

Síntese

Liderança e Setor Público no Século 21: Governança

Overview

Public Sector Leadership for the 21st Century

As Sínteses constituem-se em excertos de publicações da OCDE.

Elas são disponíveis livremente na livraria Online :

www.oecd.org/bookshop.

Esta Síntese não é uma tradução oficial da OCDE.



ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

INTRODUÇÃO GERAL

O desenvolvimento da liderança não é um tema novo ou exclusivo do setor público. Por que então se tornou uma questão atual? De modo geral, os países membros da OCDE têm identificado uma lacuna entre o estado atual de seus setores públicos e o estado que deverão atingir, agora ou no futuro, para que os interesses da nação sejam bem atendidos. Os países membros têm observado falhas de sintonia entre a cultura atual de serviço público e o interesse público. Uma queixa comum diz respeito à falta de dedicação aos valores fundamentais do serviço público e aos interesses do cidadão a quem se deve servir. Uma resposta comum parece ser a tentativa de promover um certo padrão de liderança.

A liderança é uma variável importante e crucial que conduz a um aperfeiçoamento da capacidade de gestão, assim como do desempenho da organização. O enfoque na liderança também tem o poder de desempenhar papel integrador sobre os diversos componentes da Gestão de Recursos Humanos, incluindo recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, ética no serviço público e planejamento prospectivo.

As estratégias de desenvolvimento da liderança adotadas pelos países membros da OCDE apresentam ampla diversidade, seja no plano histórico ou no cultural. Por um lado, temos um alto nível de intervenção central, de forma que os futuros líderes são precocemente identificados e instruídos por meio de um processo centralizado de seleção, formação e gestão de carreira. Em contraste, um crescente grupo de países adota abordagens “de mercado” para o desenvolvimento e manutenção de líderes em seus quadros. Entre os dois pólos, podem ser observadas diferentes combinações das duas abordagens. Muitos países já possuem categorias de “Serviços Executivos de Alto Nível” – que apresentam graus variáveis de intervenção central.

As tendências gerais de desenvolvimento da liderança em países membros da OCDE são:

- *Desenvolvimento de estratégias abrangentes*: alguns países estabeleceram estratégias sistemáticas para o desenvolvimento da liderança. O governo do Reino Unido, por exemplo, começou recentemente a elaborar um modelo para a formação de líderes. O governo norueguês renovou seu plano estratégico de liderança no serviço público, de forma a refletir o crescente interesse pela mudança no setor público.
- *Estabelecimento de novas instituições para a formação de líderes*: em alguns países, como a Suécia e os Estados Unidos, os governos instituíram novos órgãos responsáveis pela identificação e pela formação de futuros líderes no setor público. Na Suécia, foi recentemente criado o Conselho Nacional para a Qualidade e o Desenvolvimento, com a missão principal de identificar líderes em potencial.
- *Associação da formação atual de gestores com o desenvolvimento da liderança*: muitos países têm expandido seus atuais programas de formação de gestores para que incluam o desenvolvimento da liderança. Na Finlândia, um programa de desenvolvimento da liderança compreende a criação de um novo programa de formação de dirigentes, que se seguirá à reavaliação do programa precedente.

Não existe um modelo único ideal para o desenvolvimento de futuros líderes, visto que cada país possui, em seu setor público, valores próprios que devem ser privilegiados, e que existem sistemas de gestão diferentes em cada país. Não obstante a diversidade de estratégias e de abordagens adotadas pelos países membros da OCDE, algumas tendências gerais e comuns de formação de futuros líderes podem ser inferidas:



- *Definir um perfil de competências para futuros líderes*: no Reino Unido e nos Estados Unidos, o primeiro passo adotado para a formação de futuros líderes consistiu em definir o perfil de competências para esses líderes. Parte-se do princípio de que as competências exigidas de futuros líderes poderiam ser diferentes daquelas exigidas dos atuais, em termos de responsabilidades, capacidades e atribuições. Por essa razão é essencial predizer quais formas serão futuramente adotadas pelo setor público, e quais desafios serão enfrentados, de modo a identificar e formar líderes adaptados ao ambiente futuro.
- *Identificar e selecionar líderes em potencial*: uma vez estabelecido o quadro de competências dos futuros líderes, a etapa seguinte consiste freqüentemente em identificar e selecionar os futuros líderes em potencial. A questão envolve a decisão entre selecionar futuros

líderes no mercado ou prepará-los no próprio setor público. Caso um determinado país prefira o primeiro método, deverá também responder à questão de como recrutar “os melhores e mais brilhantes candidatos”, em concorrência com outros setores.

- *Encorajar o aconselhamento e a formação*: uma vez que os líderes em potencial tenham sido identificados e selecionados, o passo seguinte consiste em assegurar sua formação contínua. Visando isso, alguns países estruturaram instituições especializadas no desenvolvimento da liderança. Outros optaram por reforçar o componente de liderança nos currículos existentes e estabelecer novos cursos de reciclagem para dirigentes de alto nível e funcionários graduados.
- *Cuidar para que o desenvolvimento da liderança seja sustentável*: tendo em mente que a formação de futuros líderes demanda um tempo considerável, é muito importante cuidar para que o desenvolvimento da liderança seja sustentável. Para isso, o desenvolvimento de um programa abrangente que proporcione uma perspectiva holística do setor público é essencial para a formação dos futuros líderes. É crucial para o sucesso dos programas de desenvolvimento de lideranças que os dirigentes em exercício consagrem mais tempo à formação dos futuros líderes e estabeleçam programas de incentivo vinculados ao desempenho.

