

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

**Como desenhar uma metodologia
de avaliação de desempenho
atrelada à remuneração**

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

MACEIÓ

Antonio Carvalho e Silva Neto

Secretário Municipal de Governança
antoniooggov@gmail.com

Rayanne Isabelle Tenorio da Silva

Ex Secretária Municipal de Gestão
rayanne.tenorio@gp.maceio.al.gov.br

Ivan Vasconcelos de Carvalho

Atual Secretário Municipal de Gestão

Carlos Guido Ferrario Lobo Neto

Secretário Municipal de Segurança
Comunitária e Convívio Social
carlosguidofn@gmail.com

Thais de Andrade Paiva

Assessora técnica do gabinete de
governança
thaisandradeggov@gmail.com

**Kylan Elteque Marinho de Oliveira
Pereira**

Assessor técnico do gabinete de
governança
kylanggov@gmail.com

**Sérgio Manoel Barbosa de Miranda
Filho**

Assessor técnico da secretaria de
governo
sergiomirandaggov@gmail.com

Luciano Geraldo de Melo

Diretor Administrativo Orçamentário e
Financeiro da secretaria de gestão
lugemelo-al@hotmail.com

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.

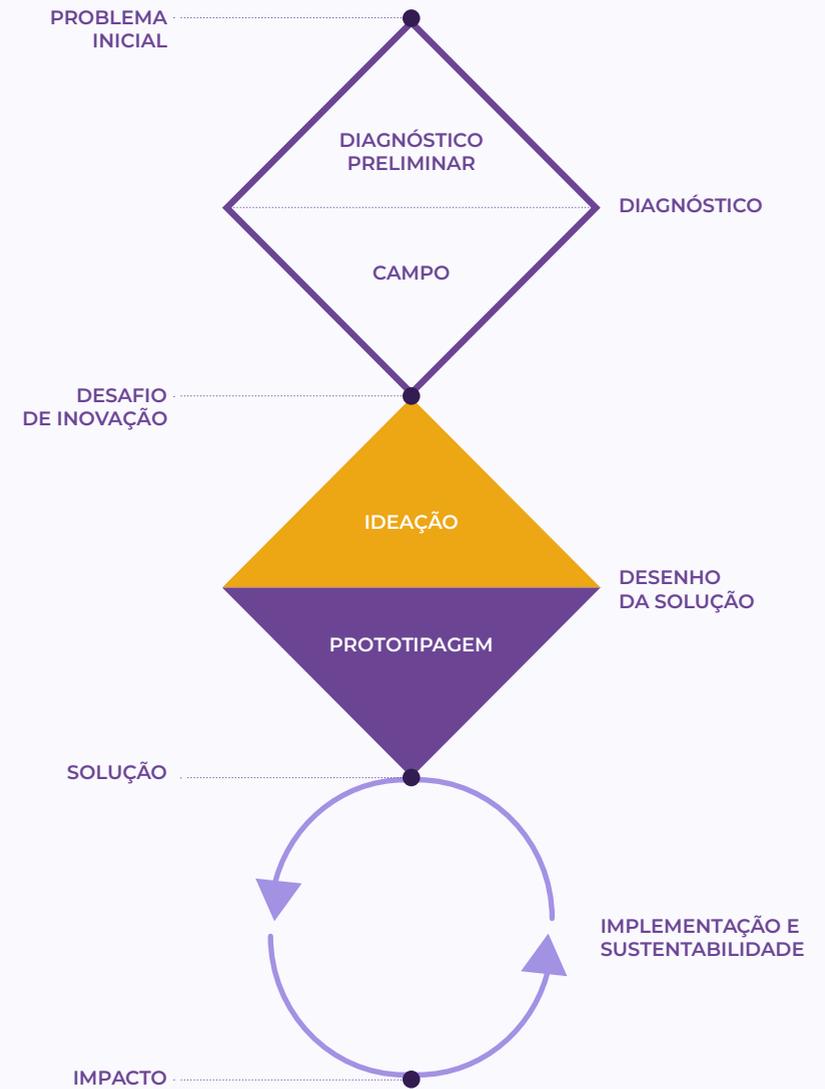
SOBRE O PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

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 MACEIÓ

Na gestão atual há um grande foco na gestão de pessoas do município. Acreditamos que gestão de pessoas é o centro de qualquer gestão. Afinal, **o sucesso de toda iniciativa depende de quanto os recursos humanos são bem alocados e utilizados.** Maceió tem como meta organizar o Sistema Municipal de Gestão de Pessoas e formar e capacitar lideranças. Inscrevemos então uma equipe para participar na Jornada de Transformação com o objetivo de contribuir com o avanço das iniciativas de gestão de pessoas do município.

