Vol. 0, nº 90 segunda-feira, 18 de setembro de 2023 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Comunicando com Confiança em Tempos de Caos: Um Guia para Líderes na Administração Pública Brasileira

Por Matheus Delbon O Desafio de Liderar em Tempos Incertos A Complexidade de Manter uma Equipe Focada e Motivada Durante Períodos de Incerteza na Administração Pública Liderar uma equipe já é uma tarefa complexa em circunstâncias normais, mas em tempos…

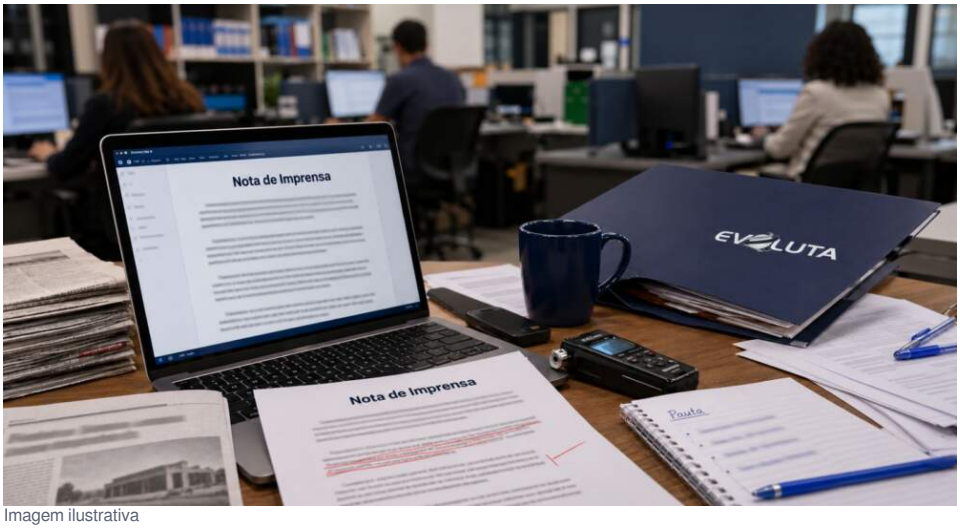


Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Comunicando com Confiança em Tempos de Caos: Um Guia para Líderes na Administração Pública Brasileira 1

Prazos e expediente 4

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 90
00090 >
9 773092 900 08

Por Matheus Delbon

O Desafio de Liderar em Tempos Incertos

A Complexidade de Manter uma Equipe Focada e Motivada Durante Períodos de Incerteza na Administração Pública Liderar uma equipe já é uma tarefa complexa em circunstâncias normais, mas em tempos incertos, essa complexidade se multiplica exponencialmente. Na administração pública brasileira, onde as decisões têm impactos diretos e muitas vezes imediatos na vida das pessoas, a pressão é ainda maior. A incerteza pode surgir de diversas fontes: mudanças políticas, crises econômicas, reformas institucionais ou até mesmo eventos globais que afetam o país. Em meio a esse cenário volátil, manter uma equipe focada e motivada torna-se um desafio colossal.

A incerteza tem o potencial de corroer a moral da equipe, diminuir a produtividade e criar um ambiente de trabalho tóxico. Quando as pessoas não sabem o que esperar, elas naturalmente se tornam mais cautelosas, menos engajadas e, em alguns casos, até desconfiadas. Isso é especialmente problemático na administração pública, onde a eficiência e o comprometimento são cruciais para o bem-estar da sociedade.

Portanto, como um líder pode navegar por essas águas turbulentas? Como manter o foco da equipe quando o horizonte está repleto de nuvens cinzentas? Este artigo busca responder a essas perguntas, oferecendo estratégias práticas e insights para liderar com eficácia em tempos de incerteza. Vamos explorar como equilibrar realismo e otimismo na comunicação, aprender com o passado para fortalecer o futuro e adotar uma mentalidade experimental para inovar em meio ao caos.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 90 (18 set. 2023)

A tarefa pode ser desafiadora, mas não é impossível. E o primeiro passo para superar a incerteza é enfrentá-la de cabeça erguida, armado com as ferramentas certas e a mentalidade adequada. Vamos começar essa jornada.

O Poder do "E": Equilibrando Realismo e Otimismo

Como Usar a Conjunção "E" para Comunicar Mensagens Complexas de Forma Eficaz

Em tempos de incerteza, especialmente na administração pública, a comunicação eficaz se torna ainda mais crucial. Uma das ferramentas mais subestimadas, mas poderosas, na caixa de ferramentas de um líder é a simples conjunção "e". Este pequeno termo tem o poder de transformar a forma como transmitimos mensagens, especialmente quando estamos navegando por territórios complexos e ambíguos.

Frequentemente, nos encontramos em situações onde precisamos comunicar realidades que parecem contraditórias. Por exemplo, como você diz à sua equipe que os cortes orçamentários são iminentes, mas ainda assim, você espera inovação e crescimento? A conjunção "e" permite que você aborde ambos os aspectos sem minimizar um ou outro. "Estamos enfrentando cortes orçamentários e é crucial que continuemos a inovar para melhorar nossos serviços."

