

CADERNO DE INSPIRAÇÃO GESTÃO DE PESSOAS

Realização:



Apoio técnico:

CATÁ
LISE



Sumário

- 03** **Atração de talentos**
- 07** **Retenção de talentos**
- 11** **Engajamento do servidor**
- 15** **Desenvolvimento de lideranças**
- 20** **Gestão de desempenho e por resultados**
- 25** **Caderno de exercícios**

clique nos tópicos acima para ir para a página desejada

Introdução

Esta é a segunda edição do caderno de inspiração desenvolvido no contexto da Jornada de Transformação da Gestão de Pessoas. Ele traz novas iniciativas inovadoras e boas práticas na gestão de pessoas no setor público que inspiram a geração de novas soluções ou adaptações das já existentes.

Na jornada de 2023, quatro municípios – Ananindeua (PA); Fortaleza (CE); Pelotas (RS) e Petrolina (PE) – foram selecionados para identificar e testar soluções para desafios da gestão de pessoas na área de saúde dos seus municípios.

Inicialmente, foram identificados pelos participantes cinco temas principais a serem abordados: **(i) atração de talentos; (ii) retenção de talentos; (iii) engajamento do servidor; (iv) desenvolvimento de lideranças; e (v) gestão de desempenho e por resultados.**

Esperamos que o material sintetizado aqui demonstre que é possível inovar no setor público e que com isso é possível gerar maior valor para os cidadãos.

Para saber mais sobre a **jornada** e outras boas práticas e metodologias acesse **redejuntos.org.br**.

TEMA

ATRAÇÃO DE TALENTOS



sumário

Instituição responsável: Vetor Brasil e Secretaria Municipal de Educação de Londrina (PR)

Local do projeto: Londrina (PR)

Data de implementação: 2016



[Mais informações sobre o projeto](#)

Seleção de líderes

Descrição do projeto:

A Secretaria Municipal de Educação de Londrina (PR) realizou a primeira seleção pública aberta e democrática da direção, em 2016, junto com o Vetor Brasil

A seleção foi iniciada por meio de uma chamada pública a todos os educadores e gestores do país que cumprissem requisitos mínimos de terem curso superior, experiência na área de gestão da educação e que desejassem estar à frente da área da educação em Londrina. Além de provas e entrevistas, o processo de seleção também contou com uma sabatina com membros da rede educacional de Londrina.

129 profissionais se inscreveram na seleção, sendo 70 deles de Londrina. Maria Tereza foi a escolhida. Ela possuía um histórico de 12 anos como professora da rede pública e uma trajetória destacada de atuação na gestão da educação no município de Ourinhos (SP), tendo sido, inclusive, secretária da pasta municipal. Sua gestão ajudou o município paulista a passar de 5,3 pontos no Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) para 6,4 pontos, segundo informações do Vetor Brasil.

Fique de olho:

A seleção incluiu, a pedido do governo municipal, uma sabatina com membros da rede educacional de Londrina, o que ajudou o processo a ser ainda mais democrático e integrado com os professores e gestores da área.



PONTO DE REFLEXÃO

Quem precisaria estar envolvido no seu órgão ou instituição para melhorar o processo de seleção e torná-lo mais democrático?

Instituição responsável: Secretaria de Saúde de São Paulo e Rocketmat

Local do projeto: São Paulo

Data de implementação: 2020



[Mais informações sobre o projeto](#)

Seleção de profissionais

Descrição do projeto:

Os governos municipal e estadual de São Paulo desenvolveram um plano de aumento emergencial da capacidade de atendimento do Sistema Único de Saúde no estado para o atendimento durante a pandemia de coronavírus.

O plano é baseado, entre outras estratégias, na instalação de hospitais de campanha, infra-estruturas de atendimento de pacientes de baixa e média complexidade introduzidas com o objetivo de desafogar o atendimento emergencial nos hospitais públicos convencionais.

Para realizar a contratação emergencial de mais de 2200 profissionais de saúde em tempo recorde, contrataram a startup Rocketmat, especializada no desenvolvimento de sistemas de inteligência artificial para a realização de processos seletivos.

O sistema desenvolvido pela empresa foi capaz de realizar a análise de mais de 10 mil currículos em apenas 5 dias – um processo que normalmente levaria até 30 dias. O sistema também elabora relatórios com recomendações sobre a contratação dos profissionais de acordo com perfis previamente definidos – facilitando a atuação dos profissionais de RH, que podem aprofundar suas avaliações em novas etapas de seleção mais assertivas.