Nas entrevistas que fizemos com servidores durante a jornada, observamos que uma das grandes dores que os servidores expressavam era de que muitos se sentiam descontentes e desmotivados no desenvolvimento das suas funções, principalmente por não enxergar um objetivo que precisava ser cumprido. Percebeu-se com isso a oportunidade de **desenvolver uma metodologia que ajudasse a direcionar e alinhar a atuação do órgão.**

Pretende-se, portanto, com a iniciativa estabelecer uma bonificação das equipes, atreladas ao seu desempenho conjunto. Com o apoio dos facilitadores e colaboradores da Jornada de Transformação, desenhamos a metodologia de avaliação em desempenho com indicadores e metas claras apresentada neste livro.

PONTO DE PARTIDA

A Prefeitura Municipal de Maceió enfrentava o problema de **como poderiam melhor aproveitar os servidores descontentes em suas respectivas posições**, e com isso fazê-los se sentirem mais satisfeitos no desenvolvimento das suas funções. Ao entrevistar os servidores da Prefeitura, a equipe de Maceió observou que muitos servidores estavam desmotivados em seus cargos **por questões remuneratórias ou por trabalharem muitas vezes “apagando incêndios”**. Ou seja, sem um norte claro sobre as ações prioritárias a serem realizadas e um planejamento a longo prazo.

Por isso, durante a jornada, a equipe desenvolveu e testou uma **metodologia de avaliação de desempenho com indicadores claros e metas estabelecidas que impactam na remuneração dos servidores**, inspiradas nas iniciativas de municípios como Santos, São Paulo e Rio de Janeiro.



A metodologia de avaliação de desempenho é um primeiro passo para **direcionar o trabalho dos servidores e motivá-los**. A expansão para outras áreas possibilitará a gestão do trabalho da Prefeitura baseada em metas. Assim, **com servidores alinhados e motivados**, iremos melhorar a qualidade dos serviços públicos.

- MEMBRO DA EQUIPE DE MACEIÓ

Maceió identificou que...

- ▶ havia ausência de norteamento de atividades a serem desempenhadas;
- ▶ faltavam indicadores claros e mensuráveis na gestão;
- ▶ a remuneração era baixa e desatualizada;
- ▶ e os servidores estavam desmotivados e descontentes com o seus trabalhos.

A solução pensada pela equipe busca...

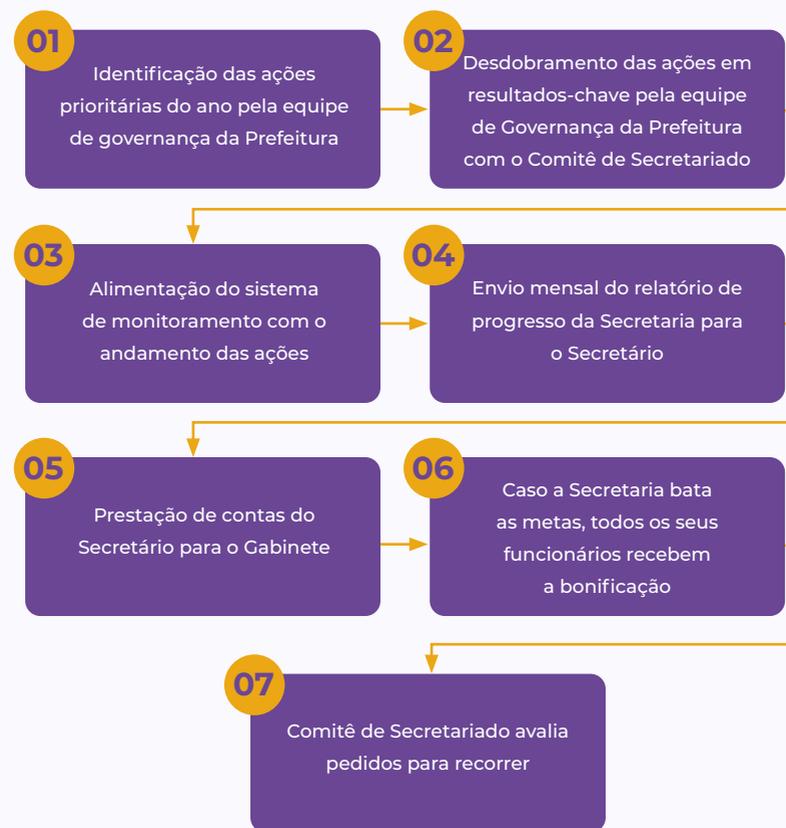
- ▶ estabelecer metas de trabalho;
- ▶ adequar o salário a depender do desempenho;
- ▶ aumentar o engajamento e motivação;
- ▶ tornar o ambiente de trabalho mais satisfatório.

