

Futuro do Serviço Público

Área Temática: Gestão de Pessoas

Renata Vilhena

Fundação Dom Cabral

E-mail: rvilhena.associado@fdc.org.br

Patricia Lage Becker

Fundação Dom Cabral

E-mail: patricia.becker@fdc.org.br

Paulo Vicente dos Santos Alves

Fundação Dom Cabral

E-mail: paulo.alves@fdc.org.br

Ana Burcharth

Fundação Dom Cabral

E-mail: ana.burcharth@fdc.org.br

Resumo

Assim como no setor privado o mercado e as pessoas se moldam à medida que as tecnologias, inovações e novas demandas vão surgindo, o setor público também é afetado por estas mudanças. Não somente a procura por um governo cada vez mais digital, mas também o perfil dos servidores públicos que serão recrutados para lidar com estes novos contextos. Nos *frameworks* de competências de governos como Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia, Quênia, Austrália e África do Sul, as novas habilidades dos profissionais do futuro envolvem mudanças que a transformação digital impõe. As habilidades envolvem: a alfabetização em dados, com pessoas proficientes em habilidades de coleta, visualização e análise de dados; adaptabilidade, capacidade de orientar e implementar mudanças; pessoas experimentais, ou seja, com mentalidade criativa e experimental; curiosas, que procuram novas maneiras de melhorar serviços e produtos; proativos, orientadas para a ação; persuasivas com o objetivo de tornar políticas públicas complexas em narrativas convincentes; cooperativas, que estejam dispostas a estarem abertas à ideias de outros e facilitar resolução de problemas em grupo; e por fim, reflexivas, com capacidade de refletir criticamente sobre o processo e resultados. De maneira análoga, a OCDE (2022) enfatiza a importância dos serviços públicos se tornarem mais inovadores, capazes de identificar as competências de suas equipes, proporcionar oportunidades de aprendizado e garantir a gestão do conhecimento. Ademais, devem ser flexíveis e gratificantes, no sentido de gerarem engajamento, com o foco no desempenho através da

mobilização das lideranças, desencadeando, em seu fim, valor público à sociedade. Para tanto, a administração pública precisa se diversificar, incluir diversas visões, permitir a participação da sociedade e mudar suas estruturas e processos organizacionais para que isso aconteça. É preciso pensar fora da caixa e ultrapassar as fronteiras organizacionais formais.

Palavras-chave: Competências do futuro; governo digital; inovação.

1. Introdução

O futuro do trabalho é uma preocupação que atinge tanto o setor privado quanto o setor público. O Fórum Econômico Mundial já publicou quatro edições do relatório “O Futuro do Emprego” que traz insights sobre tendências socioeconômicas e tecnológicas que irão moldar o local de trabalho do futuro. Este relatório demonstra que o futuro do trabalho pode ser moldado para obter resultados melhores, e que são as decisões políticas, de negócios e de investimentos tomadas pelos líderes de hoje que determinarão os resultados e o espaço futuro para ação (WEF, 2023).

Nesse sentido, o serviço público também precisa se adaptar, pensar em novas formas de recrutamento, seleção e retenção de seus servidores, além de modernizar seus instrumentos normativos para que dê conta das transformações constantes do mercado de trabalho. O governo digital é uma pauta que faz parte do cotidiano da administração pública. Afinal, busca simplificar a interação entre os cidadãos e o governo, oferecer serviços digitais acessíveis, permitir o acesso a informações públicas de maneira transparente e facilitar a comunicação e o engajamento com os cidadãos por meio de canais digitais. Além disso, o governo digital busca promover a inovação, a colaboração e a tomada de decisões baseadas em dados para impulsionar o desenvolvimento econômico e social.

Lidar com essa nova realidade envolve desenvolver novas habilidades, comportamentos e atitudes dos servidores públicos e ressignificar o desenvolvimento das competências. No relatório do WEF (2023), as expectativas em relação às estratégias de força de trabalho mostram um nível crescente de sutileza, pragmatismo e engajamento proativo. Frameworks desenvolvidos por países da OCDE demonstram também novas competências como adaptabilidade, alfabetização em dados e cooperação.

Esse artigo realiza uma revisão bibliográfica sobre o tema, com o objetivo de trazer os desafios que são enfrentados pelo serviço público e formas de se adaptar a esse novo contexto.

2. Discussão

2.1 – A Transformação Digital no Setor Público

A acessibilidade de grandes volumes de dados e tecnologias trazidas pela transformação digital torna paradoxalmente cada vez mais difícil para os governos perceber oportunidades e ameaças (Hanelt et al., 2021). Por esse motivo, muitos órgãos públicos não conseguem enxergar o potencial da transformação digital. Mesmo com o auxílio de ferramentas avançadas, como aprendizado de máquina, o excesso de informações pode dificultar o processamento e uso dos dados pelos servidores públicos para a tomada de decisões, levando eventualmente à paralisia organizacional (Volberda et al., 2021).