Fique de olho:

Outras três startups (Gupy, Acesso Digital e Jobecam) do mercado de recrutamento e seleção deram início ao projeto “Contratando pela Saúde”, uma iniciativa de oferta gratuita de serviços de: 1) recrutamento de candidatos por meio de inteligência artificial; 2) ambiente digital para realização de entrevistas com tecnologia antifraude de reconhecimento facial dos candidatos; 3) agilização de um processo que normalmente levaria 30 dias.



PONTO DE REFLEXÃO

Quais as competências, tanto técnicas quanto de comportamento, necessárias para o cargo que estamos fazendo a seleção?

Instituição responsável: Universidade Federal de Minas Gerais

Local do pesquisa: principalmente regiões do Norte e Nordeste

Data da publicação: 2017



[Mais informações sobre o projeto](#)

Atração e fixação de médicos em áreas remotas

Descrição do pesquisa:

Este estudo investigou os principais fatores de atração e retenção em municípios que apresentavam escassez de médicos, compondo as denominadas "rotas da escassez".

Foram realizadas entrevistas em profundidade com 51 médicos em 10 rotas que abrangeram as cinco regiões do Brasil. Na análise de conteúdo, foram identificadas seis categorias: **remuneração, vínculo de trabalho, condições de trabalho, fatores profissionais, fatores locais e fatores pessoais**, divididas em 27 subcategorias, com destaque para os itens de **salário, flexibilidade da jornada de trabalho, infraestrutura da unidade de saúde, origem do profissional, infraestrutura e opções de lazer do município**.

Fique de olho:

Não existe uma fórmula única para promover a atração e fixação de médicos em áreas remotas e desassistidas. O salário é um atributo importante, mas é preciso **combinar incentivos financeiros e não financeiros**, como flexibilidade e folga no trabalho, infraestrutura da unidade de saúde e oportunidade de capacitação/atualização, dentre outros, na elaboração de estratégias de atração e fixação de profissionais.



PONTO DE REFLEXÃO

Quais incentivos financeiros e não financeiros poderiam ser oferecidos para atrair candidatos mais qualificados para as vagas da sua instituição?

Instituição responsável: Secretaria de Educação de Sobral

Local da iniciativa: Sobral - CE

Data de implementação: 2006



[Mais informações sobre o projeto](#)

Assessment Center da Secretaria de Educação de Sobral (CE)

Descrição da iniciativa:

Em 2006, foi realizado um projeto piloto na Secretaria de Educação do município de Sobral, situado no Estado do Ceará, onde juntamente com a organização social ligada ao governo, elaboraram uma metodologia para mapear as competências e descrições dos cargos de ensino, bem como as metodologias de avaliação e seleção de profissionais com características desejadas pela secretaria, por meio de um modelo de avaliação de candidatos que ocorria em paralelo a uma capacitação profissional.

A prefeitura de Sobral sofria com a falta de padronização nos processos de seleção de pessoas para trabalhar nos órgãos públicos da prefeitura, o que resultava em uma disparidade entre as competências e habilidades dos servidores em comparação com a atividade exercida por ele.

Fique de olho:

O modelo de realização de cursos como etapas de avaliação em concursos públicos não é um expediente inédito no Brasil, mas é pouco comum, especialmente em nível subnacional.



PONTO DE REFLEXÃO

Será que a avaliação realizada em cursos específicos, de acordo com os cargos ofertados, seria algo impactante no processo seletivo utilizado pela sua instituição?

Instituição responsável: Selor - Agência Federal da Bélgica

Local da iniciativa: Bélgica

Data de implementação: 2016



[Mais informações sobre o projeto](#)

Be Badges – Belgium: ferramenta para Mapeamento de Competências dos servidores públicos da Bélgica

Descrição da iniciativa:

A Selor, Secretaria responsável pela gestão de pessoas do governo nacional da Bélgica, visando enfrentar o desafio de modernizar os recursos utilizados para a gestão de pessoas e de atualizar os processos para atração e seleção de servidores, desenvolveu uma ferramenta tecnológica gamificada capaz de realizar um mapeamento de competências profissionais.

A ferramenta conhecida como Be Badges, consiste em uma plataforma de dados abertos que permite aos servidores públicos o compartilhamento de suas competências profissionais e suas realizações, de maneira verificável e integrada a todos os outros sistemas utilizados.

A Selor realiza mais de 100 mil avaliações de competências ao ano e a taxa de aprovação é de cerca de 2% a 3%. A Be Badges permite que as informações dos outros 97%, das avaliações não aprovadas, ainda fiquem disponíveis para verificação e utilização de maneira confiável, no mercado de trabalho.