Neste documento você conhece a solução proposta por Maceió, que tem como principal objetivo **construir um ambiente satisfatório de trabalho**, no qual os servidores possuem diretrizes claras, ampliando assim seu engajamento.

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE MACEIÓ

PROBLEMA CENTRAL: Como podemos melhor aproveitar os servidores descontentes e fazê-los se sentirem mais satisfeitos no desenvolvimento das suas funções?

PÚBLICO-ALVO: Servidores descontentes em suas atribuições



PASSO A PASSO DA SOLUÇÃO

01

Identificação das ações prioritárias do ano pela equipe de governança da Prefeitura

Com base no Plano de Governo, no Plano Plurianual (PPA) e na Lei Orçamentária Anual (LOA), a equipe de governança da Prefeitura identifica quais serão os objetivos e as ações prioritárias para cada Secretaria no ano atual.

02

Desdobramento das ações em resultados-chave pela equipe de Governança da Prefeitura com o Comitê de Secretariado

As ações são então compartilhadas com o Comitê de Secretariado, que reúne os Secretários das diversas secretarias do município. Nessa reunião, os objetivos são desdobrados em resultados-chaves usando a **metodologia de OKR**.



A gente tem que passar por vários processos e romper várias barreiras (para implementar uma remuneração variável). A principal delas é ter uma metodologia, ter indicadores bem mensuráveis. A gente precisa colocar metas que sejam atingíveis, mas que não sejam também muito fáceis.

- MEMBRO DA EQUIPE DE MACEIÓ

03

Alimentação do sistema de monitoramento com o andamento das ações

Para o piloto, utilizou-se um formulário Excel para receber as atualizações de andamento das ações. Cada Secretaria recebe seu próprio formulário e um **ponto focal se torna o responsável por alimentar o sistema mensalmente** indicando o quanto de cada ação foi realizada. No formulário também é possível adicionar imagens ou outros documentos que evidenciem a realização das metas estipuladas.

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

04

Envio mensal do relatório de progresso da Secretaria para o Secretário

O ponto focal de cada Secretaria envia ao final do mês um relatório de progresso em forma de dashboard. Assim, os Secretários conseguem se manter informados dos andamentos e podem pensar novas estratégias para atingir as metas que estão atrasadas.

05

Prestação de contas do Secretário para o Gabinete

Após receber o relatório de progresso da Secretaria, cada Secretário é responsável por enviar essa informação para o escritório de Governança para prestação de contas. O escritório de Governança é também responsável por enviar trimestralmente um relatório do progresso de cada Secretaria para o Prefeito.

06 Caso a Secretaria bata as metas, todos os seus funcionários recebem a bonificação

A avaliação de desempenho na Prefeitura de Maceió tem como propósito, além de definir objetivos e métricas claras para a atuação das Secretarias, motivar os servidores a partir de um impacto na sua remuneração.

Essa avaliação não é individual, e sim relacionada ao cumprimento de metas da Secretaria como um todo. Desse modo, nas Secretarias que atingirem as metas, todos os seus servidores recebem a bonificação.

07 Comitê de Secretariado avalia pedidos para recorrer

Entende-se que Secretarias que não receberem a bonificação por não terem atingido as metas, podem querer recorrer e/ou entender melhor porque não foram beneficiadas. Por isso, prevê-se a necessidade de um comitê composto pelos Secretários para avaliar esses pedidos.



Acesse os modelos de documentos do projeto no QR Code acima

DICAS PARA A REPLICABILIDADE

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

01

É preciso ter cuidado com a robustez que se dará ao modelo de avaliação. Uma metodologia muito complexa pode demandar grande gasto de tempo e energia para concluir a avaliação e apurar todos os dados coletados.

02

Além de metas estratégicas de governo, é importante que sejam considerados também indicadores da atuação na ponta para que os servidores enxerguem como seu trabalho pode contribuir para alcançar as metas.

03

Ao definir as metas é preciso se atentar sobre a dificuldade de alcançá-las. É preciso encontrar um equilíbrio de metas que sejam desafiadoras, ou seja, não são facilmente alcançáveis, mas que ao mesmo tempo são possíveis de bater. Assim, os servidores ficam motivados a tentar alcançá-las.



Realização:



Apoio:



Parceria técnica:

