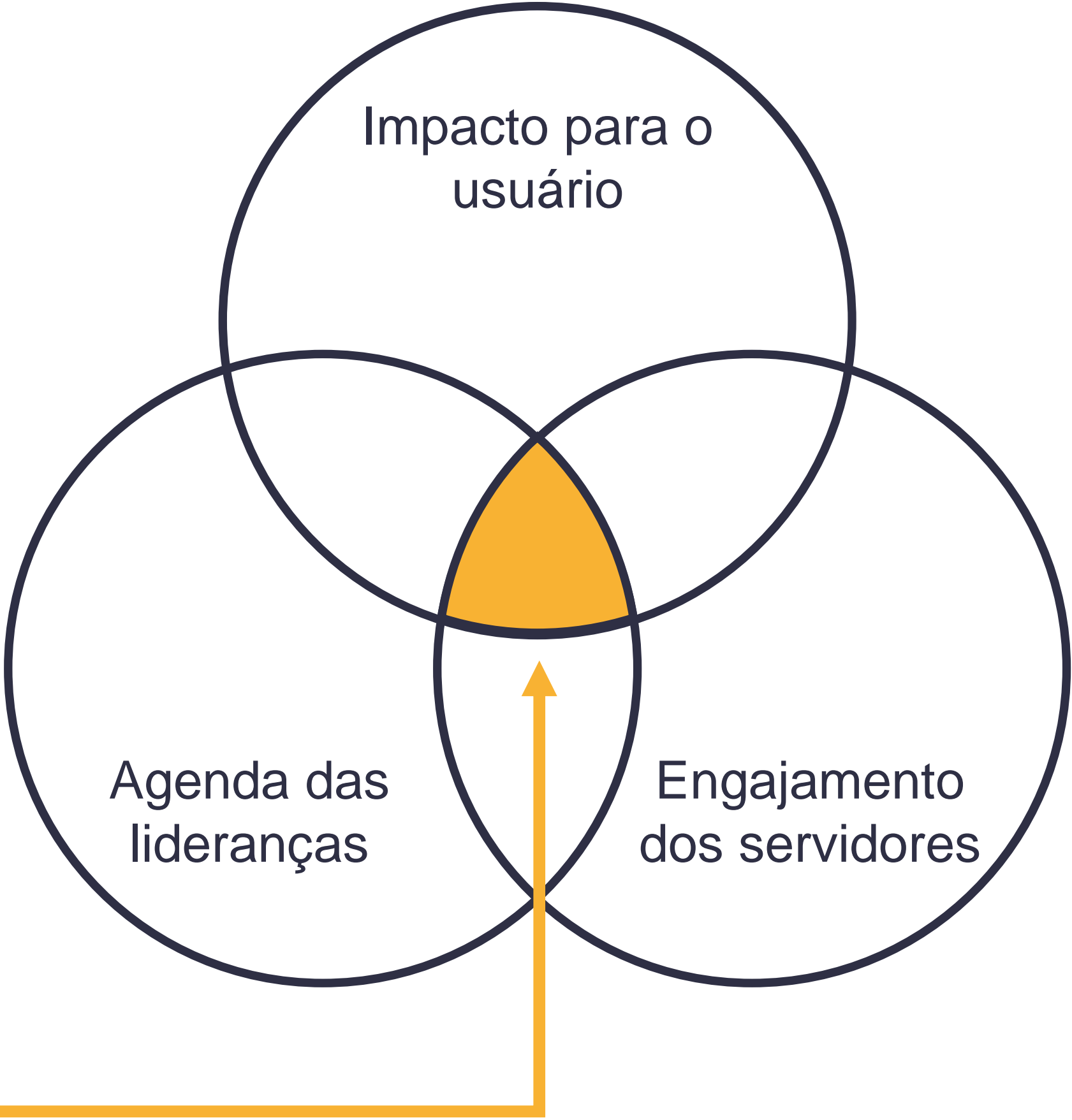
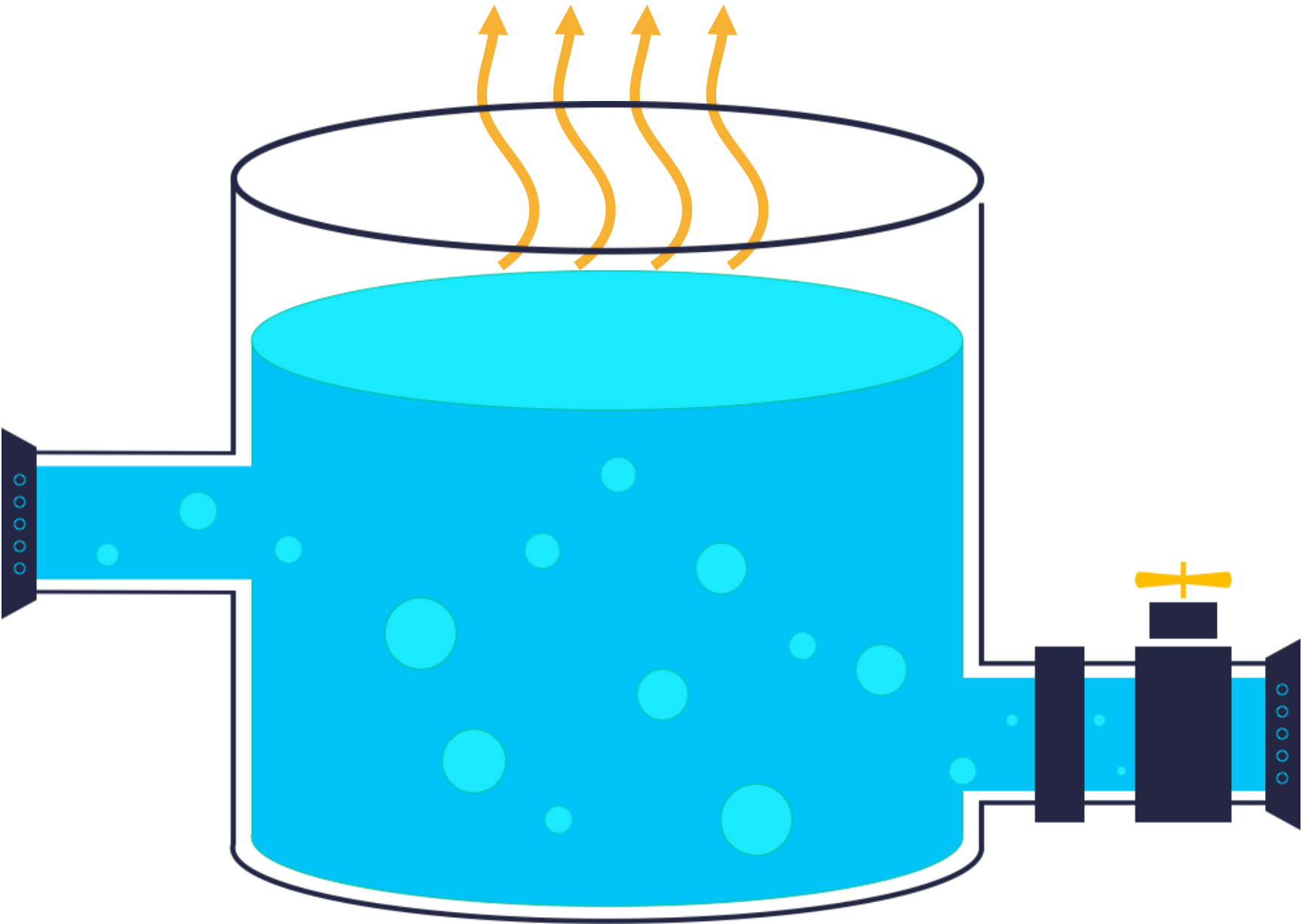
- Reduzir perda de energia com projetos de alto impacto mas que simplesmente não podem ser feitos neste momento
- Foco no que efetivamente pode ser feito
- Minimizar ou postergar conflitos com alto desgaste até o momento certo – Grande consciência das barreiras políticas ou culturais e inteligência para comprar as brigas no momento certo
- Gerir e reduzir desgastes emocionais em conflitos inevitáveis - Como cada situação me gera desgaste emocional? Como minimizar este efeito quando isto é um conflito inevitável?