A proliferação de tecnologias digitais, como análise de big data, mídia social, tecnologia móvel, inteligência artificial, blockchain, computação em nuvem e Internet das Coisas, acarreta novas propriedades: elas são vistas como generativas, maleáveis e combinatórias (Hanelt et al., 2021). Anteriormente separadas, essas tecnologias estão cada vez mais fundidas em ambientes digitais, físicos e biológicos integrados. Além disso, as tecnologias digitais são frequentemente introduzidas por partes externas, como gigantes da tecnologia, startups, usuários ou desenvolvedores, que mantêm o controle sobre sua evolução (Hanelt et al., 2021). Essa mudança para uma agência de inovação mais distribuída aumenta os riscos de falhas sistemáticas e consequências não intencionais (Nambisan et al., 2017), tornando a segurança cibernética mais difícil de alcançar.

A transformação digital difere de outras formas de mudança estratégica em termos de velocidade, escala e escopo da mudança, resultando em mais volatilidade ambiental, complexidade e incerteza (Warner e Wäger, 2019). De fato, o processo de adoção de tecnologias digitais é marcado por ambiguidade, experimentação e aprendizado por tentativa e erro, cuja direção depende da conscientização e compreensão dos decisores públicos sobre as questões-chave (Volberda et al., 2021).

Atualmente a demanda pelo governo digital e pelo uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, automação e análise de dados leva à expectativa de que os serviços públicos se tornem mais ágeis, eficientes e centrados no cidadão. Além disso, espera-se que a colaboração e a cooperação entre diferentes agências e níveis de governo sejam fortalecidas por meio do uso de plataformas digitais e compartilhamento de dados. Isso permitirá uma abordagem mais integrada e holística para resolver problemas complexos e fornecer serviços mais eficientes e personalizados aos cidadãos. No entanto, a implementação dessas transformações enfrenta desafios, como a capacidade de adaptação dos funcionários públicos às novas tecnologias e a garantia de segurança e privacidade dos dados. É fundamental investir em capacitação e desenvolvimento de habilidades digitais dos servidores, bem como estabelecer políticas e regulamentações claras para proteger os direitos dos cidadãos e garantir a ética no

uso das tecnologias.

2.2 – Servidores estão Aptos para o Governo Digital?

Já existiram carreiras como mateiro, discotecário, técnico de móveis e esquadrias, locutor e seringueiro no serviço público no Brasil. Carreiras que já se encontram defasadas e são gradativamente extintas com a proibição de realização de novos concursos e a aposentadoria daqueles que ocupam hoje esses postos. Ao mesmo tempo em que se discute a extinção de carreiras obsoletas, é preciso discutir a criação de novas formas de vínculos públicos que trazem dinamicidade ao serviço público e às demandas sociais no contexto da transformação digital.

No relatório do Fórum Econômico Mundial - WEF “O Futuro do Emprego”, foi realizado um *survey* com instituições de 45 economias mundiais, abarcando cerca de 11 milhões de funcionários. A pesquisa encontrou que o aumento da adoção de tecnologias novas e de ponta, bem como da ampliação ao acesso digital são as tendências mais propensas a impulsionar a transformação nas organizações. A aplicação mais ampla de padrões Ambientais, Sociais e de Governança (da sigla em inglês ESG, *environmental social and governance*) também terá um impacto significativo. O lento crescimento econômico, a escassez de suprimentos e o aumento do custo dos insumos e do custo de vida para os cidadãos são fatores tidos como impulsionadores da "destruição líquida" de empregos (WEF, 2023).

O mapa do Governo Digital desenvolvido pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia, em conjunto com o Banco de Desenvolvimento da América Latina – CAF, que apresenta indicadores sobre o uso da tecnologia de informação e comunicação (TIC) no setor público, demonstra que 94% dos gestores públicos afirmaram que a oferta digital nas prefeituras foi ampliada, especialmente nos últimos dois anos. Apesar dos desafios descritos, tais como a inclusão digital do cidadão, a transformação de sistemas legado, a retenção de times de tecnologia, os custos elevados e as dificuldades de investimento na área, é possível perceber esforços no sentido da aceleração da modernização das infraestruturas de TIC, digitalização da carta de serviços públicos municipais, implantação de novas tecnologia, como Big Data, Internet das coisas, e a integração e interoperabilidade dos sistemas e bases de dados governamentais. O objetivo é fazer com que o governo opere como uma plataforma, com uma integração ampla, serviços em nuvem, uso estratégico de dados, serviços preditivos e prescritivos e, conseqüentemente, melhoria da experiência do cidadão (BRASIL, 2022).