Fique de olho:

Em 2016, a plataforma Be Badges foi reconhecida pela OCDE como uma das principais inovações no setor público em todo o mundo, ao permitir que as informações trabalhadas pela Selor sejam aproveitadas por todos os empregadores da Bélgica.



PONTO DE REFLEXÃO

Quais seriam os prós e contras de adotar uma ferramenta tecnológica para mapear competências de profissionais do setor público Brasileiro?

Exemplos de projetos desenvolvidos na jornada

Ribeirão Preto

**Como alocar
servidores com base
em competências**

clique no botão acima para acessar o e-book do projeto

TEMA

RETENÇÃO DE TALENTOS



sumário

Instituição responsável: Instituto Federal de Minas Gerais

Local da pesquisa: Minas Gerais

Data da publicação: 2022



[Mais informações sobre o projeto](#)

Atração e retenção de médicos

Descrição da pesquisa:

O objetivo da pesquisa foi identificar fatores que facilitam a atração e a retenção dos profissionais médicos na Estratégia de Saúde da Família (ESF) em municípios da região oeste de Minas Gerais.

Através de metodologia descritiva qualitativa, os resultados encontrados apontam como **fatores de atração** para o trabalho na ESF: identificação com o tipo de trabalho; porta de entrada no mercado de trabalho enquanto se aguarda a residência; admiração pelo tipo de trabalho; e incentivo para esta área desde a graduação.

Os **fatores de retenção** identificados foram a percepção da remuneração; compatibilidade com outra atividade remunerada; satisfação profissional; vínculo na contratação; curso de formação e aperfeiçoamento; estado civil; forma de ingresso; faixa etária; tempo de formado; quantidade de filhos.

Os **fatores de não retenção** foram: oferta de emprego com melhor remuneração; entrada na residência; e falta de valorização da ESF.

Fique de olho:

Os resultados apontam a necessidade de se refletir sobre as diferentes ações públicas visando tanto fortalecimento da estratégia de saúde quanto de medidas voltadas à gestão de profissionais de saúde que favoreçam sua atração e retenção neste modelo.



PONTO DE REFLEXÃO

Dentre os fatores apontados pela pesquisa, existe algum na sua instituição que tenha a oportunidade de ser aprimorado?

Instituição responsável: Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Local da pesquisa: Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo (SP)

Data da publicação: 2008



[Mais informações sobre o projeto](#)

Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos

Descrição da pesquisa:

A alta rotatividade dos médicos generalistas pode comprometer a efetividade do modelo Programa de Saúde da Família no Brasil. Esta pesquisa foi realizada no município de São Paulo e confirmou a hipótese da existência de correlação entre satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família no município de São Paulo.

Os fatores de satisfação no trabalho que apresentaram maior correlação com a rotatividade foram capacitação, distância das unidades e disponibilidade de materiais para realizar o trabalho. Constatou-se que os fatores que mais influenciaram a rotatividade foram fatores higiênicos.

Quanto à remuneração, a pesquisa indica que o salário atrai os profissionais, mas não os fixa. Sobre o grau de satisfação no trabalho, constatou-se que o grau de satisfação no trabalho da categoria é parcial.

Fique de olho:

Stress, ambiente físico, capacitação e a disponibilidade de materiais para realizar o trabalho foram os aspectos negativos de satisfação no trabalho com piores resultados.

O trabalho em equipe foi o aspectos positivos de satisfação no trabalho que alcançaram níveis de excelência.



PONTO DE REFLEXÃO

A pesquisa mostra que o salário pode ser um fator de atração dos funcionários, mas não um fator de retenção. Quais iniciativas poderiam ser feitas para aumentar a retenção de pessoas na sua instituição?

Instituição responsável: Universidade Federal da Paraíba
Local da pesquisa: documentos oficiais do governo federal
Data da publicação: 2020



[Mais informações sobre o projeto](#)

Recrutamento e retenção de médicos para a Atenção Básica

Descrição da pesquisa:

O objetivo deste estudo foi analisar as estratégias relacionadas ao recrutamento e à retenção de médicos para Atenção Básica do Programa Mais Médicos a partir de uma revisão sistemática de literatura sobre tais estratégias.

Realizou-se uma pesquisa documental e descritiva sobre o Programa com base em documentos oficiais do governo federal. Prosseguiu-se com uma comparação dos achados nos documentos oficiais com um banco de dados, resultante de uma revisão sistemática de literatura sobre recrutamento e retenção de médicos para Atenção Básica realizada pelos mesmos pesquisadores.