## BASES DE PODER

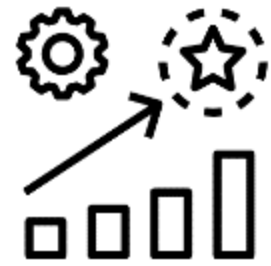
- Ganhar legitimidade com uma trajetória consistente de entregas e impacto
- Melhor alinhamento entre a complexidade do projeto e a própria capacidade do empreendedor
- Resignificar o papel e capacidade do agente de mudança provocar grandes transformações

A Conexão Fundamental:

# Fonte de Resiliência



## RESULTADO



**Gerar Impacto**



**Criar  
Capacidade  
Institucional**

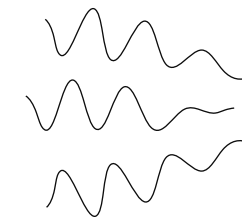


**Sustentabilidade  
Fiscal**

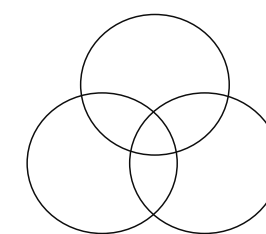
## ABORDAGENS



Pilar 1 -  
**Espiral de  
Valor Público**

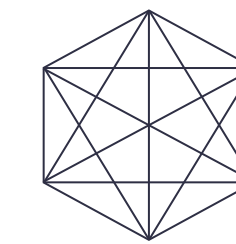


Pilar 2 –  
**Múltiplas  
Transformações**



Pilar 3 –  
**Janela de  
Oportunidade**

## EMPREENDEDOR

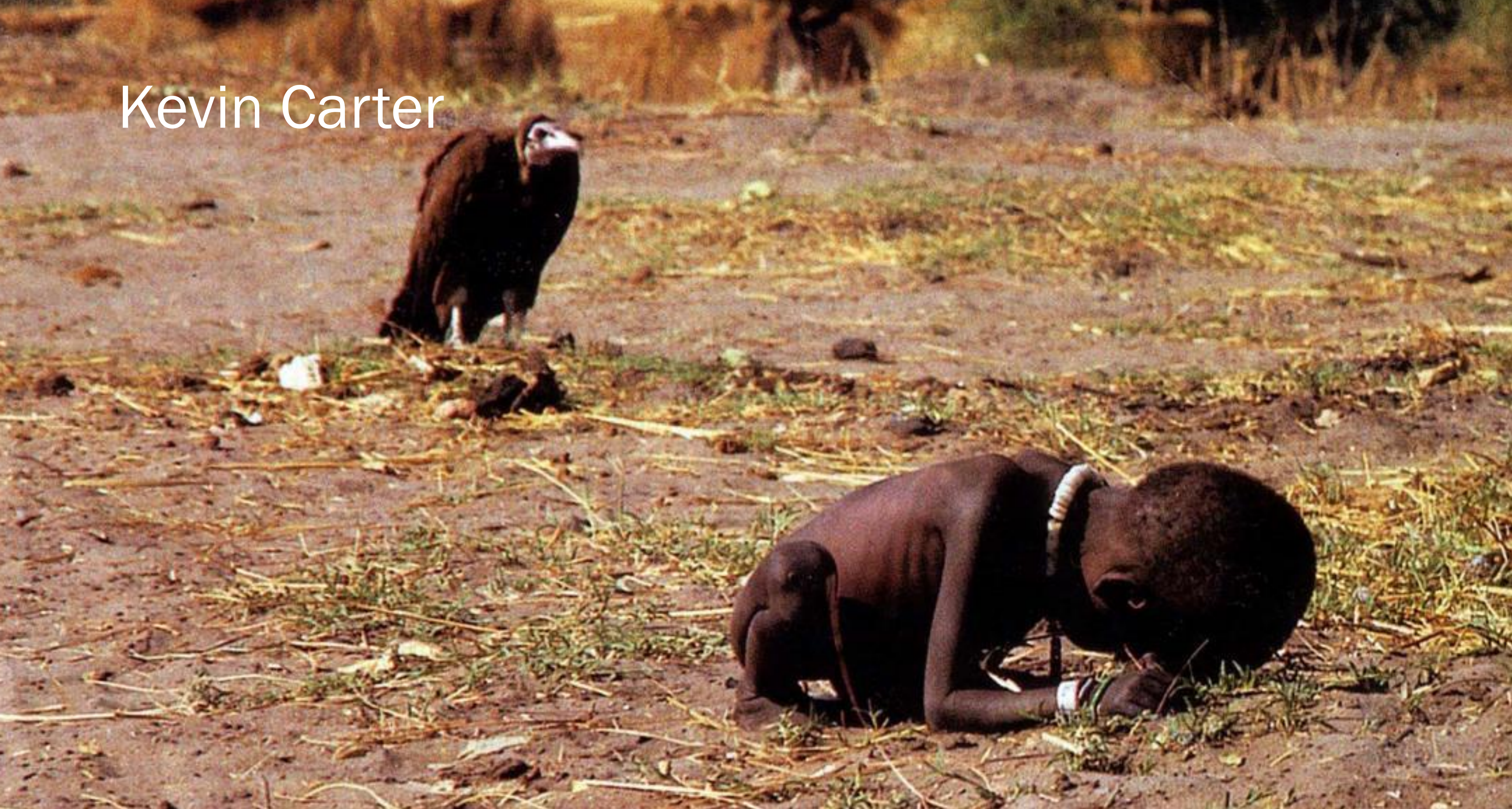


**Competências  
Técnicas, Políticas,  
Comportamentais**



**Motivação,  
Resiliência e  
Bases de Poder**

Kevin Carter



守

SHU: APRENDER UMA TÉCNICA

破

HA: DESATAR

離

RI: TRANSCENDER

*"Não crie uma dependência com uma única arma ou escola de artes marciais"*