A ampliação do governo digital se justifica também pela economia de recursos que acarreta. Segundo dados do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, ao adotar os canais digitais, a transação é 97% mais barata do que a presencial: enquanto o custo do atendimento presencial custa R\$ 43,68, o custo do modelo digital não passa de R\$ 1,20 por cidadão atendido (BRASIL, 2018). Por esses motivos, o Governo Federal elaborou a Estratégia do Governo Digital com o objetivo de dar diretrizes sobre a transformação do digital no Brasil. O país é a quarta maior população conectada do mundo, com 70% da população com acesso frequente a internet, porém está na 49ª posição no ranking de governos digitais publicado em 2022, pela Organização das Nações Unidas – ONU (Brasil, 2022). Nesse sentido esforços são

implantados visando ampliar a digitalização dos serviços públicos por meio da concentração e da integração de serviços, por exemplo, no portal gov.br. Pretende-se reduzir custos operacionais, diminuir a necessidade de papel, impressão e armazenamento físico de documentos, materiais e ambientais, otimizar a gestão de recursos humanos, através da automatização de tarefas repetitivas e burocráticas, liberar servidores públicos para atividades mais estratégicas e de maior valor agregado, oferecer serviços mais ágeis, personalizados e acessíveis, além de contribuir para uma maior transparência e participação cidadã. Em 2019, o Governo Federal elaborou um estudo que evidenciou os benefícios da transformação digital. Após a disponibilização de cerca de 500 serviços públicos de 28 órgãos diferentes em canais digitais, houve uma economia de R\$345 milhões de despesas anuais e 146 milhões de horas que o cidadão desperdiçava em deslocamento, filas e burocracia (Brasil, 2018).

A mudança de estruturas de atendimento físicos para digitais ganhou força com a popularização de aparelhos eletrônicos, como smartphones, tablets e microcomputadores. O Brasil tem hoje cerca de 464 milhões de dispositivos digitais, sendo 249 milhões de celulares inteligentes. Isto aponta para uma densidade de 1,2 celulares inteligentes por habitante. O PNAD 2022 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) apontou que cerca de 90% dos domicílios brasileiros tem acesso a internet. Estes números crescerão no futuro, apontando para uma sociedade quase com acesso universal a meios digitais. Isto significa que o serviço público em boa parte não precisará focar em estruturas físicas, mas sim virtuais, com algumas exceções de serviços que precisam ser prestados em estruturas físicas como hospitais, escolas, e segurança pública. E mesmo estes podem se beneficiar fortemente de estruturas digitais de apoio.

2.3 – As Habilidades para o Futuro Digital

O relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE "*Digital Government Review of Brazil – Towards the Digital Transformation of Public Sector*" (OCDE, 2016) apontou que a liderança e a falta de habilidades digitais são os fatores que mais atrapalham o desenvolvimento de uma política sólida e sustentável no Brasil. Segundo a OCDE, é necessário priorizar o desenvolvimento de novas competências e habilidades para enfrentar o novo ambiente político, além da atração e retenção de talentos ligados a área. Existe um grande desafio de manter profissionais qualificados de TIC dentro do setor público, capazes de gerenciar as demandas da sociedade digital. No entanto, foi constatado pelo relatório que quase metade dos governos dos países da OCDE ainda não têm estratégias específicas para atrair, desenvolver ou reter servidores públicos com habilidades em TIC. Outra constatação é que é preciso desmistificar a ideia de que a transformação digital é apenas uma questão técnica, mas uma realidade transversal que precisa ser abordada com habilidades que vão muito além dos domínios técnicos.

Nesse mesmo sentido, o Fórum Econômico Mundial, em seu relatório "*Future of Jobs Report*" (2023) relatou que até 2025, muitas funções deixem de existir: uma diminuição de 15,4% para 9% de funções que hoje existem, enquanto as profissões emergentes devem aumentar de 7,8% para 13,5%, demonstrando uma reconfiguração do mercado de trabalho no mundo.

Ademais, listou o que chamou de habilidades do futuro.

As habilidades do futuro, segundo o WEF (2023) são: pensamento analítico e inovação, aprendizado ativo e estratégias de aprendizado, resolução de problemas complexos, análise e pensamento crítico, criatividade, originalidade e iniciativa, liderança e influência social, uso, monitoramento e controle de tecnologia, programação e design de tecnologia, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade, raciocínio, resolução de problema e ideação, inteligência emocional, *troubleshooting* e experiência do usuário, orientação de serviço, análise e avaliação de sistemas, e persuasão e negociação. Destaca-se a habilidade do *troubleshooting*, que é a capacidade de dar soluções a falhas de sistemas, considerando que todo o serviço e informação dependerá de manter os sistemas funcionando; a inteligência emocional que é um fator primordial, em especial para cargos executivos; e a orientação para serviço, que é o foco maior na satisfação e suporte ao cliente/ cidadão, equipes e colaboradores correlacionados, deixando de pensar somente na performance financeira e contábil, mas também na experiência do cliente/ cidadão.

Os governos estão adequando seus *frameworks* de competências para lidar com esse novo ambiente. Nos *frameworks* de competências de governos como Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia, Quênia, Austrália e África do Sul, as novas habilidades dos profissionais do futuro envolvem mudanças que um mundo digital impõe. As habilidades envolvem: a alfabetização em dados, com pessoas proficientes em habilidades de coleta, visualização e análise de dados; adaptabilidade, capacidade de orientar e implementar mudanças; pessoas experimentais, ou seja, com mentalidade criativa e experimental; curiosas, que procuram novas maneiras de melhorar serviços e produtos; proativas, orientadas para a ação; persuasivas com o objetivo de tornar políticas públicas complexas em narrativas convincentes; cooperativas, que estejam dispostas a estarem abertas à ideias de outros e facilitar resolução de problemas em grupo; e por fim, reflexivas, com capacidade de refletir criticamente sobre o processo e resultados.

