



10 Propostas para o Futuro da Gestão Pública

Luis Meneses

The more complex a problem, the greater the need for a simple solution.
Gerd Gigerenzer

17.Set.2013

Plano da Apresentação

- A. Background
- B. Common Ground
- C. Propostas



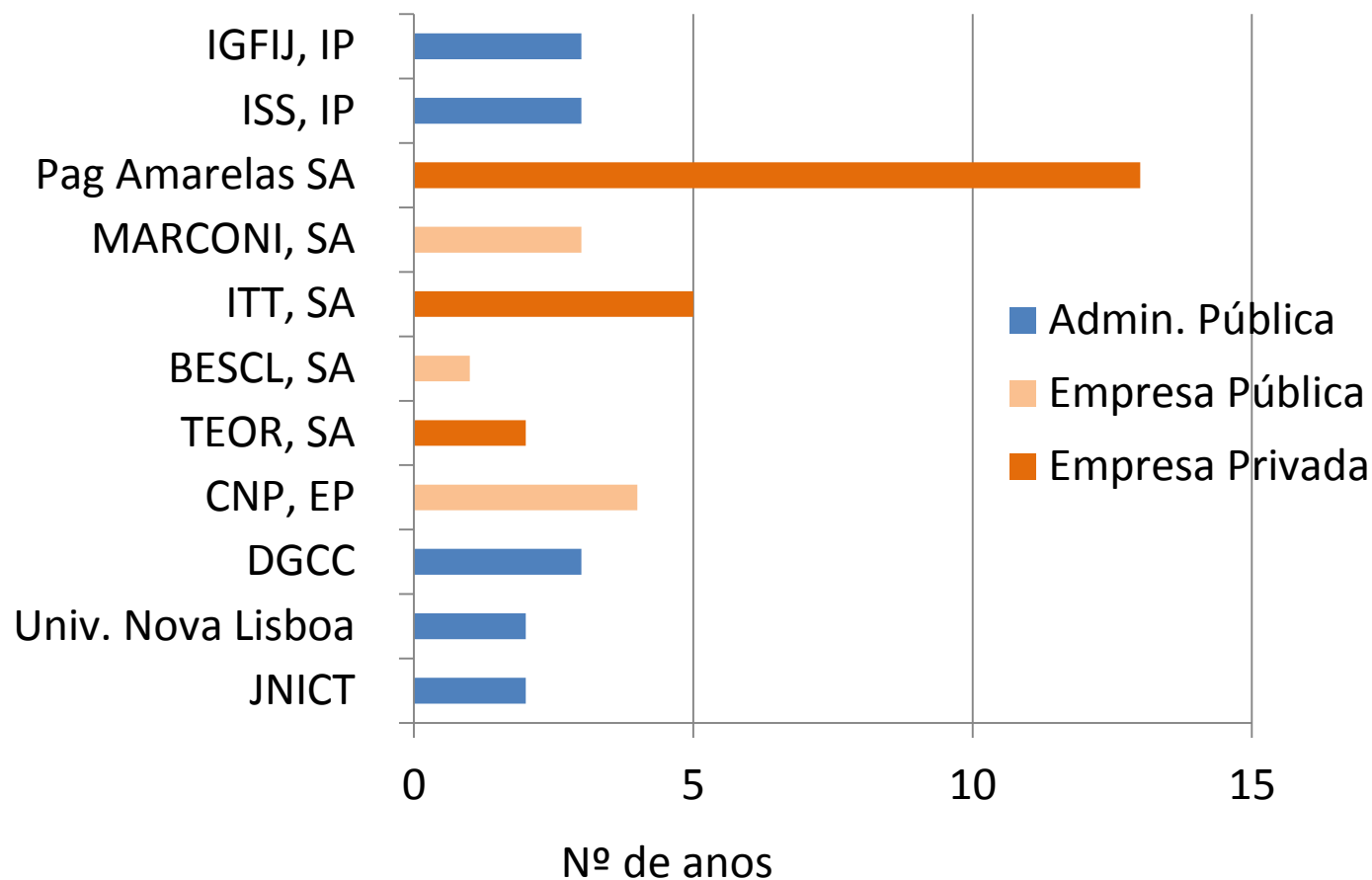
A. BACKGROUND

Background

- Sou engenheiro, em funções de gestão há cerca de 30 anos
- Quase sempre em empresas no setor privado, mas entre 2006 e 2012 na administração pública
- A minha experiência na administração pública levou-me a escrever um texto de reflexão sobre gestão pública e privada, publicado no Expresso On-line, que teve muitos “likes” e “shares”
<http://expresso.sapo.pt/reflexoes-sobre-seis-anos-de-gestao-na-administracao-publica=f768975>
- Experiência profissional diversificada



Experiência profissional diversificada ...



Gestão Pública e Gestão Privada

- Como se pode ler no artigo referido, a minha apreciação sobre a gestão da AP (Administração Pública) é muito crítica
- Encontrei uma AP muito desmotivada, a todos os níveis
- O artigo identifica “10 erros de gestão” na AP
- A QuidGest desafiou-me a apresentar um conjunto de propostas para combater esses erros
- Tarefa difícil, que aceitei também porque, entre as 11 entidades e 23 “chefes” que tive, onde mais gostei de trabalhar foi precisamente numa organização da administração pública



B. COMMON GROUND

Mais Estado ou menos Estado ?

- Há quem defenda “Mais Estado”
 - Em geral, a esquerda
- Há quem defenda “Menos Estado”
 - Em geral, a direita
- Todos defenderão “Melhor Estado”

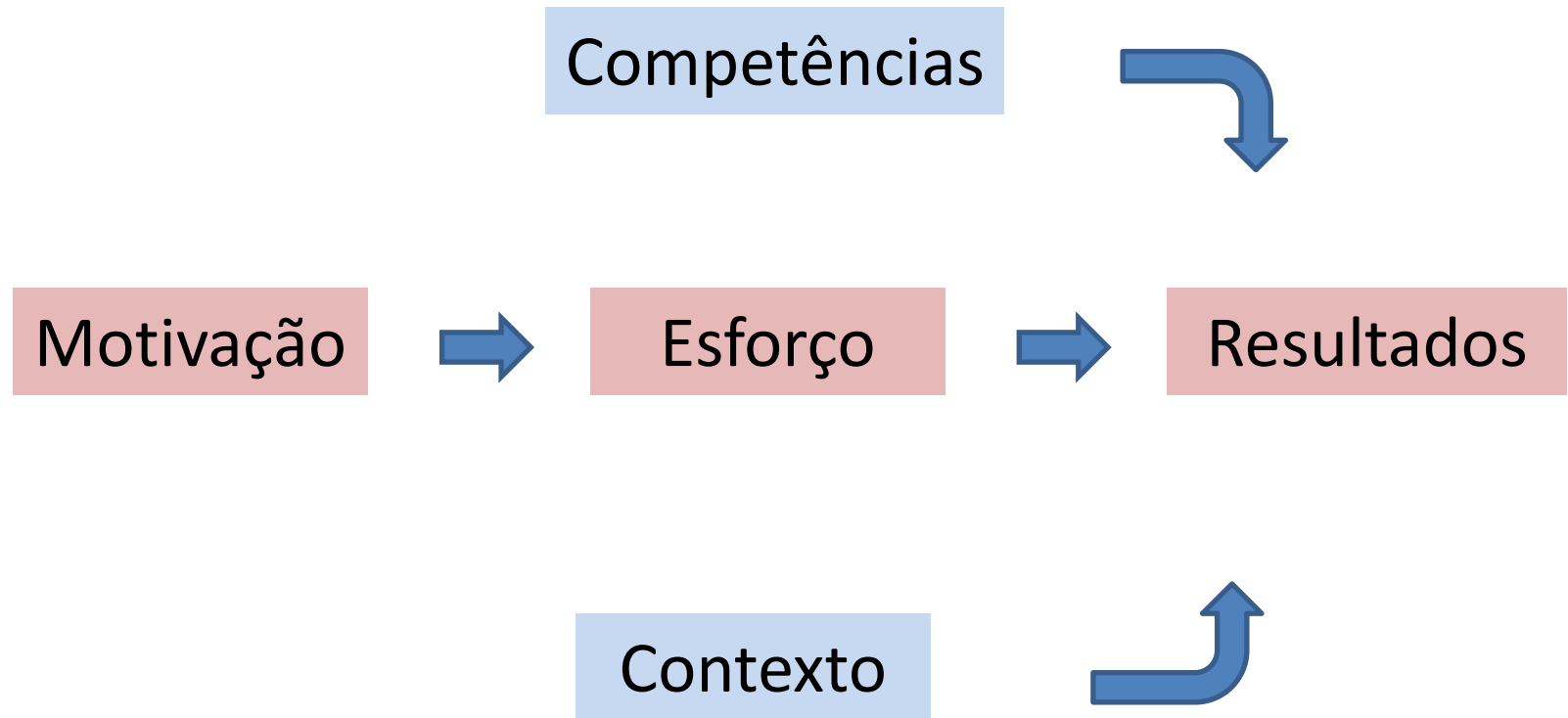


Melhor Estado – O que é ?

- Um Estado mais eficaz
 - Mais e/ou melhores resultados
- Um Estado mais eficiente
 - Consumindo menos recursos para atingir um conjunto de resultados

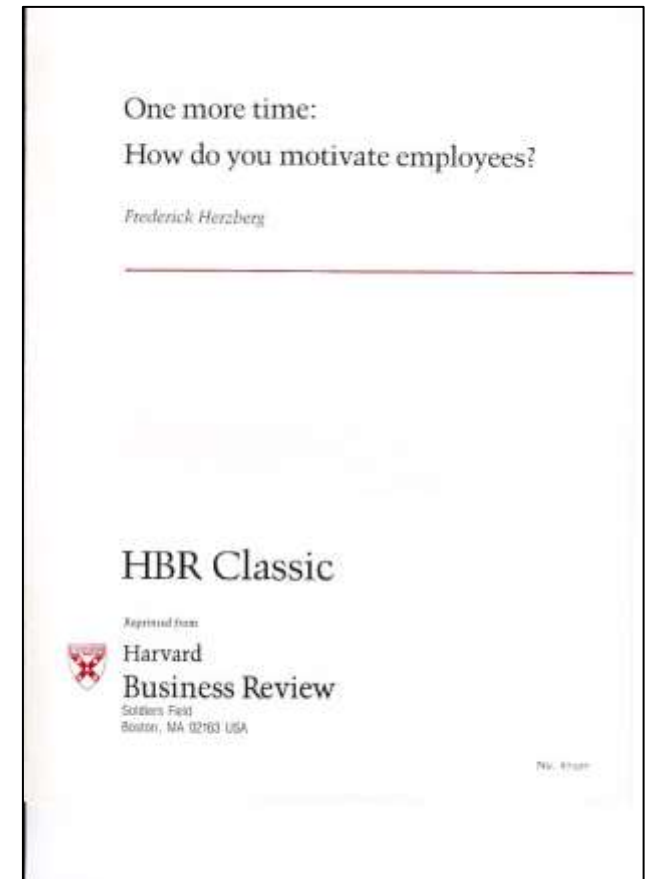


Melhor Estado – Como ?



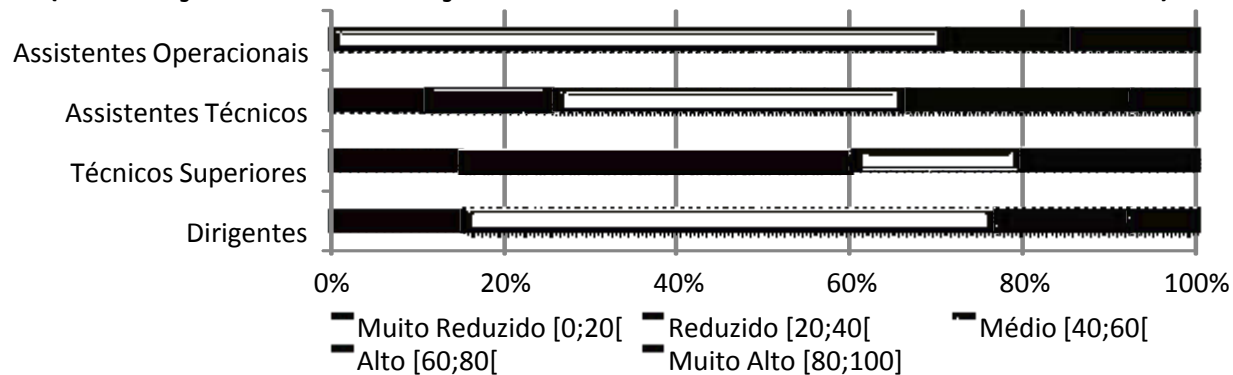
Como Motivar ?

- Artigo de Herzberg publicado em 1968
- O artigo mais republicado na história da HBR
- 1,2 M de cópias vendidas
- “Factores de Higiene” e “Factores de Motivação”



Melhor Estado só com uma melhor AP

Segmentação dos níveis de satisfação por carreira profissional
(Avaliação da satisfação dos colaboradores do IGFIJ, 2010)



- Uma melhor AP exige pessoas
 - Mais motivadas
 - Mais focadas
 - Mais alinhadas com os objetivos da organização

C. PROPOSTAS

8 PROPOSTAS

Propostas muito simples

O IMPORTANTE É PÔ-LAS EM PRÁTICA



1. Definir objetivos consistentes e participados

- Objectivos “SMART”
 - A – Ambiciosos
 - R – Realistas
- Definição de objetivos *top down + bottom up*
- Objectivos negociados e acordados
- Nível de dificuldade coerente, a nível transversal, na organização
 - Não prejudicar os melhores



2. Definir objetivos desafiadores

- Sem desafio não há “achievement”
- É preciso instalar uma cultura de melhoria contínua
 - Qualquer organização deve melhorar a eficiência ano após ano, o que na AP significa aumentar a produtividade
 - Isso é possível
- Nem todos têm as mesmas capacidades



3. Aumentar a coesão e espírito de equipa

- Uma organização não é uma soma de indivíduos, cada um lutando pelos seus objetivos, mesmo que alinhados com os da organização
- É um sistema, cada pessoa depende das outras

Reuniões operacionais regulares

- Reuniões mensais de dirigentes
- Reuniões semanais ou quinzenais de equipas operacionais



4. Assumir a responsabilidade

- Não seguir a receita de alguns chefes para uma “clean desk”
 - Despacham prontamente todos os assuntos, uns para cima, outros para baixo ...
- Demasiadas vezes vemos
 - Membros do Governo em funções de Direção Geral
 - Diretores Gerais em funções de Direção de Serviços
 - Diretores de Serviço em funções técnicas
- A consequência é o “entupimento” dos serviços



5. Incentivar a mobilidade

- A mobilidade é uma grande oportunidade para as organizações
 - Desenvolve as organizações
 - Desenvolve as pessoas
- A mobilidade deve ser tanto mais incentivada quanto maior o potencial dos trabalhadores
- Desassociar o conceito de mobilidade do de “quadro de excedentes”



6. Dignificar a relação com o setor privado

- A colaboração com o setor privado foi muito afetada pela (má) fama das PPP
 - Muitas delas foram apenas manobras de desorçamentação
- É difícil mas é possível estabelecer relações de parceria com o sector privado que:
 - Defendam o interesse público
 - Sejam transparentes
- A AP precisa de saber recorrer ao sector privado para
 - Outsourcing de actividades
 - Parcerias publico-privadas, com partilha de custos, riscos e benefícios



7. Desenvolver competências de liderança

- Lao Tse: Um líder é
 - Mau, quando é desprezado
 - Fraco, quando é obedecido e elogiado
 - Bom, quando mal se nota que existe
 - Quando os liderados dizem “fomos nós que fizemos isto”
- Na AP há demasiados líderes:
 - Ausentes
 - Endossam as responsabilidades para cima
 - Autoritários
 - Não consultam nem envolvem os subordinados nas decisões



8. Reconhecer o desempenho

- No artigo de Herzberg, o reconhecimento é o 2º fator mais importante de motivação (o 1º é o *achievement*)
- A avaliação formal deve ser uma forma de reconhecer o desempenho (mas há outras)
- Não confundir reconhecimento com prêmios e incentivos (embora estes sejam importantes)
- O reconhecimento deve premiar esforço e competência



Uma conversa para ser continuada, mas...

“Quando eu nasci, as frases que hão-de salvar a humanidade, já estavam todas escritas, só faltava uma coisa – salvar a humanidade”

Almada Negreiros

Precisamos de:

- Bons exemplos
- Boas lideranças
- Trabalhar, trabalhar, trabalhar ...



The more complex a problem, the greater the need for a simple solution.
Gerd Gigerenzer



Luis Meneses
lfsmeneses@gmail.com

