



Servidores públicos e a pandemia de coronavírus (COVID-19): respostas emergentes e recomendações iniciais

Atualizado em 27 de abril de 2020

Esta nota examina como os governos da OCDE estão gerenciando os servidores públicos em resposta à pandemia de coronavírus (COVID-19). O documento resume os princípios subjacentes às medidas mais comuns adotadas na OCDE como um todo e identifica oportunidades nascentes para gerir e promover mudanças. O conteúdo deste informe foi desenvolvido por meio de uma Sessão Especial do Grupo de Trabalho sobre Emprego e Gestão Pública, realizada em 15 de abril de 2020.



1. Servidores públicos enfrentando o desafio

Subitamente, a pandemia de coronavírus (COVID-19) alterou o trabalho e os locais de trabalho do setor público. Os servidores públicos estão desempenhando um papel de liderança na resposta à pandemia. Os profissionais de saúde estão mantendo os sistemas médicos funcionando e as famílias em segurança. Os servidores públicos estão encontrando formas inovadoras de desenhar e alocar gastos com estímulos econômicos sem precedentes, e controlar picos severos de desemprego.

Nesse sentido, as forças de trabalho do setor público estão sendo solicitadas a trabalhar de novas maneiras dentro de novos contextos. Os Ministérios e organismos públicos estão aprendendo a usar novas tecnologias e ferramentas 'on-the-go', muitas vezes em paralelo a procedimentos e processos antigos. Os servidores públicos individuais estão adaptando o trabalho e o tempo pessoal para cumprir os compromissos familiares e de assistência. O setor público tornou-se "acidentalmente ágil", com novos procedimentos e protocolos que governam o trabalho remoto, processos de contratação acelerados e programas de mobilidade acelerados desenvolvidos com velocidade sem precedentes.

Após a pandemia, os governos poderão estar em posição de revisar e capitalizar muitas das mudanças introduzidas e implementá-las sobre uma base mais sustentável. No prazo mais imediato, a tarefa que os empregadores públicos enfrentarão será como fazer com que os servidores públicos voltem a trabalhar com segurança e retomem a prestação de serviços não relacionados à pandemia.

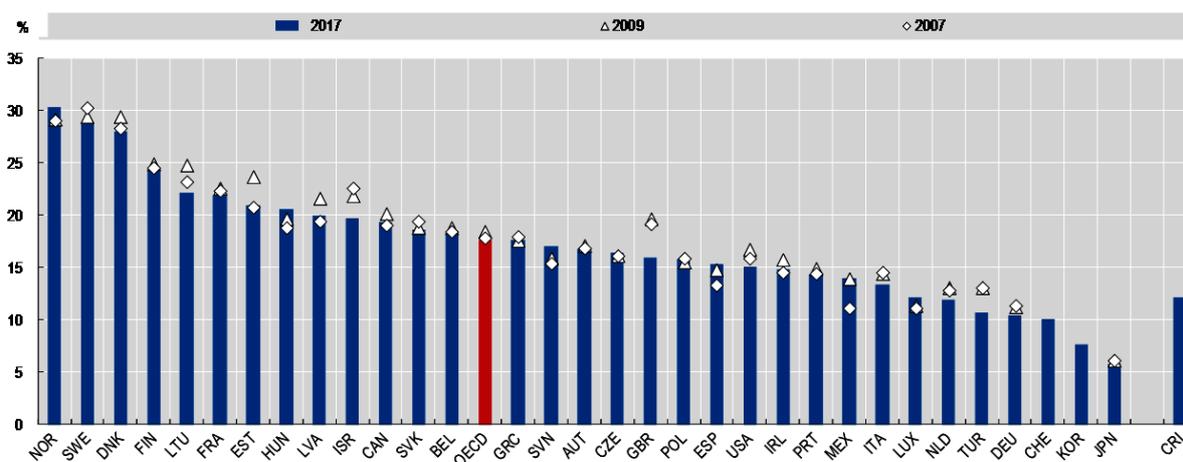
Nesse contexto, funcionários do setor de emprego e gestão pública dos países da OCDE se reuniram virtualmente em 15 de abril de 2020. A reunião forneceu uma plataforma para compartilhar e refletir sobre o estado atual do serviço público nos países da OCDE; discutir inovações sendo desenvolvidas e implantadas para trabalhar produtivamente nesse contexto; e levantar os principais desafios enfrentados agora e no futuro. Este informe é uma síntese e um resumo das amplas áreas de acordo e das medidas mais detalhadas de gestão pública compiladas no compêndio: "[Orçamento inicial e respostas da administração pública à pandemia de coronavírus \(COVID-19\) nos países da OCDE](#)".