O avanço da transformação digital em termos de processamento de dados e de inteligência artificial tornarão muitas tarefas automatizadas, e, portanto, seres humano não serão necessários para elas. Os humanos servirão para fazer o que as máquinas não fazem bem. Isto pode ser resumido em termos de três tarefas: lidar com outros seres humanos, resolver problemas, e criatividade (Alves, 2015).

Seguindo a mesma lógica de raciocínio, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, por meio do Observatório de Inovação do Setor Público, publicou um documento chamado de "*Skills for a Digital World*" (OCDE, 2016). De acordo com este documento, as habilidades do futuro para governos estão diretamente relacionadas às demandas em constante mudança no setor público, à medida que as tecnologias digitais avançam e as expectativas dos cidadãos evoluem. Para enfrentar esses desafios, os profissionais do setor público precisam desenvolver competências específicas como pensamento estratégico, inteligência artificial (IA) e análise de dados, pensamento inovador, colaboração e trabalho em equipe, gestão da mudança e adaptabilidade, literacia digital e competências

tecnológicas, ética e transparência.

Uma demanda que se tornou gargalo nas organizações nos últimos anos é a figura do cientista de dados, que combina conhecimentos de computação, estatística, e da atividade específica (ou “negócio”). Nenhuma graduação forma um indivíduo nestas três áreas com qualidade, e com isto este profissional só fica “pronto” com alguns anos de experiência e cursos de pós graduação. Por consequência a oferta deste tipo de profissional é muito baixa em relação à demanda. As organizações viram o custo de se manter tais profissionais disparar nos últimos anos, e ele deve continuar a ser um gargalo até o final da década pelo menos.

Como pode-se perceber, nessas diversas fontes, é inevitável a necessidade de se desenvolver habilidades relacionadas à tecnologia, inteligência artificial, bem como com cooperação e trabalho em grupo. Os líderes e tomadores de decisão da gestão pública também precisarão estar em consonância com o novo contexto da transformação digital que se impõe e por isso precisam se desenvolver e criar trilhas para alcançar novas posições.

2.4 – Futuros Possíveis para o Serviço Público

O *Institute for the Future* -IFTF (2021) produziu um estudo que propõe um kit de ferramentas com objetivo de ajudar a preparar líderes para o futuro do serviço público no Brasil. A partir de uma metodologia chamada *foresight* ou prospecção estratégica, o estudo busca criar um exercício de antecipação analítica afim de discutir coletivamente possíveis futuros e definir de maneira conjunta os caminhos a serem tomados. Esse kit é baseado em três pilares que são: as visões de futuro, o empurrão do presente, e o peso da história. Esses três pilares são discutidos a partir oito cenários de futuro plausíveis. Para cada combinação são trazidas ferramentas que ajudam a analisar as dimensões e forças que influenciam a mudança, de forma a delinear o empurrão do presente como avanços tecnológicos, mudanças demográficas, tendências econômicas, movimentos políticos e mudanças no clima e no meio ambiente; o puxão de futuro que o documento considera como “visões, imagens, missões e outras formas de expressão intangíveis que inspiram as pessoas a pensar de forma diferente e trabalhar juntos em direção a um objetivo comum” (IFTF, 2021); e o peso da história que envolve tudo aquilo que nos deixa preso ao passado, como práticas comuns, cultura, costumes, entre outros. Os cenários propostos se baseiam em entrevistas com especialistas no setor público e pessoas de outros setores, as quais se envolvem em alguma medida com a gestão pública. Engloba também evidências fortemente embasadas com experiências atuais, experiências externas, entre outros.

O estudo propõe os seguintes cenários:

- Confie em quem você conhece: do governo centralizado para a governança localizada. Nesse cenário imagina-se um serviço público em que governos municipais e líderes de ponta trabalharão em conjunto para solução de problemas e retroalimentação da rede local;
- Mudando as visões sobre o serviço público: de burocratas profissionais para

restauradores sociais. Neste cenário, tem-se uma visão de servidores públicos mais empáticos e apoiadores da sociedade numa tentativa de resgatar a imagem do serviço público;

- Arquitetura colaborativa: de departamentos isolados para redes híbridas. Saindo da forma de organização funcional, para matricial, por projetos, por demanda.
- O servidor público no trabalho: de especialistas rígidos para generalistas flexíveis. Pensando que servidores públicos precisarão desenvolver novas habilidades para lidar com os problemas sociais;
- O edifício do governo: de cidadela fechada para a casa aberta, permitindo maior participação popular nas decisões e compartilhamento de responsabilidade com setor privado e terceiro setor;
- Pontos de alavancagem em sistemas de governo: de resultados para reações. Nesse cenário imagina-se que as ações governamentais poderão ser medidas pela satisfação dos cidadãos para definição da continuidade ou não de políticas públicas;
- A forma da burocracia: de três poderes para o poder da inteligência artificial. Neste cenário, imagina-se que a Inteligência Artificial passa a ser mais uma força para análise de dados, avaliação de políticas em conjunto com servidores;
- Papel político dos servidores públicos: de guardiões da lei para protetores da democracia, deixando um papel mais ativo do servidor na proteção do sistema democrático e não um ator neutro, protetor das leis.

Em cada um destes cenários são discutidos os “empurrões, puxões e pesos” que influenciam nas mudanças, a fim de gerar reflexão sobre como o setor público poderia agir. São mostrados sinais, ou, “inovações tecnológicas em estágio inicial, novos produtos, comportamentos em ascensão ou novas iniciativas que indicam mudanças de paradigma maiores no horizonte” (IFTF, 2021), com intuito de ilustrar que essas mudanças já acontecem no mundo, mesmo que de forma tímida. E por fim, são colocadas questões para reflexão para explorar ainda mais os cenários discutidos.

O estudo ainda traz algumas afirmativas que o IFTF denomina de reformulações de identidade ou transformações narrativas que servem como a visão de futuro do serviço público:

XII congresso **consad** de gestão pública.

De servidores públicos defensivos, reativos e lentos →
para **servidores que são inventores sociais e empreendedores de políticas públicas**

De burocratas sem criatividade →
para **autênticos contadores de histórias e influenciadores**

De “contadores de feijão” avessos ao risco →
para **cientistas, experimentadores e visionários**

De otimizar a eficiência →
para **otimizar a resiliência**

De passageiros em um navio fantasma →
para **mantenedores da memória e promotores de transição**

Da percepção pública como preguiçosos, corruptos e desperdício de gasto público →
para **humanos que tentam coisas novas, cometem erros honestos e aprendem lições valiosas**

De departamentos isolados →
para **uma rede de governança integrada**

De vilões, vítimas, camaradas, ou parasitas →
para **instrutores, mentores, conselheiros, e restauradores**

De máquina heroica do progresso →
para **um ecossistema complexo e adaptativo de encontrar soluções**

Fonte: IFTF (2021)

O estudo reforça que existem habilidades humanas que, mesmo com o advento da inteligência artificial, não serão passíveis de seres substituídas. Portanto, é preciso desenvolvê-las. A partir deste estudo, é possível discutir uma visão antecipatória das tendências e se preparar para isso, influenciando o comportamento, atitudes e competências dos servidores públicos.

2.5 – Recrutamento, Seleção, Atração e Retenção de Talentos no Serviço Público

Outro ponto que merece destaque e precisa ser discutido sobre o futuro do serviço público no Brasil são as formas de recrutamento e seleção, atração e retenção de talentos. Assim como abordado no relatório da OCDE (2016), o Brasil tem dificuldades de atrair e manter profissionais de TIC em seus quadros, seja pela baixa remuneração e pelos incentivos escassos, seja pela grande demanda do setor privado que gera uma guerra por talentos. Sendo assim, é preciso pensar programas que incentivem a permanência desses profissionais, ou a parceria com o setor privado e terceiro setor para o desenvolvimento de soluções e de profissionais.

Um exemplo de avanço nessa área é a promulgação da Lei Complementar nº 182/2021, a qual instituiu o Marco Legal das startups e do empreendedorismo inovador que fomenta o ambiente de negócios e o aumento da oferta de capital para investimento. O benefício é a criação de uma forma de contratação de startups para gerar soluções inovadoras para problemas enfrentados por prefeituras, governos estaduais ou até mesmo pelo governo federal. Isso permite

que empresas com o *know-how* na área de tecnologia auxiliem na resolução e problemas complexos da administração pública.

Outra iniciativa é o próprio incentivo pelo Estado para geração de mão de obra nessa área, fazendo com que o mercado tenha mais possibilidades de atuação. Uma forma seria criar cursos técnicos na perspectiva do ensino médio profissional de desenvolvimento de sistemas, sistema de informação, programação, entre outras habilidades que são requeridas e mencionadas anteriormente como habilidades essenciais para o futuro do serviço público. Um exemplo foi o estado de Minas Gerais que criou o Projeto “Trilhas de Futuro”, que fornece vagas do ensino técnico profissionalizante em parceria com o setor privado não só para estudantes, mas também para egressos do ensino médio. Dentre esses cursos, desenvolvimento de sistemas está entre eles como uma forma de incentivar a geração de mão de obra na área.

Não somente a oferta para estudantes, mas a própria capacitação e treinamento de servidores públicos que se interessam pelo tema é uma política que deveria fazer parte do cotidiano dos governos. Conforme mencionado, as habilidades relacionadas a tecnologias digitais tais como a inteligência artificial não passarão a ser apenas requisitos técnicos, mas também parte da realidade e de outras competências que serão necessárias. Nesse sentido, seria importante que a capacitação em habilidades em tecnologia da informação fossem trilhas de desenvolvimento permanentes na administração pública.

