

**A JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO EM  
GESTÃO DE PESSOAS EM FORTALEZA**

# **Como consolidar uma cultura de acompanhamento e feedback**

2022



## FICHA TÉCNICA

### DIRETORA-PRESIDENTE DA COMUNITAS

**Regina Esteves**

### COORDENAÇÃO DA PUBLICAÇÃO

**Dayane Reis**

Diretora de Comunicação,  
Conhecimento e Inovação da  
Comunitas

**Mariana Nascimento Collin**

Gerente de Conhecimento e Inovação  
da Comunitas

### CONTEÚDO, PESQUISA E REDAÇÃO

**Bruno Rizardi**

Co-fundador da Catálise

**Beatriz Ferreira**

Líder de projetos da Catálise

**Giulia Lanzaolo**

Diretora de Aprendizagem e Inovação  
da Catálise

**Giovana Sabino**

Estagiária de Projetos da Catálise

### PROJETO GRÁFICO

**Aline Sato**

designer da Catálise

### EQUIPE DA COMUNITAS

#### PARTICIPANTE DA JORNADA

**Dayane Reis**

Diretora de Comunicação,  
Conhecimento e Inovação

**Mariana Leila Nascimento Collin**

Gerente de Conhecimento e Inovação

**Maira Ferraz Torelli**

Coordenadora de Projetos

**Caroline Bondim Cotta**

Analista de Conhecimento e  
Articulação

**Leandro Marques**

Analista de Projetos Institucionais

### EQUIPE DA FUNDAÇÃO LEMANN PARTICIPANTE DA JORNADA

**Weber Sutti**

Diretor de Projetos

**Clarissa Malinverni**

Gerente de Gestão de Pessoas

**Leticia Biaggioni**

Coordenadora de Gestão Pública

**Mariana Cropalato**

Coordenadora da área de Lideranças  
no Setor Público

### EQUIPE DA CATÁLISE PARTICIPANTE DA JORNADA

**Bruno Rizardi**

Co-fundador

**Beatriz Ferreira**

Líder de projetos

**Giulia Lanzaolo**

Diretora de Aprendizagem e Inovação

**Bruni Conte**

Co-facilitador

**Giovana Sabino**

Estagiária de Projetos

## PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

### FORTALEZA

**João Mairton Moura de Araújo**

Analista de Planejamento e Gestão  
Secretaria Municipal do Planejamento,  
Orçamento e Gestão  
joao.mairton@sepog.fortaleza.ce.gov.br

**Francisco Rodrigo Ferreira**

Analista de Planejamento e Gestão  
Secretaria Municipal do Planejamento,  
Orçamento e Gestão  
francisco.rodrigo@sepog.fortaleza.  
ce.gov.br

**Samarkandra Maria de Alencar  
Bandeira**

Administradora  
Secretaria Municipal do Planejamento,  
Orçamento e Gestão  
samarkandra.bandeira@sepog.  
fortaleza.ce.gov.br

**Maria Lucia Rabelo de Andrade**

Coordenadora da Coordenadoria de  
Gestão Estratégica de Pessoas  
Secretaria Municipal do Planejamento,  
Orçamento e Gestão  
lucia.rabelo@sepog.fortaleza.ce.gov.br

**Noeme Milfont Magalhaes**

Gerente da Célula de Planejamento e  
Governança Tributária  
Secretaria Municipal das Finanças  
noeme.magalhaes@sefin.fortaleza.  
ce.gov.br

**Ticiano Mota Sales**

Assessora Técnica  
Secretaria Municipal do Planejamento,  
Orçamento e Gestão  
ticiano.sales@sepog.fortaleza.ce.gov.br

**Mário Fracalossi Júnior**

Secretário Adjunto  
Secretaria Municipal do Planejamento,  
Orçamento e Gestão  
mario.fracalossi@sepog.fortaleza.  
ce.gov.br

**Edgard Lombardi Campos**

Coordenador da Assessoria de Projetos  
Inovadores  
Instituto de Planejamento de Fortaleza  
edgard.lombardi@iplanfor.fortaleza.  
ce.gov.br