2. Um panorama do emprego no setor público

Na OCDE como um todo, os cargos em administrações do governo central representam quase 18% da força de trabalho (Figura 1). Em 2015, uma média de 9,5% do PIB foi gasta nos países membros da OCDE com remuneração de funcionários do governo geral, tornando este o maior insumo na produção de bens e serviços governamentais. Esses dados destacam a escala dos recursos humanos e financeiros que estão sendo mobilizados e adaptados para combater a pandemia.



Figura 1. Emprego no governo geral como porcentagem do emprego total, 2007, 2009 e 2017



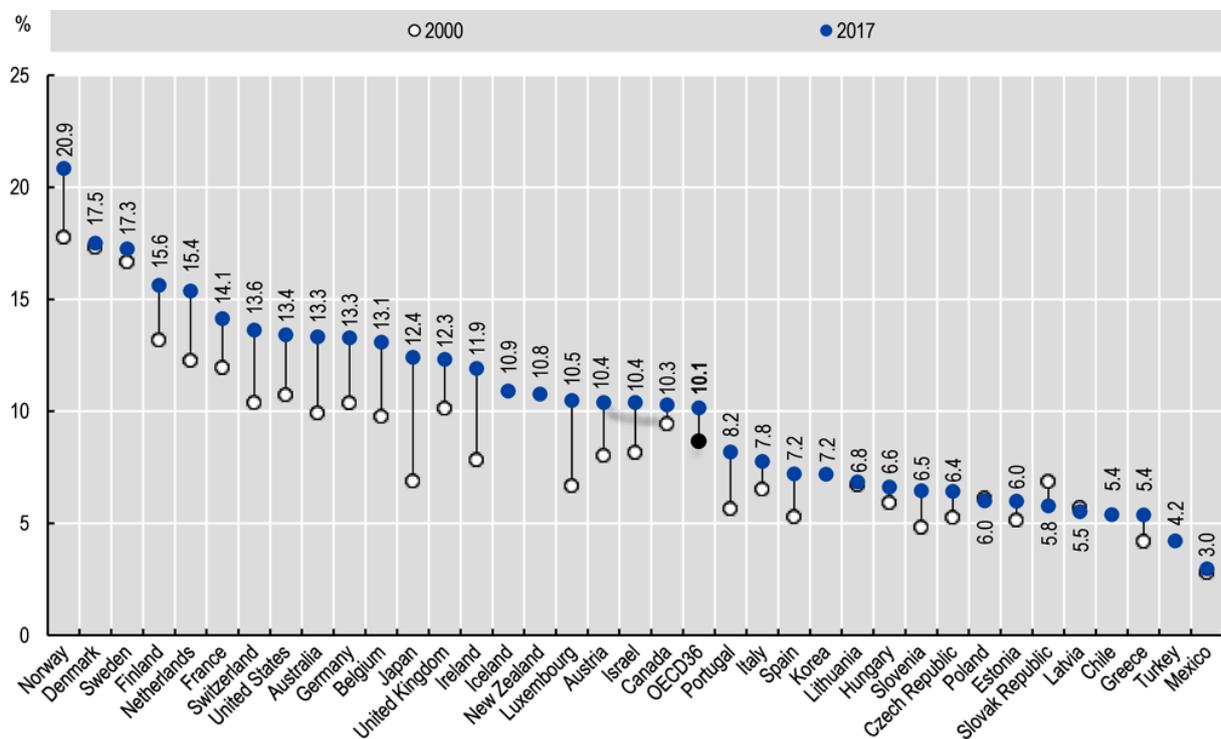
Fonte: Estatísticas de Contas Nacionais da OCDE (banco de dados). Os dados do Japão, Coreia, México, Suíça, Turquia e Estados Unidos são da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ILOSTAT (banco de dados), Emprego público por setores e subsetores das contas nacionais.

Emprego significativo na área da saúde

O setor de saúde também é um empregador significativo em toda a OCDE (Figura 2). Em 2017, cerca de um em cada 10 empregos na OCDE encontrava-se no setor de saúde ou assistência social. As principais medidas tomadas pelos governos incluem a aquisição e fornecimento de equipamento de proteção individual (EPI) para profissionais de saúde; a recontração de médicos recém-aposentados e de enfermeiros e pessoal de apoio; a aceleração de programas de treinamento médico e a capacitação e realocação de servidores públicos para auxiliar no trabalho de assistência médica não técnica, como rastreamento de contatos.



Figura 2. Emprego nas áreas de saúde e assistência social como uma parcela do emprego total, 2000 e 2017 (ou ano mais próximo)



Fonte: OCDE (2019), Health at a Glance 2019: OCDE Indicators, OCDE Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4dd50c09-en>

Princípios subjacentes às respostas iniciais no emprego público:

A curto prazo, o foco dos governos tem sido, de maneira geral, na dupla necessidade de proteger os servidores públicos e de manter a capacidade de cumprir metas que rapidamente emergem como prioridades centrais para o governo. Embora as ações variem consideravelmente entre os países, os seguintes princípios fundamentaram a ação governamental na gestão de servidores públicos:

Priorizar a Saúde e a Segurança: Os empregadores públicos estão protegendo seus servidores contra a contração e a disseminação do coronavírus (COVID-19) através de uma variedade de medidas, como o teletrabalho e medidas de distanciamento obrigatórias no local de trabalho.

- A **Coréia** emitiu diretrizes obrigatórias sobre trabalho remoto para muitos funcionários, embora alguns gerentes seniores estejam no escritório com precauções como horários de almoço escalonados e distanciamento físico. Identificar grupos vulneráveis e usar dados como horários de deslocamento para implementar a rotação do trabalho e o trabalho remoto também tem sido uma característica.
- A **República Eslovaca** está fornecendo máscaras a funcionários públicos, implementando uma política de higiene rigorosa e eliminando/limitando o contato social, adiando o recrutamento pessoal e o treinamento em sala de aula.



Cuidar da saúde mental: Os governos estão aumentando os serviços de apoio à saúde mental, reconhecendo que muitos servidores públicos carregam uma carga emocional crescente, ligada a seus deveres e/ou situação pessoal.

- Na **Letônia**, uma pesquisa com servidores visa avaliar o bem-estar dos servidores públicos, incluindo causas de ansiedade e suas expectativas em relação ao governo e à sua administração. A pesquisa visa oferecer ajuda psicológica direcionada aos servidores públicos e já recebeu mais de 3.000 respostas de mais de 90 instituições.
- Os **Países Baixos** desenvolveram um conjunto de ferramentas online para servidores públicos com informações e vídeos curtos sobre como trabalhar em casa e manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Combinar a oferta da força de trabalho com a demanda: A crise forçou as chefias do serviço público a reavaliar prioridades rapidamente, definir posições e áreas essenciais e realocar a força de trabalho para atender a demandas em constante mudança.