Não só na área de tecnologia, mas a parceria com entidades do terceiro setor e empresas privadas fazem parte do futuro das organizações públicas. A parceria pode se dar por meio de parcerias público privadas – PPPs – ou por meio do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC. Uma das principais características do MROSC é a sua ênfase na parceria entre o Estado e as OSCs, reconhecendo a importância dessas organizações como agentes complementares na execução de políticas públicas. Além disso, a lei prevê a criação de espaços de diálogo e consultas públicas, garantindo a participação da sociedade civil na elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas.

As PPPs permitem a atração de investimentos privados para setores estratégicos, como transporte, energia, saúde, educação e saneamento básico. Ao envolver o setor privado, as PPPs possibilitam o acesso a recursos financeiros, expertise técnica e eficiência operacional, que muitas vezes não estão disponíveis exclusivamente no setor público. Isso resulta em um aumento significativo dos investimentos e na aceleração da implementação de projetos de infraestrutura. Além disso, as PPPs estimulam a inovação e a criatividade na prestação de serviços públicos. A combinação de conhecimento técnico e experiência do setor privado com a responsabilidade e o interesse público do setor público pode resultar em soluções mais eficientes, tecnologicamente avançadas e adaptadas às necessidades dos cidadãos.

Outra discussão relevante diz respeito à forma de seleção de funcionários no serviço público. Atualmente o processo se dá, majoritariamente, através de concurso público, que estabelece o servidor efetivo ou de carreira. Conforme regime jurídico estabelecido em lei, o concurso assegura o direito a estabilidade e outras questões. Os processos seletivos

temporários configuram-se outra forma de seleção para situações específicas e transitórias, em que a administração pública precisa recrutar mão de obra para casos excepcionais, como por exemplo, a pandemia da COVID 19, em que foi necessário recrutar profissionais da área de saúde. Há também os cargos de recrutamento amplo, que são restritos, dado a limitação desse tipo de vínculo, especificado em lei, e não fazem parte do quadro da administração pública, são indicados para exercer funções de confiança em direção, chefia ou assessoramento.

Esses tipos de vínculo trazem algumas limitações para administração pública já que a realização de concursos públicos, não é algo rotineiro, é morosa e não cumpre o papel de selecionar os perfis desejados para situações específicas. Uma das principais críticas ao recrutamento via concurso público é a sua rigidez e inflexibilidade. O processo se baseia principalmente em testes escritos e provas teóricas que nem sempre são capazes de avaliar de forma adequada as habilidades práticas e as competências necessárias para o exercício eficiente de um cargo público. Além disso, esse método tende a favorecer o conhecimento teórico em detrimento da experiência e das habilidades interpessoais dos candidatos.

O sistema de concurso público nem sempre é capaz de atrair os melhores talentos e profissionais. Muitas vezes, pessoas altamente qualificadas e experientes preferem buscar oportunidades em outros setores, onde a remuneração e as condições de trabalho são mais atraentes. Isso acaba limitando o leque de candidatos e restringindo a possibilidade de inovação e renovação no serviço público.

A carreira pública no sentido mais tradicional é “engessada” no sentido que um funcionário fica cerca de 30 anos numa função ou carreira, e mesmo depois disto permanece como custo na folha de pagamento por muitos anos durante a aposentadoria. É um comprometimento de gasto muito alto para demandas que certamente irão mudar no futuro, e que são impossíveis de detalhar num horizonte tão longo de tempo. Soluções mais flexíveis de custo variáveis são desejáveis par diversas funções e carreiras.

Outra crítica importante é a lentidão e a burocracia inerentes ao processo de concurso público. Os trâmites legais, a elaboração dos editais, a aplicação das provas e a análise dos resultados podem levar meses, até mesmo anos, para serem concluídos. Isso significa que o recrutamento por meio de concurso público pode resultar em uma demora significativa na contratação de novos servidores, o que pode comprometer a eficiência e a agilidade dos serviços públicos. Isso limita a flexibilidade do sistema de concurso público para lidar com mudanças rápidas e dinâmicas na sociedade e nas demandas do setor público. O processo de seleção é baseado em um conhecimento estático e muitas vezes não consegue se adaptar adequadamente a novas necessidades e exigências. Isso pode levar à contratação de profissionais desatualizados e incapazes de lidar com os desafios contemporâneos da transformação digital.

Em resumo, embora o recrutamento via concurso público seja uma tentativa de garantir a imparcialidade e a eficiência na seleção de candidatos para cargos públicos, esse método possui

limitações e falhas que precisam ser consideradas. A rigidez, a lentidão burocrática, a dificuldade de atrair talentos e a falta de flexibilidade são algumas das críticas relevantes que podem ser feitas a esse sistema. É importante buscar alternativas e aprimorar os processos de recrutamento, de modo a garantir a seleção dos profissionais mais qualificados e adequados para o serviço público, em especial na área de tecnologia que cresce e se renova de maneira muito rápida.

No projeto da PEC nº 32/2020 o fim do regime jurídico único começou a ser discutido e a possibilidade de novas formas de contratação foram aventadas. Uma das principais propostas da PEC nº 32/2020 é a criação de diferentes tipos de vínculos empregatícios para os servidores públicos. Isso significa que, ao invés de um regime único, seriam estabelecidas diferentes formas de contratação, como contratos por prazo determinado, vínculos de experiência e até mesmo contratos de trabalho regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Com isso, a ideia é flexibilizar as regras de contratação e permitir uma maior adaptação às necessidades e demandas do serviço público. Além disso, a PEC nº 32/2020 propõe mudanças na estrutura do serviço público, como a criação de cargos comissionados de liderança e assessoramento, com maior flexibilidade para nomeações e exonerações. A ideia é trazer mais agilidade e eficiência para a administração pública, permitindo a seleção de profissionais especializados para cargos estratégicos. Defensores desta PEC argumentam que o fim do regime jurídico único e as demais mudanças propostas são necessárias para modernizar a administração pública, torná-la mais ágil e eficiente, e melhorar a prestação de serviços à população. Alegam que o atual sistema é engessado e burocrático, dificultando a adequação às demandas e limitando a capacidade de inovação e atração de talentos. Fica evidente a necessidade de refletir se nosso regime de empregos públicos responde às necessidades que o futuro impõe.

A atração de lideranças é outro tema que precisa evoluir na administração pública. Atualmente grande parte dos cargos de chefia e direção são ocupados por indicações, sejam elas políticas ou por proximidade, e não necessariamente pelo perfil e habilidades requeridas pelo cargo. Programas de recrutamento de lideranças por meio de processos seletivos que exijam o perfil indicado devem se tornar realidade no setor público. Esses processos permitem avaliar tanto as qualificações técnicas quanto as competências comportamentais, como liderança, capacidade de tomada de decisão, habilidades de comunicação e trabalho em equipe. Isso contribui para a escolha de gestores qualificados, capazes de tomar decisões fundamentadas e promover um ambiente de trabalho produtivo. A seleção com base no mérito fortalece a confiança dos cidadãos na administração pública, garantindo que os cargos de chefia sejam ocupados por profissionais capacitados e comprometidos, além de trazer mais transparência e permitir a prestação de contas por parte dos gestores. Os processos seletivos também podem ser uma oportunidade para identificar e desenvolver talentos internos. Ao promover concursos internos e avaliar os servidores públicos para cargos de chefia, é possível incentivar o desenvolvimento profissional e a ascensão na carreira no âmbito da administração pública. Isso fortalece a motivação e a valorização dos servidores, além de reter talentos e conhecimento dentro da organização.

Algumas carreiras do serviço público resolveram parcialmente isto criando requisitos de cursos preparatórios após o concurso, e cursos intermediários como requisito para promoção a certos cargos. Os dois exemplos mais claros são a carreira militar e a diplomática. Por serem atividades com habilidades e aptidões muito específicas, e por serem centrais a natureza do Estado, organizaram-se antes. Enquanto as academias militares tem séculos de existência, as escolas de diplomatas datam do começo do século XX. Para ascensão a certos cargos como gerais e embaixadores existem critérios técnicos de formação que são exigidos. A escolha final de indicação ainda é política, mas dentro de um grupo de indivíduos tecnicamente capacitados para ocupar a função.

Por fim, processos de motivação, reconhecimento e evolução na carreira dentro do setor público precisam ser repensados e adequados para o futuro da administração pública. É preciso criar mecanismos de motivação e engajamento, que gerem aos servidores públicos incentivos para se desenvolverem cada vez mais e se moldarem a novos cenários. É preciso criar formas de avaliação por desempenho efetivas que alinhem estratégia e performance afim de gerar resultados para as organizações e para o próprio servidor. O reconhecimento do mérito e da dedicação dos servidores é um fator-chave para estimular um bom desempenho e promover um ambiente de trabalho saudável. Processos de reconhecimento podem incluir premiações, elogios públicos, promoções, progressão na carreira, bonificações e outros tipos de recompensas, não necessariamente pecuniárias. Essas práticas incentivam os servidores a alcançar um desempenho excepcional, contribuindo para uma administração pública mais eficiente e de qualidade, assim como oferecer oportunidades de capacitação, treinamento, cursos e programas de desenvolvimento profissional contribui para a atualização de conhecimentos, o desenvolvimento de novas habilidades e a melhoria do desempenho dos servidores. Isso não apenas beneficia os servidores individualmente, mas também fortalece a capacidade do setor público em lidar com os desafios e demandas contemporâneas da transformação digital.

3. Considerações Finais

As habilidades do futuro no serviço público estão evoluindo rapidamente devido à transformação digital e às mudanças na natureza do trabalho. Além das habilidades técnicas tradicionais, como conhecimentos em tecnologia da informação, análise de dados e gerenciamento de projetos, estão surgindo novas competências essenciais.

A capacidade de adaptação e aprendizado contínuo é fundamental. Os profissionais do serviço público precisam estar dispostos a adquirir novos conhecimentos e habilidades à medida que novas tecnologias e abordagens emergem, além da administração pública ter o dever de prover capacitação e treinamento na área a fim de tornar seus servidores aptos as tarefas que serão exigidas no futuro. A mentalidade de crescimento e a vontade de se reinventar são essenciais para acompanhar o ritmo acelerado das mudanças. Além disso, a capacidade de pensar de forma estratégica e analítica é cada vez mais valorizada. Os funcionários públicos

devem ser capazes de compreender os desafios complexos e tomar decisões informadas com base em análises de dados e evidências. A capacidade de avaliar criticamente informações, identificar tendências e antecipar impactos futuros é crucial para a formulação de políticas eficazes.

Nesse sentido, as habilidades do futuro no serviço público vão além do conhecimento técnico digital, englobando adaptabilidade, pensamento estratégico, inteligência emocional, habilidades sociais e ética. O desenvolvimento dessas competências é fundamental para enfrentar os desafios complexos do mundo digital e oferecer serviços governamentais eficientes e centrados no cidadão.

O governo digital já é uma realidade e tende a se tornar ainda maior com o passar do tempo, já que tem o potencial de revolucionar a forma como os governos atuam e se relacionam com os cidadãos. A adoção de tecnologias digitais como inteligência artificial, big data, internet das coisas e blockchain abre caminho para uma administração pública mais inteligente, preditiva e eficiente. Essas tecnologias digitais podem otimizar a tomada de decisões, melhorar a eficácia das políticas públicas, fortalecer a segurança dos dados e aprimorar a interação com os cidadãos.

Com o desenvolvimento contínuo da inteligência artificial, espera-se a automação de tarefas burocráticas e a melhoria dos chatbots e assistentes virtuais para fornecer um atendimento mais personalizado e eficiente. A expansão da internet das coisas pode permitir que os governos coletem dados em tempo real para monitorar e melhorar serviços, como o transporte e a gestão de energia. Além disso, a implementação de governos mais abertos e transparentes será impulsionada pelo governo digital. A disponibilização de dados públicos e a promoção da participação cidadã serão ainda mais aprimoradas, permitindo que os cidadãos acompanhem e influenciem as decisões governamentais.

Com todas essas mudanças governos e servidores públicos precisam estar preparados para se adaptarem as novas realidades. É preciso pensar em novas formas de atrair pessoas com essas habilidades do futuro, o que envolve repensar as formas de entrada, seleção de lideranças e formas de reconhecimento e motivação no serviço público. Assim como argumentado no documento do IFTF (2021), o futuro do serviço público envolve transformar servidores de burocratas profissionais para restauradores sociais.

Referências

Ales, P.V.S. (2015) **The Future of Work and Education**. In IASIA Annual Conference 2015, Paris

Brasil. Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia (2022). **Mapa do Governo Digital**. Recuperado de: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-nacional-de-governo-digital/mapa/boletim-mapa-de-governo-digital-2022_1a-edicao.pdf

Brasil. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (2018). **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital**. Recuperado de: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/eDigital.pdf>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. 2021. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. **Journal of Management Studies**, 58(5), 1159-1197.

Institute for the Future [IFTF] (2021). **A Próxima Geração do Serviço Público no Brasil: cenários e ferramentas**.

Organisation for Economic Co-operation and Development. [OCDE] (2018). **Digital Government Review of Brazil – Towards the Digital Transformation of Public Sector**. Recuperado de: <https://www.oecd.org/digital/digital-government/digital-government-review-brazil-2018-key-findings.pdf>

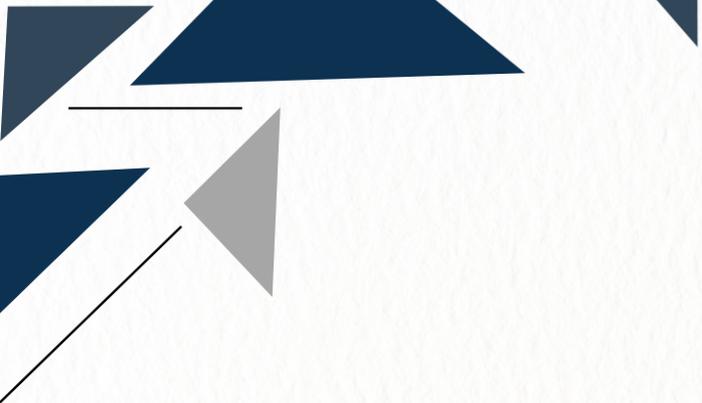
Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., Song, M. 2017. Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. **MIS Quarterly**, 41, 223-238.

Organisation for Economic Co-operation and Development. [OCDE] (2016). **Skills for a Digital World**. Recuperado de: <https://www.oecd.org/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf>

Cappelli, P. e Tavis, A. (2016). **The Performance Management Revolution**. Harvard Business Review. p.58–67.

Volberda, H.W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O.R. and Birkinshaw, J. 2021. Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines, and introducing new organizational forms. **Long Range Planning** 54, 102110.

Warner, K. S., Wäger, M. 2019. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, 52, 326-349.



XII congresso
consad
de gestão pública.

World Economic Forum [WEF] (2023). Future of Jobs Report. Insight Report 2023. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>