**José Élcio Batista**

Vice-Prefeito de Fortaleza  
Prefeitura de Fortaleza / Instituto de  
Planejamento de Fortaleza  
elcio.batista@iplanfor.fortaleza.  
ce.gov.br

**Cláudia Coelho Ramalho Teixeira**

Coordenadora da Coordenadoria de  
Gestão Estratégica de Pessoas  
Secretaria Municipal do Planejamento,  
Orçamento e Gestão  
claudia.ramalho@sepog.fortaleza.  
ce.gov.br

## SOBRE A COMUNITAS E O HUB DE INOVAÇÃO

A Comunitas é uma organização da sociedade civil especializada em modelar e implementar parcerias sustentáveis entre os setores público e privado, gerando maior impacto do investimento social, com foco na melhoria dos serviços públicos e, conseqüentemente, da vida da população.

A instituição é independente, apartidária e sem fins lucrativos, formada por uma governança compartilhada, constituída por lideranças públicas e privadas, que têm em comum o espírito público que busca a transformação positiva do país.

A Comunitas desenvolve ações nos âmbitos estadual e municipal e também investe em gestão e disseminação do conhecimento gerado a partir das iniciativas realizadas com o objetivo de incentivar a replicabilidade de boas práticas.

Todas as iniciativas da organização possuem o objetivo de contribuir para que os gestores públicos sejam atores-chave na construção de uma administração pública transparente e aberta ao diálogo com a sociedade, capaz de responder às demandas por políticas sociais com eficiência, qualidade e responsabilidade.

As Jornadas de Conhecimento e Inovação formam parte da atuação do InovaJuntos, Hub de Inovação em Políticas Públicas. Criado em 2019 pela própria Comunitas, trata-se de um espaço de fomento à inovação no setor público. O Hub conecta atores, fortalece as capacidades para inovar dos gestores públicos e

apoia governos municipais e estaduais na geração de soluções criativas para seus problemas.

As Jornadas também contribuem para completar o ciclo do conhecimento em gestão pública, garantindo a sua circulação entre governos para estimular a inovação na administração pública e qualificar os governos locais. Nesse sentido, o intuito das Jornadas é o de que o conhecimento não fique preso, mas que ele seja usado para alimentar novas iniciativas. As Jornadas seguem o fluxo do conhecimento, iniciando em experiências que receberam apoio específico da Comunitas até chegar a governos que recebem esse novo conhecimento, contemplando todo o processo de absorção e incorporação com o fim de desenvolver iniciativas semelhantes inspiradas na ação de outros territórios.

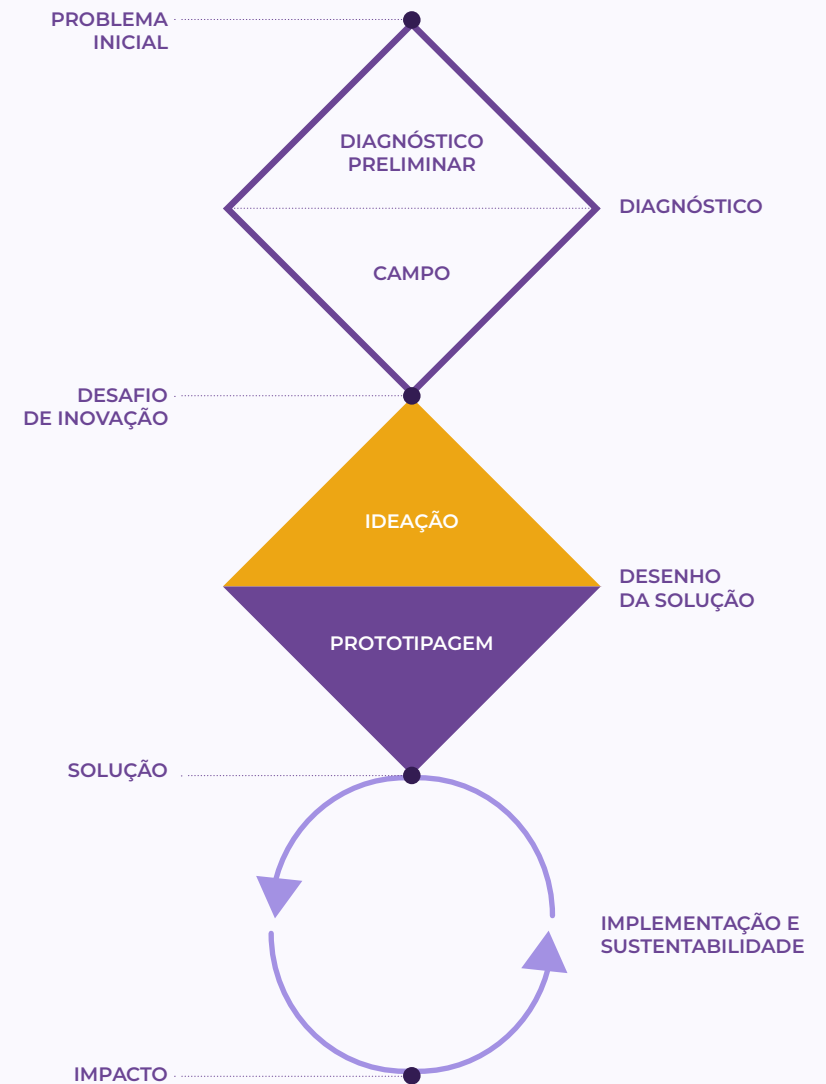
## SOBRE O PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

O Programa de Transformação em Gestão de Pessoas no Setor Público é uma jornada que **acompanhou seis municípios espalhados por três regiões no Brasil** no desenho e desenvolvimento de soluções criativas, adaptativas e experimentais, para diferentes desafios da gestão de pessoas.

Iniciado em fevereiro de 2022, o Programa é uma realização do **InovaJuntos**, o hub de inovação de políticas públicas da Comunitas, que busca fomentar a inovação no setor público.

Conduzidas por meio de processos de inovação, as equipes desenvolveram pilotos de projetos capazes de transformar o jeito que a gestão de pessoas é feita em suas cidades. Pilotar uma solução significa implementar a primeira versão de uma solução em seu contexto real. Assim, suas lacunas podem ser identificadas e ajustadas rapidamente e com alta precisão, aumentando as chances de sucesso da solução em seu contexto real.

Para saber mais sobre a metodologia do programa, ter acesso às suas ferramentas e saber detalhes da jornada, acesse o Guia para Transformação de Pessoas no Setor Público, na Rede Juntos: <https://bit.ly/rede-juntos>.



Metodologia usada no Programa de Transformação em Gestão de Pessoas

## CARTA DA EQUIPE DE FORTALEZA

O Plano de Governo da atual de Gestão de Fortaleza, assim como seu Plano Plurianual 2022-2025, definiu como uma das prioridades o programa de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Dentre os desafios da temática, busca-se principalmente **valorizar o servidor e assim mantê-lo engajado e motivado**, simultaneamente à **promoção do clima organizacional**. Do mesmo modo, a gestão está focada em proporcionar **capacitações contínuas para que os servidores possam desenvolver competências técnicas e comportamentais**.

Nos inscrevemos na Jornada para contribuir no avanço de iniciativas que aprimorem a gestão de pessoas no município. Chegamos ao tema do feedback a partir da metodologia que a Jornada de Transformação propõe. Na pesquisa com os servidores, o tema de feedback foi algo recorrente, seja diretamente ou nas entrelinhas das falas dos entrevistados.

Percebemos, dentro da perspectiva mais ampla, que tínhamos de pensar ações voltadas para o engajamento do servidor e valorização do clima organizacional, **sendo o feedback um pilar inicial a ser trabalhado para alcançarmos esse objetivo maior**.