O uso do "e" em vez de "mas" ou "no entanto" evita que a mensagem seja percebida como uma negação do desafio. Ele reconhece a complexidade da situação e abre espaço para múltiplas realidades coexistirem. Isso é especialmente útil na administração pública, onde as decisões raramente são preto e branco, e frequentemente envolvem uma série de trade-offs.

Além disso, o "e" também permite que você equilibre realismo e otimismo de uma forma que seja autêntica. Em vez de ignorar os desafios, você os reconhece e, ao mesmo tempo, destaca as oportunidades que podem surgir mesmo em circunstâncias difíceis. "Estamos passando por um período de incerteza política e temos a chance de demonstrar a resiliência e a adaptabilidade de nossa equipe."

Em resumo, a conjunção "e" é uma ferramenta linguística simples, mas poderosa, que pode ajudar líderes na administração pública a comunicar mensagens complexas de forma clara e eficaz. Ela permite que você reconheça os desafios sem se tornar refém deles, e inspire sua equipe a encontrar oportunidades mesmo em meio à adversidade.

Aprendendo com o Passado para Fortalecer o Futuro

Utilizando Exemplos Passados para Criar um Senso de Estabilidade e Direção

Em um ambiente tão dinâmico e muitas vezes imprevisível como a administração pública, olhar para trás pode parecer contraproducente. No entanto, o passado é uma mina de ouro de lições aprendidas, sucessos a serem celebrados e, sim, fracassos dos quais podemos aprender. Utilizar exemplos passados não é apenas uma forma de evitar erros anteriores, mas também uma estratégia eficaz para criar um senso de estabilidade e direção em tempos incertos.

Quando a equipe está navegando por um mar de incertezas, lembrar de momentos em que desafios semelhantes foram superados pode ser extremamente motivador. Isso não apenas reforça a ideia de que "nós conseguimos fazer isso antes", mas também oferece um roteiro tangível para o sucesso. Por exemplo, se sua organização já passou por uma crise financeira e saiu mais forte, esse caso pode ser usado como um modelo para a situação atual.

Além disso, revisitar sucessos passados pode ajudar a identificar as competências e habilidades que sua equipe já possui, mas que podem ter sido esquecidas no caos do momento presente. Isso pode ser particularmente útil para reforçar a confiança da equipe, lembrando a todos que eles têm os recursos e a resiliência necessários para superar os desafios atuais.

Mas é importante fazer isso com equilíbrio. Enquanto o passado pode oferecer lições valiosas, ele não deve ser usado como uma muleta para evitar a inovação ou a adaptação. O objetivo é usar o passado como um trampolim, não como um âncora.

Em resumo, o passado é mais do que uma série de eventos que já aconteceram; é um recurso valioso que pode fornecer estabilidade e direção em tempos incertos. Ao utilizar exemplos passados de forma eficaz, os líderes na administração pública podem criar um ambiente onde a equipe se sente mais segura, mais focada e, em última análise, mais capaz de enfrentar os desafios do presente e do futuro.

Adotando uma Mentalidade Experimental

Encorajando a Inovação e a Experimentação como Formas de Navegar Através da Incerteza

Em um ambiente tão regulamentado e estruturado como a administração pública, a ideia de adotar uma "mentalidade experimental" pode parecer, à primeira vista, um paradoxo. No entanto, é justamente essa abordagem flexível e adaptável que pode ser a chave para navegar com sucesso em tempos de incerteza e volatilidade.

A mentalidade experimental não significa jogar o manual de regras pela janela, mas sim estar disposto a testar novas abordagens e soluções de forma controlada e medida. Isso pode ser tão simples quanto implementar um novo software em um departamento específico antes de lançá-lo em toda a organização, ou tão complexo quanto revisar completamente um processo de trabalho para torná-lo mais eficiente.

O objetivo é criar um ambiente onde a falha não é vista como um desastre, mas como uma oportunidade de aprendizado. Isso não apenas encoraja a inovação, mas também cria uma cultura onde os membros da equipe se sentem com autonomia para tomar iniciativas e assumir responsabilidades. Em um cenário incerto, essa agilidade e proatividade são ativos inestimáveis.

Encorajar a experimentação também tem o benefício adicional de tornar a organização mais resiliente. Quando você está acostumado a testar, adaptar e iterar, os desafios inesperados se tornam menos intimidantes. Você já tem os mecanismos em vigor para responder rapidamente e eficazmente, seja qual for a situação.

É claro que toda experimentação deve ser feita dentro dos limites éticos e regulatórios que governam a administração pública. A transparência e a responsabilidade são fundamentais para

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 90 (18 set. 2023)

garantir que essa mentalidade experimental fortaleça, em vez de minar, a confiança pública.

Em resumo, adotar uma mentalidade experimental é uma estratégia poderosa para líderes na administração pública que buscam navegar com eficácia em um mundo incerto. Ao encorajar a inovação e a experimentação, você não apenas encontra soluções mais eficazes para os desafios atuais, mas também prepara sua equipe e sua organização para os desafios futuros, quaisquer que sejam.