As estratégias encontradas foram formação médica, incentivos aos médicos, características intrínsecas ao médico e à localidade, investimento em infraestrutura e recrutamento de médicos intercambistas.

Fique de olho:

As principais estratégias relacionadas ao recrutamento e à retenção de médicos para a Atenção Básica encontradas na literatura mundial foram implementadas pelo Programa Mais Médicos.

Contudo, há ainda muito o que ser feito para enfrentar a escassez de médicos nas áreas mais remotas e com maior vulnerabilidade social.



PONTO DE REFLEXÃO

Existe alguma estratégia no recrutamento e na retenção de médicos para a Atenção Básica do Programa Mais Médicos que possa ser adaptada para o contexto da sua instituição?

TEMA

ENGAJAMENTO DO SERVIDOR



sumário

Instituição responsável: Secretarias Municipais de Planejamento, Orçamento e Gestão e de Educação de Belo Horizonte

Local do projeto: Belo Horizonte (MG)

Data de implementação: 2019



[Mais informações sobre o projeto](#)

Engajamento de professores BH

Descrição do projeto:

O programa de Engajamento e Motivação dos Professores de Educação da Prefeitura de Belo Horizonte teve início em 2019. Seu objetivo é promover o desenvolvimento integral das instituições escolares, possibilitando a melhoria da aprendizagem, bons resultados pedagógicos e administrativos e um maior bem-estar dos professores, dos alunos e da comunidade.

Foi implementado, inicialmente, uma versão piloto em uma das escolas da rede e posteriormente mais três escolas foram sorteadas para participar do projeto. A ideia é que cada diretor de escola utilize da metodologia do programa para elaborar um plano de atuação adequado às necessidades e especificidades do seu local de trabalho.

Fique de olho:

Para resgatar o propósito dos profissionais da escola-piloto, houve um trabalho de escuta da comunidade escolar para identificar desafios e suas necessidades. A partir do diagnóstico, os servidores construíram junto com a Secretaria de Gestão de Pessoas soluções práticas de melhoria, sintetizados em um plano de ação.



PONTO DE REFLEXÃO

Como podemos escutar os profissionais e entender quais incentivos podem ser gerados para motivar profissionais da ponta?

Instituição responsável: Enap e Ministério da Economia

Local da pesquisa: Brasil

Data de publicação: 2021



[Mais informações sobre o projeto](#)

Aumento do engajamento

Descrição da pesquisa:

No estudo foram ouvidos servidores e especialistas em gestão de pessoas por meio de entrevistas, oficinas e questionários.

O estudo apontou os principais erros a serem evitados: descuidar do equilíbrio entre produtividade e bem-estar individual; colocar pessoas despreparadas em postos-chave; interromper processos, ações ou projetos sem ouvir a equipe responsável, sem conhecer o histórico de desenvolvimento e sem analisar os dados sobre os resultados gerados.

Já como ações para aumentar o engajamento do servidor, são citadas ações de estímulo do protagonismo e criação de espaços de reconhecimento para as equipes.

É importante observar, que os fatores que engajam são diferentes dos fatores de desengajamento. Isso quer dizer que não é suficiente só pensar estratégias para diminuir os fatores que desengajam, mas também pensar estratégias para implementar as ações que geram engajamento.

Fique de olho:

O estudo aponta haver dois tipos de motivação. As **extrínsecas** são motivações externas, relacionadas ao ambiente, às situações e aos fatores externos (ex.: premiações ou bônus por desempenho). E as motivações **intrínsecas**, que são motivações internas, relacionadas à força interior, aos interesses individuais e independente do ambiente (ex.: satisfação, orgulho e diversão).



PONTO DE REFLEXÃO

Como poderiam ser melhor balanceadas ações de motivações extrínsecas e intrínsecas para aumentar o engajamento na sua instituição?

Instituição responsável: Parceria Vamos (Fundação Lemann, Instituto humanize e República.org)

Local da iniciativa: Brasil

Data de implementação: 2018



[Mais informações sobre o projeto](#)

Prêmio Espírito Público

Descrição da iniciativa:

O Prêmio Espírito Público nasceu para reconhecer e compartilhar trajetórias de profissionais públicos que transformam. O Prêmio tem duas categorias: Pessoas que Transformam e Projetos que Transformam.

Os ganhadores ganham visibilidade nacional sobre seus projetos, além de serem premiados em dinheiro e com uma jornada de aprendizado com especialistas em gestão pública.