## PONTO DE PARTIDA

A Prefeitura Municipal de Fortaleza queria entender **como poderia melhorar o clima organizacional da instituição e das equipes**, e assim criar um ambiente de trabalho seguro e que mantenha os servidores engajados. A partir de entrevistas com servidores da Prefeitura, a equipe de Fortaleza observou que muitos servidores **acumulavam insatisfações pontuais e, com o passar do tempo**, isso resultava em conflitos desnecessários. As entrevistas também apontaram para a **necessidade de comemorar as pequenas vitórias e ter espaços para reajustar o curso das ações**.

Assim, durante a jornada, a equipe desenvolveu e testou um **conjunto de ações com foco na consolidação da cultura de feedback**. Com esse experimento, buscou-se melhorar a comunicação, alinhamento de expectativas e gestão de conflitos da equipe.



A cultura de feedback é uma etapa fundamental para implementar um **processo de melhorias constantes** na Prefeitura. Com a expansão do piloto, será possível **melhor gerenciar os processos e os serviços prestados**.

- MEMBRO DA EQUIPE DE FORTALEZA

### Fortaleza identificou que...

- ▶ os servidores estavam desmotivados por causa de uma ausência de orientação dos seus superiores;
- ▶ muitos conflitos eram facilmente resolvíveis, mas acabavam crescendo por não serem tratados;
- ▶ os servidores acumulavam insatisfações;
- ▶ haviam muitos ruídos de comunicação.

### A solução pensada pela equipe busca...

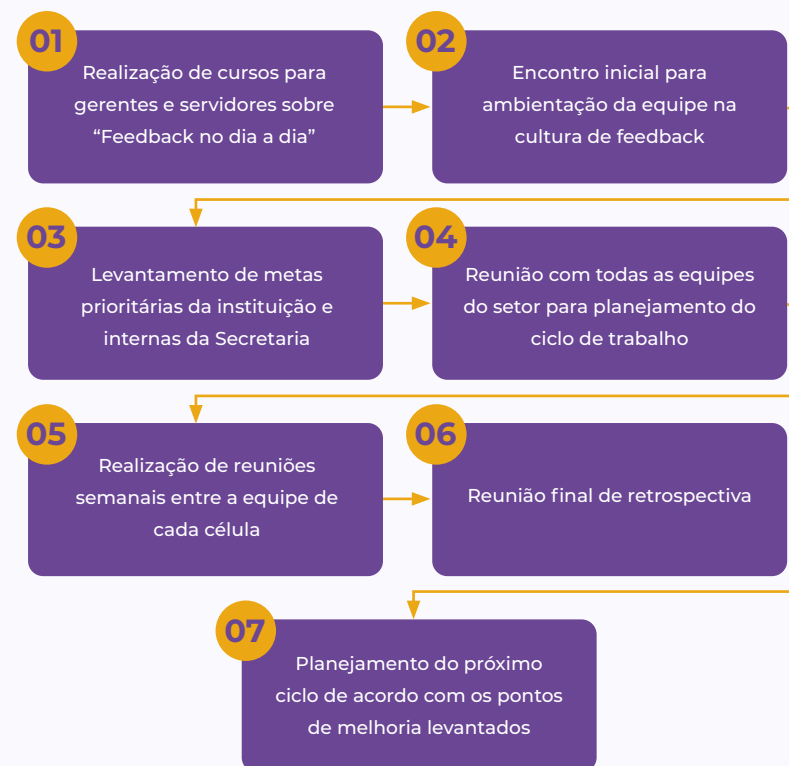
- ▶ clareza em quais e como as atividades devem ser executadas;
- ▶ melhor resolução de questões pontuais;
- ▶ maior engajamento no planejamento de atividades;
- ▶ entendimento sobre o valor do seu trabalho para a instituição;
- ▶ criar um ambiente de trabalho seguro e instigante.

Neste documento você conhece a solução proposta por Fortaleza que tem como principal objetivo **construir um ambiente mais seguro de trabalho e uma equipe mais alinhada, a partir da implementação de ritos de acompanhamento e feedback.**

## RITOS DE ACOMPANHAMENTO E FEEDBACK DE FORTALEZA

**PROBLEMA CENTRAL:** Como podemos melhorar o clima organizacional da instituição e das equipes para que os servidores possam ter um ambiente de trabalho seguro e estarem engajados, felizes e ressignificando seu propósito?