Comunicação Transparente: A Chave para Evitar a Incerteza Improdutiva

A Importância de uma Comunicação Clara e Aberta para Evitar Mal-Entendidos e Construir Confiança
Em qualquer organização, a comunicação é a espinha dorsal que mantém tudo funcionando de forma coesa. Na administração pública, onde as ações e decisões têm ramificações que vão além dos muros da instituição, a comunicação transparente é ainda mais crítica. Em tempos de incerteza, a falta de comunicação clara pode levar a uma forma de incerteza improdutiva, que paralisa a ação, fomenta a desconfiança e mina a eficácia da organização.

A transparência na comunicação não significa apenas ser aberto sobre as decisões tomadas, mas também sobre o processo que levou a essas decisões. Isso inclui compartilhar tanto as boas notícias quanto as más, e ser honesto sobre os desafios e incertezas que a equipe enfrenta. Uma comunicação transparente permite que todos na organização tenham uma compreensão clara do cenário atual, o que é crucial para tomar decisões informadas e agir de forma eficaz.

Além disso, a comunicação clara e aberta ajuda a construir e manter a confiança, tanto dentro da equipe como com o público em geral. Em um ambiente onde a desinformação pode se espalhar rapidamente, ser uma fonte confiável de informação é um ativo inestimável. Isso é especialmente verdadeiro em situações de crise, onde a confiança é frequentemente o primeiro recurso a ser esgotado.

Mas a transparência não deve ser confundida com oversharing. É importante encontrar um equilíbrio entre ser aberto e respeitar os limites de privacidade e segurança da informação. A chave é fornecer informações suficientes para que as pessoas possam entender o contexto e as razões por trás das ações e decisões, sem sobrecarregá-las com detalhes desnecessários ou sensíveis.

Em resumo, a comunicação transparente é uma ferramenta poderosa para evitar a incerteza improdutiva e construir uma base sólida de confiança. Em um mundo cada vez mais complexo e incerto, ser capaz de comunicar de forma clara e aberta é mais do que uma habilidade; é uma necessidade. E para os líderes na administração pública, é um imperativo que não pode ser ignorado.

Construindo uma Cultura de Comunicação Eficaz

A Necessidade de uma Mudança Cultural para Melhorar a Comunicação e a Confiança Dentro das Organizações Públicas
Ao longo deste artigo, exploramos várias estratégias e abordagens para melhorar a comunicação em tempos de incerteza, desde o poder da conjunção "e" até a importância da transparência. No entanto, a implementação dessas táticas não será eficaz a menos que sejam apoiadas por uma mudança cultural mais ampla dentro da organização. Afinal, a comunicação eficaz não é apenas uma série de ações isoladas, mas sim o resultado de uma cultura organizacional que valoriza a clareza, a abertura e a confiança.

Uma cultura de comunicação eficaz começa no topo. Os líderes devem ser os primeiros a modelar o tipo de comunicação que desejam ver em suas equipes. Isso significa não apenas falar aberta e honestamente, mas também ouvir ativamente e responder de forma construtiva. A liderança deve também criar espaços seguros onde os membros da equipe se sintam confortáveis para expressar suas opiniões, compartilhar suas preocupações e contribuir com suas ideias.

Mas uma cultura eficaz de comunicação não é apenas responsabilidade dos líderes; ela deve ser uma iniciativa coletiva que envolve todos os níveis da organização. Isso pode incluir treinamentos em habilidades de comunicação, fóruns regulares para discussão e feedback, e sistemas de avaliação que incluam métricas relacionadas à eficácia da comunicação.

A mudança cultural é, por natureza, um processo lento e muitas vezes desafiador. No entanto, os benefícios a longo prazo de uma comunicação mais eficaz são imensuráveis. Em um ambiente tão complexo e em constante mudança como a administração pública, a capacidade de comunicar de forma clara e eficaz não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade absoluta.

Em resumo, construir uma cultura de comunicação eficaz é uma jornada que requer esforço, comprometimento e, acima de tudo, uma vontade de mudar. Mas é uma jornada que vale a pena fazer, pois leva a uma administração pública mais eficiente, mais transparente e mais confiável. E isso, por sua vez, beneficia não apenas os membros da organização, mas toda a sociedade que ela serve.

> Este artigo foi inspirado e adaptado do conteúdo do artigo "How to Speak Confidently to Your Team During Chaotic Times", publicado na Harvard Business Review. O objetivo desta adaptação é fornecer um guia prático e contextualizado para líderes na administração pública brasileira, abordando os desafios específicos de comunicação e liderança que enfrentam em um ambiente de incerteza e mudança. As estratégias e abordagens aqui apresentadas visam atender às necessidades e complexidades únicas do setor público no Brasil.

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

Responsabilidade do Gestor Público
Improbidade administrativa, LINDB e erro grosseiro como parâmetros para a tomada de decisão.

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 90 (18 set. 2023)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line