Fique de olho:

A categoria Pessoas que Transformam reconhece as trajetórias individuais de profissionais públicos e ajuda que eles se mantenham engajados e motivados a continuarem inovando e melhorando o setor público.

Além disso, é um destaque para o prêmio a mistura de estímulos financeiros (premiação em dinheiro) e não-financeiros (jornada de aprendizados com especialistas e o reconhecimento nacional).



PONTO DE REFLEXÃO

Qual seria a melhor estratégia para premiar pessoas ou projetos?

Instituição responsável: Secretaria de Meio Ambiente e Agricultura de Três Rios

Local da iniciativa: Três Rios - RJ

Data de implementação: 2017



[Mais informações sobre o projeto](#)

Engajamento e Motivação na Secretaria de Meio Ambiente e Agricultura de Três Rios (RJ)

Descrição da iniciativa:

Um pacote de ações, idealizado pela Secretária Alice Hagge, foi adotado pela Secretaria de Meio Ambiente e Agricultura de Três Rios - RJ, com objetivo de garantir que os profissionais atuantes se mantivessem engajados e motivados com o trabalho exercido na Secretaria.

Dentre as principais ações adotadas estão: o desenvolvimento do autoconhecimento do servidor, chamamento de patrocínio para melhoria da infraestrutura do ambiente de trabalho e investimento na formação dos servidores com o objetivo de aumentar a motivação do funcionário público.

Além disso, também foi tido como iniciativa a Implementação do Gabinete Aberto, cujo objetivo foi tornar os processos decisórios mais participativos para permitir que os servidores pudessem sentir que fazem parte dos processos de tomadas de decisão.

Fique de olho:

Um conjunto de ações pontuais pode ajudar as Secretarias do seu município a melhorar o engajamento e motivação dos servidores, principalmente quando iniciativas que fazem os servidores se sentirem essenciais para o trabalho da Instituição.



PONTO DE REFLEXÃO

Que ações poderiam ser implementadas para impactar o engajamento e a motivação dos servidores nos próximos 5 anos?

Instituição responsável: Laboratorio de Gobierno - Ministerio de Hacienda de Chile

Local da iniciativa: Chile

Data de implementação: 2018



[Mais informações sobre o projeto](#)

Rede de Inovadores do Laboratório de Inovação Pública do Chile

Descrição da iniciativa:

A Red de Innovadores Público é uma iniciativa do Laboratorio de Gobierno do Chile com o objetivo de mudar a mentalidade dos servidores, de modo a apresentar novas formas de exercer a função desempenhada por eles e novas metodologias de trabalho. O problema enfrentado é a falta de inovação no serviço público chileno, o qual resulta em uma prestação de serviço muito burocrática e conseqüentemente defasada.

Criada em 2018, a rede busca conectar servidores de diferentes partes da administração pública, bem como com outros atores como academia, empresários e organizações do terceiro setor. Ademais, disponibiliza novas ferramentas e metodologias inovadoras para os servidores aplicarem no seu trabalho, e também compartilham e replicam experiências e soluções.

A Red de Innovadores, que conta com 3.270 integrantes, realizou mais de 130 atividades presenciais realizadas nas 16 regiões do país, alcançando mais de 2.500 participantes. Fazem parte da rede o total de 16 Embaixadores da Inovação Pública, que representam e articulam a rede em nível regional. Além disso, capacitou 150 servidores públicos, com treinamentos para facilitar e promover a inovação pública em suas organizações.

Fique de olho:

La Red de Innovadores Públicos é um braço do Laboratorio de Gobierno, o laboratório de inovação do Chile e está sempre se atualizando e disponibilizando novas experiências e compartilhando ferramentas e metodologias.



PONTO DE REFLEXÃO

Pensar em novas ferramentas, metodologias e capacitações para o servidor, seria algo efetivo para a melhoria do serviço público?

Exemplos de projetos desenvolvidos na jornada

Fortaleza

Como consolidar uma cultura de acompanhamento e feedback

Niterói

Como desenhar um prêmio que reconheça equipes com projeto inovadores

clique nos botões acima para acessar o e-book do projeto

TEMA

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA



sumário

Instituição responsável: Fundação Lemann, Instituto Humanize e Centre for Public Impact (CPI)

Local: Brasil

Ano de publicação: 2018



[Mais informações sobre o projeto](#)

Competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil

Descrição do guia:

Este é um Guia Prático desenvolvido pela Fundação Lemann e pelo Instituto Humanize, com apoio do Centre for Public Impact (CPI), que visa apoiar a implementação de sistemas de gestão do desempenho individual e organizacional, para lideranças e equipes, respectivamente.

Nele é possível encontrar informações e orientações para apoiar governos a ter as pessoas mais aptas e qualificadas nas posições dedicadas a resolver os maiores problemas dos governos.

O guia está dividido em 3 partes:

- **Parte 1** - apresenta uma metodologia para identificação dos cargos de liderança nos órgãos públicos;
- **Parte 2** - as etapas, sub-etapas e ações, que fazem parte do processo de pré-seleção, são apresentadas.
- **Parte 3** - aborda, de maneira prática, alternativas para implementação de um modelo de gestão de desempenho para lideranças do setor público.

Fique de olho:

O Guia conta com exemplos e modelos de ferramentas. Eles podem ser boas fontes de inspiração para outras ***soluções e alternativas de planejamento.***



PONTO DE REFLEXÃO

Quais adaptações seriam necessárias para conseguir usar os exemplos e modelos do Guia no seu município?

Instituição responsável: Movimento Pessoas à Frente

Local: Brasil

Data de publicação: 2022



[Mais informações sobre o projeto](#)

Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos

Descrição do documento:

O documento contém propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos, lançado pelo Movimento Pessoas à Frente. Ele foi desenvolvido de maneira colaborativa com representantes do Governo Federal, Governos Estaduais, da academia, sindicatos, organizações do terceiro setor, de órgãos de controle e parlamentares.

Nele são apresentados um conjunto de soluções, propostas e reformas, reais e concretas, concebidas para orientar e amadurecer a maneira de cuidar e gerir líderes no âmbito do governo.

A proposta da política Nacional de Lideranças em Governos Segue 3 diretrizes essenciais:

- Diretrizes para recrutamento e Seleção;
- Diretrizes para desempenho e desenvolvimento
- Diretrizes para governança das políticas para lideranças

Fique de olho:

As propostas apresentadas no texto são descritas como reais alavancas para mudanças institucionais e culturais, capazes de viabilizar uma melhor gestão de recursos humanos, assim como fortalecer culturalmente uma Administração Pública otimizada e direcionada para seus líderes públicos.

Em conjunto, esses esforços para mudanças institucionais e culturais, podem permitir melhorias consistentes no médio e longo prazo, além de impactar diretamente o desempenho governamental.



PONTO DE REFLEXÃO

Quais são as competências necessárias para um líder na sua instituição e quais oportunidades poderiam ser oferecidas para que eles as desenvolvam?

Instituição responsável: Governo de Minas Gerais

Local de implementação: Minas Gerais

Data de criação: 2021



[Mais informações sobre o projeto](#)

Frente de Desempenho e Desenvolvimento de Lideranças

Descrição do caso:

O Programa Transforma Minas foi concebido para assegurar que os profissionais que compõem os quadros de alto escalão do Governo de Minas Gerais estejam aptos a enfrentar os desafios públicos. Uma das frentes do programa é a de desenvolvimento e desempenho de lideranças.

A frente ainda tem **dois grandes programas:** Sistema de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento – SGDD e o Programa de Desenvolvimento das Lideranças Regionais – PDLR

- 1. Sistema de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento – SGDD:** visa o processo de evolução das Lideranças. Eles usam de três instrumentos principais para isso: portfólio de desenvolvimento; palestras e oficinas; e o Plano de Entregas.
- 2. O Programa de Desenvolvimento das Lideranças Regionais – PDLR** visa desenvolver lideranças regionais para atuarem de forma inovadora e estratégica no setor público, articulando ações e trabalhando em rede para o alcance dos resultados estratégicos do Governo.

Fique de olho:

Os responsáveis estratégicos de cada secretaria trabalham em conjunto com a Central de Recursos Humanos da SEPLAG para co-criar a metodologia mais adequada à realidade dos regionais, mesclando atividades de conhecimento teórico e atividades práticas.



PONTO DE REFLEXÃO

Que iniciativas de desenvolvimento de competências para a liderança poderiam ser implementadas na sua instituição?

Instituição responsável: Instituto Fundação João Goulart

Local do projeto: Rio de Janeiro - RJ

Data de implementação: 2022



[Mais informações sobre o projeto](#)

Política carioca de desenvolvimento de gestores

Descrição do caso:

O documento normatiza a capacitação e o desenvolvimento de gestores na cidade do Rio de Janeiro. A Política advoga que as organizações públicas devem ter como foco o desenvolvimento de competências em gestão e liderança para que os seus gestores possam lidar com os desafios como engajamento dos servidores na missão e nos objetivos institucionais

O documento aponta **cinco princípios** para direcionar o processo de capacitação e desenvolvimento: educação continuada, interdisciplinaridade, individualidade, valorização do conhecimento interno, transferência do aprendizado, conectividade e articulação.

Além disso, no documento também está disponível uma **Matriz com 5 Competências Essenciais do Gestor Carioca** e um Portfólio com **4 Programas de Capacitação e Desenvolvimento** dos Gestores Cariocas

Fique de olho:

A Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca definem habilidades essenciais para um gestor público: visão estratégica, compromisso público, liderança colaborativa, resiliência e inovação.



PONTO DE REFLEXÃO

As pessoas em cargos de liderança da sua instituição possuem as competências e habilidades essenciais apontadas pelo documento? Como elas poderiam desenvolver esses fatores?

Instituição responsável: Ministério da Economia e a ENAP

Local da iniciativa: Brasil

Data de implementação: 2020



[Mais informações sobre o projeto](#)

LideraGov

Descrição da iniciativa:

O LideraGov se trata de uma experiência de formação inovadora e diferenciada, que prevê o desenvolvimento de competências, entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes identificadas como necessárias à formação de lideranças inovadoras, aptas a potencializar o alcance de resultados do Estado em sua esfera de atuação.

Criado em parceria entre o Ministério da Economia e a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), o programa visa formar uma rede de líderes inovadores e servidores de alto potencial para atuar no Governo Federal.

O programa de desenvolvimento acontece de forma online, com aulas ao vivo de 8h duração a cada 15 dias, ao longo de 8 meses. Ao todo possui 120 horas de atividades de formação, acrescidas de 20 horas suplementares de atividades de suporte à transferência da aprendizagem para que o participante possa aplicar as competências desenvolvidas.

Fique de olho:

O curso abrange o desenvolvimento de um conjunto de competências relacionadas à autoliderança, ao engajamento de pessoas e equipes, e à gestão estratégica das organizações a partir de 3 eixos: Liderando a si mesmo, Liderando equipes e Liderando organizações.



PONTO DE REFLEXÃO

Que tipo de experiência formativa poderia ser utilizada na sua instituição para potencializar o desenvolvimentos novos líderes?

Exemplos de projetos desenvolvidos na jornada

Campinas

**Como criar um
Laboratório de
Inovação em Gestão
de Pessoas?**

clique nos botões acima para acessar o e-book do projeto

TEMA

GESTÃO DE DESEMPENHO E POR RESULTADOS



sumário

Instituição responsável: Comunitas

Local do projeto: Santos (SP)

Data de início: 2013



[Mais informações sobre o projeto](#)

Programa Participação Direta nos Resultados (PDR)

Descrição do projeto:

O programa Participação Direta nos Resultados foi inspirado em práticas de gestão do setor privado. Seu objetivo é aumentar a eficiência da prestação de serviços públicos por meio de incentivo à população e aos servidores municipais.

É oferecido ao servidor uma bonificação pelo cumprimento de metas a partir da utilização de ferramentas de contratualização por resultados. Cada secretaria é responsável por estabelecer metas a serem alcançadas pelos seus servidores. Ao final de cada ciclo, avalia-se se a taxa de cumprimento de metas foi atingido e em caso positivo, os servidores da secretaria estarão aptos a receber a bonificação acordada.

Fique de olho:

Desde de o início da sua implementação o programa já gerou benefícios na melhoria da qualidade dos serviços prestados; na qualidade do trabalho dos servidores; na modernização dos processos administrativos, entre outros.

O [e-book](#) sobre a iniciativa é um guia para que ela possa ser replicada em outros municípios.



PONTO DE REFLEXÃO

O que sua instituição precisaria fazer para estar apta para implementar um programa de participação direta nos resultados?

Instituição responsável: Movimento pessoas à Frente

Local da publicação: Brasil

Data da publicação: 2020



[Mais informações sobre o projeto](#)

Guia de implementação de Desempenho e Desenvolvimento

Descrição do caso:

O Guia fornece um caminho e ferramentas para a implementação de gestão de desempenho e desenvolvimento com o objetivo de modernizar a gestão pública e fornecer melhores serviços para a população.

Na parte introdutória ele fala sobre a governança, diretrizes e papéis-chave do modelo de gestão do desempenho e desenvolvimento. No segundo momento, o guia oferece um passo a passo com modelos para iniciar e implementar uma gestão do desempenho e desenvolvimento.

Fique de olho:

O Guia reforça a necessidade que os desempenhos esperados estejam alinhados e claro para todos. Além de ressaltar a importância de existir um sistema que permita analisar os dados coletados.



PONTO DE REFLEXÃO

As pessoas da sua equipe ou instituição têm clareza sobre o que é esperado delas e quais metas elas têm que atingir??

Instituição responsável: Secretaria Municipal de Curitiba (inova SUS)

Local do projeto: Curitiba

data de implementação: 2002



[Mais informações sobre o projeto](#)

Contratos de gestão

Descrição do caso:

Os “Contratos de Gestão”, chamados de Termos de Compromisso – TERCOM, se tratam de acordos firmados anualmente entre as equipes das unidades de saúde, gestores distrital e municipal, e representantes de usuários.

Tais contratos são compostos por mecanismos de monitoramento, avaliação e um sistema de incentivos, denominado Incentivo ao Desenvolvimento da Qualidade (IDQ). Essa política está voltada para resultados, por meio do desempenho profissional, com objetivo de melhorar o atendimento aos usuários e conseqüentemente a saúde da população.

Durante a criação da iniciativa houve dificuldade de encontrar referências significativas. Portanto, foi necessário criar toda a ferramenta. O Contrato estabelecido, conta com o Plano Operativo Anual (POA) - onde estão descritos os 77 indicadores utilizados e suas respectivas formas de monitoramento.

Fique de olho:

A implementação dos contratos de gestão também foram importantes para potencializar o “pacto social”, pois foram uma alternativa para alinhar com a comunidade (por meio de representantes) os planos e metas da Unidade de Saúde.



PONTO DE REFLEXÃO

Existe a oportunidade na sua instituição de tornar o processo de definição de metas mais colaborativo e ter espaços abertos para um permanente processo de negociação e renegociação das partes envolvidas?

Instituição responsável: Secretaria de Governo Municipal (Seges)

Local da iniciativa: São Paulo - SP

Data de implementação: 2016



[Mais informações sobre o projeto](#)

Avaliação de Desempenho Online da Prefeitura de São Paulo (SP)

Descrição da iniciativa:

A Secretaria de Governo Municipal (Seges) implementou em 2016, um sistema para a avaliação de desempenho dos servidores de forma online. Este novo formato reduz o volume de impressões, descentralizando atividades e reduzindo o fluxo de trabalho nas unidades de recursos humanos.

O sistema implementado garante a integridade dos dados, facilita a consulta e o gerenciamento das informações e agiliza o processo de consolidação das notas e a disponibilização mais rápida do resultado final aos servidores.

Além disso, o sistema reduz o tempo gasto pelo gestor para realização da avaliação de desempenho do servidor, bem como minimiza a burocratização e os gastos da Prefeitura, destinados para a avaliação do servidor público.

Até o ano de 2020, o processo de avaliação de desempenho online conta com a adesão de 11 secretarias municipais, o que representa 70% dos servidores e tem uma perspectiva de em 2021, subir para 88% de servidores participantes. Além disso, vale ressaltar que só no ano de 2020, a Prefeitura deixou de imprimir 100 mil instrumentais, o que equivale a 18 árvores.

Fique de olho:

A iniciativa foi um dos projetos a representar a Secretaria de Gestão na Categoria I: Larga Escala, do Premia Sampa 2020, prêmio que reconhece e valoriza soluções inovadoras para a gestão da cidade.



PONTO DE REFLEXÃO

Quais outras soluções poderiam ajudar a sua instituição a reduzir os recursos gastos com a avaliação de desempenho do servidor e melhorar o processo?

Exemplos de projetos desenvolvidos na jornada

Maceió

Como desenhar uma metodologia de avaliação de desempenho atrelada à remuneração

Pelotas

Como criar uma metodologia de avaliação de desempenho vinculada à progressão por produtividade e tempo

clique nos botões acima para acessar o e-book do projeto

ATIVIDADE

CADERNO DE EXERCÍCIOS



sumário

Atividades para refletir

1. Quais foram os projetos que mais chamaram a sua atenção?

4. Quais iniciativas já existentes no seu município poderiam se beneficiar dessas ideias?

2. Enumere até cinco aprendizados que você teve ao ler os casos.

5. Quais riscos você vê na aplicação dessas soluções no seu município?

3. Quais dores dos servidores e gestores essas ideias buscam solucionar?

Realização:



redejuntos.org.br

Apoio técnico:



catalise.social