A partir das experiências dos países membros, pudemos observar algumas ciladas em meio às estratégias de desenvolvimento da liderança, às quais se deve dar atenção especial. Em primeiro lugar, embora o desenvolvimento de uma elite de dirigentes traga numerosas vantagens, também encerra alguns possíveis perigos. Caso um grupo de líderes opte por perseguir seus próprios interesses em detrimento do interesse nacional, o país pode ser prejudicado. Um grupo dessa natureza pode se tornar fechado e insuficientemente sensível às principais mudanças exigidas pela sociedade. Dessa forma, as novas questões a serem inseridas na agenda dizem respeito a como constituir um quadro de líderes que sejam representativos ou mais sensíveis às demandas, e também como reorientar e revigorar os quadros existentes, caso a atuação comece a divergir daquela exigida pela sociedade que representam.

Em segundo lugar, muitos países membros têm considerado o fortalecimento da liderança como a solução para os desafios públicos nacionais. Entretanto, a maneira como os países abordam a liderança precisa ser considerada no contexto dos tipos de problemas que enfrenta. Parece



importante que as estratégias para o desenvolvimento da liderança sejam embasadas em um diagnóstico preciso dos desafios nacionais a serem enfrentados e nas características atuais da cultura própria do setor público – buscar o desenvolvimento da “liderança” sem diagnóstico e sem estratégia pode resultar ineficaz.

Em terceiro lugar, qualquer estratégia de liderança bem-sucedida envolve mudança cultural. Sabemos que a mudança cultural é muito difícil e que, onde chegou a ocorrer, foi uma resposta a pressões variadas e poderosas, e exigiu um longo período. Para reforçar as ações da OCDE nesse domínio, é evidente que precisamos de melhores informações a respeito do grau e da natureza das estratégias de promoção da liderança no setor público adotadas no passado e que lograram mudanças de comportamento reais. Com base nessas informações, os países estarão em melhor posição para diagnosticar o problema atual e formular estratégias que possam ser de fato eficazes.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL 13

DESENVOLVENDO A LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO NO SÉCULO 21 17



1. Introdução 17
2. Por que tratar de liderança agora? 19
3. O papel da liderança 23
4. Estratégias para o desenvolvimento da liderança nos países membros da OCDE 27
5. Ações comuns adotadas para o desenvolvimento de futuros líderes 33
6. Outras questões 38

ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO DO REINO UNIDO 43

1. Introdução 43
2. Importância da liderança 46
3. Estratégia para o desenvolvimento da liderança 46
4. Exemplos de esforços direcionados à definição da liderança 49
5. O futuro programa 54

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NOS ESTADOS UNIDOS 57

1. Introdução 57
2. Por que a liderança é importante 57
3. Estratégias para desenvolver e aperfeiçoar as habilidades de liderança 59

- 
- 
4. Exemplos práticos de treinamento para a liderança 62
 5. Evolução futura 69
 6. Conclusão 74

FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E TREINAMENTO PARA A LIDERANÇA NA
ADMINISTRAÇÃO FEDERAL DA ALEMANHA 75

1. Introdução 75
2. Princípios e instrumentos de formação de recursos humanos 76
3. Exemplos de formação para as funções de direção 81
4. Conclusão 86

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA SUÉCIA 87

1. Introdução 87
2. Importância da liderança 89
3. Estratégias para o desenvolvimento da liderança 91
4. Treinamento para a liderança: Conselho Nacional para a Qualidade e o Desenvolvimento 96

DESENVOLVIMENTO DE DIRIGENTES E DA GESTÃO NA NORUEGA 99

1. Introdução 99
2. Importância da liderança 100
3. Estratégias para o desenvolvimento da liderança 106
4. Exemplo de programa de desenvolvimento da liderança 109
5. Mulheres em posições de liderança 110
6. Evolução futura 112

PROMOVENDO A MUDANÇA NO MÉXICO 113

1. Introdução 113
2. A reforma do setor público no México 114
3. Promovendo a mudança - um exemplo de liderança 118
4. Conclusão 121

COMPETÊNCIAS EXECUTIVAS ESSENCIAIS 123



Esta *Síntese* é uma tradução dos excertos de:

Public Sector Leadership for the 21st Century

Le secteur public au XXIème siècle : repenser le leadership

© 2001, OECD.

Overview translated by: Ministério do Planejamento,
Orçamento e Gestão, Brazil

As publicações são disponíveis para venda na

OCDE Paris Centre:

2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, FRANCE

e no website www.oecd.org/bookshop.

As *Sínteses* são disponíveis

livremente na Biblioteca

Online da OCDE no website

www.oecd.org/bookshop.

As *Sínteses* são preparadas
pela *Rights and Translation*
unit, Public Affairs and
Communications
Directorate.

email : rights@oecd.org

Fax: +33 1 45 24 13 91



© OECD 2003

A reprodução desta *Síntese*
é permitida desde que sejam
mencionados o copyright da
OCDE e o título original.