- A **Irlanda** desenvolveu ferramentas (questionário e portal online) para mapear habilidades intercambiáveis e facilitar tarefas de mobilidade temporárias em todo o serviço público.
- O **Reino Unido** está ajustando os mecanismos existentes de infraestrutura e coordenação para realocar servidores de acordo com a necessidade.

Mudar o 'padrão' para o trabalho remoto: Se antes os servidores precisavam de permissão especial para trabalhar em casa, hoje, em regra, todos os servidores que podem trabalhar em casa devem trabalhar em casa. Em muitos casos, a autorização é agora necessária para poder entrar no escritório.

- Na **Itália**, o trabalho remoto tornou-se padrão - a autorização formal para trabalhar em casa não é mais necessária.
- Os **Estados Unidos** estão operando com capacidade máxima de trabalho remoto e emitindo orientações aos dirigentes para respaldar essa mudança.

Alavancar recursos digitais: as administrações públicas que já haviam investido em recursos digitais estão melhor posicionadas para gerenciar a crise. A capacidade interna da rede, os sistemas de “nuvem” e a familiaridade com as ferramentas de videoconferência também permitem que mais servidores públicos trabalhem produtivamente em casa e até continuem entrevistando e treinando candidatos para funções críticas.

- A **Estônia** está se beneficiando do investimento pré-crise em tecnologias de ensino à distância para qualificar servidores.
- A **Dinamarca** também sofreu menor tensão devido ao seu ambiente de trabalho digitalizado e tem recorrido a soluções tecnológicas para coordenar questões de gerenciamento de pessoal por meio de reuniões virtuais duas vezes por semana com todos os chefes de RH.

Maximizar a flexibilidade das licenças: nem todos os servidores públicos podem trabalhar em casa. Em alguns casos, houve a criação ou ajuste de concessão de licenças para permitir que os servidores se recuperem de uma doença ou cuidem de um membro da família.

- A **Alemanha** estendeu a concessão de licença especial para certos grupos de três para 20 dias.
- A **França** desenvolveu disposições especiais sobre a concessão de licenças para servidores que precisam cuidar de crianças.

Continuar a aprender: a maioria dos servidores públicos está recorrendo a novas tecnologias e métodos de trabalho no desempenho de suas funções. As ferramentas de aprendizagem e treinamento



online têm potencial para aprimorar a força de trabalho, inclusive no que diz respeito a suas habilidades digitais. As habilidades de liderança e gerenciamento também são essenciais para manter a produtividade em ambientes de trabalho atípicos e apoiar os trabalhadores a gerenciar a transição.

- A **Austrália** está oferecendo oportunidades de requalificação para ajudar os servidores públicos a realizar trabalhos relacionados à crise.
- A **Bélgica** expandiu sua oferta de treinamento online, adaptou o treinamento presencial para acesso online e acelerou certos programas de capacitação.

Comunicação e check-in: As chefias do serviço público estão usando novos canais, como videoconferência e serviços de mensagens instantâneas, para compartilhar informações que circulam rapidamente com servidores e sindicatos. Essas redes e as redes de servidores representam oportunidades para manter contato com colegas de equipe e colegas do serviço público em geral.

- O **Canadá** desenvolveu páginas web e recursos dedicados, para fornecer aos servidores informações e recursos sobre como trabalhar remotamente e sobre como melhorar a saúde mental durante a crise de saúde pública.
- A **Noruega** está explorando o uso de pesquisas periódicas direcionadas (“targeted pulse surveys”) para acompanhar a situação dos servidores e tem feito uso de um portal destinado a empregadores públicos com informações sobre Recursos Humanos e orientações para gerentes, que são atualizadas diariamente.

Planejamento antecipado: o estado atual da maioria das administrações públicas está mudando tão rapidamente que a maioria dos empregadores públicos se concentra no gerenciamento do “aqui e agora”. No entanto, alguns também estão olhando adiante, reconhecendo que o futuro local de trabalho será diferente. Alguns já estabeleceram grupos de trabalho de gerentes sênior para se preparar para um eventual retorno ao trabalho, explorando como o trabalho remoto pode ser usado para facilitar um retorno gradual ao escritório.

- A **Finlândia** criou dois grupos de trabalho no gabinete do Primeiro Ministro para monitorar a situação atual e preparar uma estratégia de saída.
- A **Eslovênia** está analisando as competências de liderança, de gestão e digitais que serão necessárias para fortalecer a administração pública após a crise.

Nota: esses princípios se referem principalmente às respostas das administrações de governo central

3. Pós-pandemia, as administrações públicas terão a oportunidade de incorporar mudanças duradouras

A longo prazo, a crise pode permitir que os governos adaptem muitas das premissas tradicionais nas quais as políticas públicas de emprego se baseiam. Por exemplo, a relação entre a presença dos servidores no escritório, a tecnologia móvel e a produtividade dos servidores provavelmente será reexaminada. O que isso significa para o gerenciamento de desempenho e o recrutamento? Avaliar, ajustar e formalizar aspectos da resposta imediata pode fornecer às administrações públicas a flexibilidade e o dinamismo necessários para enfrentar os desafios futuros.

Como os empregadores públicos podem gerenciar um retorno gradual e seguro ao escritório?

O foco imediato das administrações públicas está na proteção dos servidores públicos e na garantia de que a prestação de serviços públicos essenciais possa ser mantida. Os governos gerenciarão em seguida



o retorno aos escritórios e a retomada e a aceleração do trabalho não relacionado à pandemia. As soluções propostas diferem entre administrações. No entanto, as primeiras lições da resposta à pandemia indicam que a flexibilidade será fundamental. Alguns países estão explorando horários de chegada escalonados, ajustando locais de trabalho físicos para permitir o distanciamento social e exigindo que os servidores façam uso de máscaras e de outros equipamentos de proteção individual. Além disso, a maioria dos empregadores públicos provavelmente continuará usando a flexibilidade do trabalho remoto para limitar o número de pessoas no escritório físico em qualquer dado momento.

Como os empregadores públicos podem garantir mudanças duradouras a longo prazo?

“Demos um salto para a quarta revolução industrial em poucas semanas” - delegado do Grupo de Trabalho do PEM

As administrações da OCDE como um todo já começaram a avaliar os impactos a longo prazo das mudanças que foram rapidamente introduzidas durante a pandemia. O período pós-crise será uma oportunidade única de capitalizar as mudanças cuja implementação era esperada para ocorrer apenas gradualmente no futuro. Exemplos incluem o trabalho remoto em larga escala, ferramentas ágeis para realocar a força de trabalho e processos de gerenciamento de pessoas otimizados e aprimorados pela tecnologia, como recrutamento e treinamento.

A resposta à pandemia destacou o trabalho e o valor dos servidores públicos. A crise apresenta, assim, uma nova oportunidade para reforçar a atratividade do serviço público como opção de carreira para uma nova geração de trabalhadores qualificados, motivados por valores públicos. Os governos podem enfatizar o impacto e o valor de uma carreira de serviço público por meio de estratégias de comunicação e divulgação, com auxílio de ferramentas e formas de trabalho simplificadas, como avaliação online e exibição de vídeos. Servidores mais graduados, cada vez mais sob o olhar do público devido a seu papel na gestão da crise, podem amplificar a mensagem.

A pandemia também destacou o dever de cuidado do governo para com seus servidores. Em muitos países, a concessão de licenças e remunerações foram adaptados para permitir que os servidores se recuperem de doenças ou cuidem de terceiros. Os governos também estão adotando medidas especiais de apoio à saúde mental dos servidores, monitorando seu bem-estar por meio de pesquisas e encaminhando esses servidores a serviços de aconselhamento ou de apoio entre colegas. Envolver e motivar servidores públicos saudáveis no pós-pandemia será um fator de sucesso fundamental para promover transformações e inovações a longo prazo.

O quadro abaixo descreve os passos que os países podem seguir neste momento para maximizar o aproveitamento das mudanças em curso.

Oportunidades para avançar em direção a agilidade duradoura no serviço público:

- **Refletir:** As administrações públicas estão passando por um experimento maciço e não planejado em gestão flexível de pessoas, o que - apesar dos desafios logísticos - tem revelado áreas fortes e resilientes. Reflexões sobre desempenho e produtividade neste período de crise serão essenciais para colher lições.
- **Normalizar inovações bem-sucedidas:** O trabalho remoto, novas tecnologias de comunicação e informação e plataformas para realocação ágil da força de trabalho são apenas algumas das ferramentas que os serviços públicos vêm implementando para gerenciar a crise.



Essas inovações têm inúmeras aplicações em todo o serviço público e se integrariam de modo definitivo ao cenário de normalidade pós-pandêmico.

- **Engajar:** Em todo o serviço público, indivíduos, unidades, equipes e ministérios estão colaborando e trocando informações de forma intensa. Após a crise, as administrações podem aproveitar essas trocas para avançar em direção a um setor público cada vez mais flexível e resiliente. Um elemento comum às respostas de muitos países tem sido o engajamento precoce e proativo entre empregadores e representantes de empregados, destacando oportunidades de envolver sindicatos como parceiros de mudança.
- **Liderar:** Líderes de serviço público eficazes aproveitarão essas oportunidades para avançar uma visão do serviço público que seja prospectiva, flexível e gratificante. As ações realizadas agora são uma oportunidade de centralizar a liderança em valores essenciais de serviço público, entrega ágil, inovação e produtividade. A Recomendação da OCDE sobre Liderança e Capacidade no Serviço Público estabelece 14 princípios para guiar os líderes nessa transição.
- **Celebração do valor do serviço público:** os servidores públicos são heróis nesta crise. Eles mantêm os sistemas médicos funcionando as famílias em segurança, encontram novas maneiras de lidar com impactos econômicos e sociais sem precedentes, mantendo as empresas em funcionamento e lidando com severos picos de desemprego. Esta é uma oportunidade única de renovar a imagem do serviço público como um local de trabalho atraente e impactante. Uma vez findada a crise, os gestores públicos deveriam pensar em disseminar o valor de um emprego ou carreira no serviço público.

Leitura adicional

OECD, Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445

OECD (2019), Health at a Glance 2019: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4dd50c09-en>.

OECD (2017), Skills for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>

OECD (2016), Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>

Contato

Jón R. BLÖNDAL (jon.blondal@oecd.org)

Daniel GERSON (daniel.gerson@oecd.org)

Dónal MULLIGAN (donal.mulligan@oecd.org)



Publicado originalmente pela OCDE sob o título: [Public servants and the coronavirus \(COVID-19\) pandemic: Emerging responses and initial recommendations](#). Traduzido com o apoio da Delegação do Brasil na OCDE. Os textos oficiais são os textos em inglês e/ou francês. A qualidade da tradução e sua coerência com o texto no idioma original são de exclusiva responsabilidade da Delegação do Brasil na OCDE.

Este trabalho é publicado sob a responsabilidade do Secretário-Geral da OCDE. As opiniões expressas e os argumentos utilizados não refletem necessariamente o ponto de vista oficial dos países membros da OCDE.

Tanto este documento como quaisquer dados e qualquer mapa incluído nele devem ser entendidos sem prejuízo do status ou soberania de qualquer território, da delimitação de fronteiras e limites internacionais ou do nome de qualquer território, cidade ou área.

Isenções de responsabilidade para Israel / Chipre (se aplicável)

O uso deste trabalho, seja em sua versão digital ou impressa, é regido pelos termos e condições encontrados em <http://www.oecd.org/termsandconditions>