**PÚBLICO-ALVO:** Servidores de carreira



## PASSO A PASSO DA SOLUÇÃO

### 01 Realização de cursos para gerentes e servidores sobre “Feedback no dia a dia”

Como a implementação de uma cultura de feedback pode ser algo muito novo para a Prefeitura e seus integrantes, é importante iniciar o processo com um curso que ajude a sensibilizar a equipe sobre o tema e a prepare para aproveitar ao máximo o potencial de implementar um feedback de qualidade.

### 02 Encontro inicial para ambientação da equipe na cultura de feedback

Na primeira reunião, busca-se explicar para todos a metodologia, quais e como serão os ritos de que eles irão participar. É uma oportunidade também para tirar dúvidas e deixar tudo alinhado para o começo da implementação.

### 03 Levantamento de metas prioritárias da instituição e internas

Antes da reunião de planejamento, os gerentes levantam as metas institucionais que serão o foco do ciclo do trabalho. Eles também são convidados a mapear metas internas dos seus setores e projetos prioritários para compartilhar com as outras células na reunião de planejamento.

### 04 Reunião com todas as equipes do setor para planejamento do ciclo de trabalho

Como o nome indica, essa reunião tem como objetivo planejar as atividades que serão realizadas durante o ciclo de trabalho. Trabalha-se com metas trimestrais e durante a reunião definem-se as responsabilidades compartilhadas para que as metas sejam alcançadas.

[Acesse o QR Code ao final para acessar o manual](#)



A gente identificou nas pesquisas que havia uma lacuna entre o planejamento e sua comunicação. Então o nosso piloto foi construído com base nesse pilar. Usamos os momentos de feedback também para trazer maior clareza sobre as metas institucionais e como a secretaria pode contribuir com elas. A partir disso, pensar como se pode traçar melhores estratégias para alcançá-las

- MEMBRO DA EQUIPE DE FORTALEZA

### 05 Realização de reuniões semanais entre a equipe de cada célula

Semanalmente, as equipes de cada célula se encontram em reuniões curtas de no máximo 1 hora, para que compartilhem o andamento dos projetos e seja possível comemorar avanços e identificar pontos de atenção.

## 06 Reunião final de retrospectiva

Ao final do ciclo, ou seja, do trimestre, todas as equipes do setor se reúnem para identificar quais objetivos foram alcançados, pontos positivos e pontos que precisam ser aprimorados.

## 07 Planejamento do próximo ciclo de acordo com os pontos de melhoria levantados

O ciclo de trabalho se encerra com o começo do próximo. Levando em consideração os pontos levantados na reunião de retrospectiva e os objetivos para o próximo semestre, todas as equipes do setor se reúnem para o alinhamento de metas e projetos prioritários para o próximo ciclo de trabalho.



Acesse os modelos de documentos do projeto no QR Code acima

## DICAS PARA A REPLICABILIDADE

Durante a jornada, o município de Fortaleza contou com mentoria da Marcia Moralez, coordenadora de gestão de pessoas da Prefeitura de São Paulo, e da Maria Muniz, Superintendente Central de Política de Recursos Humanos, da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais.. A partir desses apoios, foram levantadas algumas dicas a serem consideradas ao escalar ou replicar a solução:

### 01

Preparar os gestores para o processo de feedback é fundamental. Muitas vezes não se está preparado para usar esse momento de forma construtiva e para pensar não só no que não deu certo, mas em como aprimorarmos e o que pode ser melhor desenvolvido.

### 02

Um feedback desassociado do processo de avaliação de desempenho é interessante, pois permite que sejam tratadas questões mais sensíveis como assédio moral, questões de gênero e inclusão social e, com isso, aprimorar as relações da equipe.

### 03

Como próximos passos, é possível pensar como tornar esse feedback mais amplo. Ou seja, um servidor não receberia somente feedback da sua chefia e equipe imediata, mas também de outros atores com quem ele tem contato na sua atuação.





Realização:



Apoio:



Parceria técnica:

