

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

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

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 Lanzuolo

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 Lanzuolo

Diretora de Aprendizagem e Inovação

Bruni Conte

Co-facilitador

Giovana Sabino

Estagiária de Projetos

PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

PELOTAS

Fabio Silveira Machado

Secretário
Gabinete da Prefeita
fsilmach@gmail.com

Joao Matheus Soares Miranda

Oficial Administrativa
Secretaria de Administração e Recursos
Humanos
joaomatheusmiranda@hotmail.com

Kátia Simone Lopes Siefert

Diretora de RH
Secretaria de Administração e Recursos
Humanos
katia.siefert@hotmail.com

Maria Luiza Mesquita Costa

Oficial Administrativa
Secretaria de Administração e Recursos
Humanos
airam-larama@hotmail.com

Tavane de Moraes Krause

Secretária
Secretaria de Administração e Recursos
Humanos
tavane.krause@pelotas.rs.gov.br

Veronica Ferreira Nunes Ennes

Oficial Administrativa
Secretaria de Administração e Recursos
Humanos
ennesveronica@gmail.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.

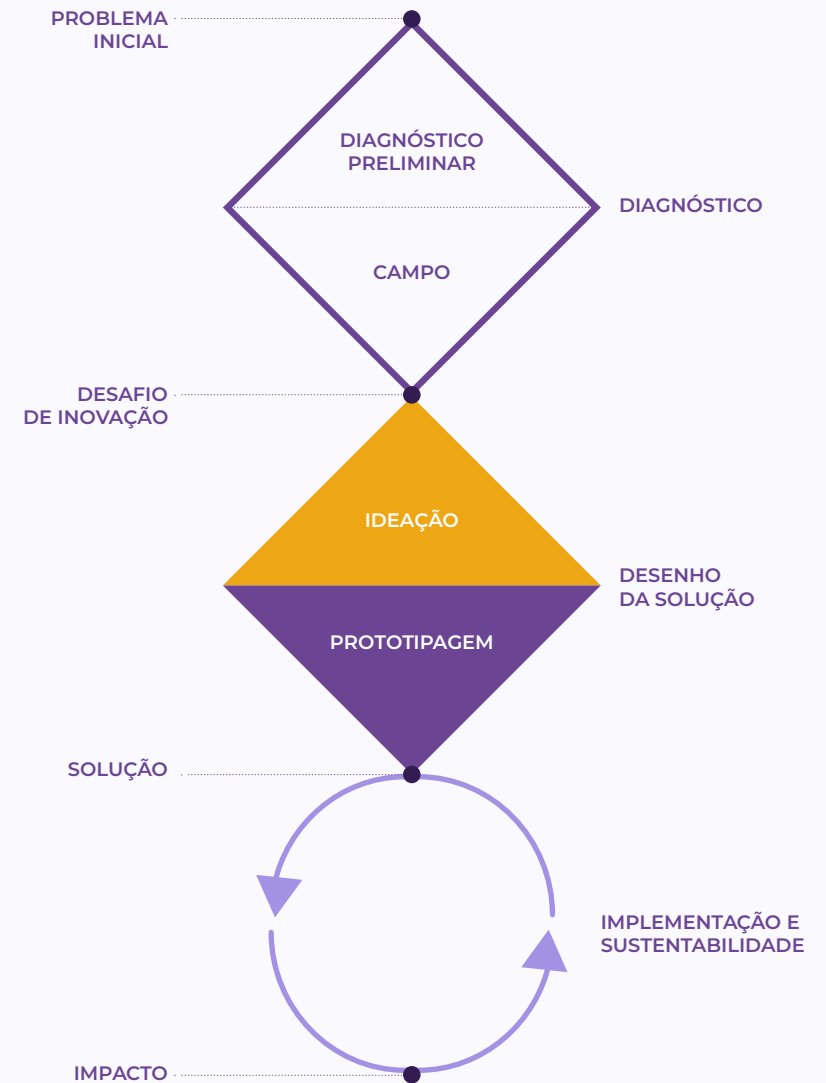
SOBRE O PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

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 PELOTAS

A entrega de serviços públicos de qualidade à sociedade só acontece quando os servidores públicos fazem o seu melhor. Um bom desempenho só é possível a partir de uma postura motivada, com competências adequadas e uma estrutura de trabalho que reconheça o esforço e a evolução das pessoas.

Pelotas tem um grande desafio de estabelecer uma estrutura de progressão de carreira que reconheça os servidores em suas entregas para que possam continuar se desenvolvendo constantemente, a partir de metas claras sobre as competências e resultados esperados.

Nas entrevistas com as equipes da Prefeitura, ficou evidenciado que era necessário repensar as carreiras estabelecidas, promovendo um modelo de progressão baseado em desempenho, ou seja, um sistema de avaliação contínuo que permita aos servidores desenvolverem competências necessárias para progredir em suas carreiras de forma justa e objetiva.

Assim, pretende-se, por meio deste projeto, criar um modelo de avaliação de desempenho que subsidiará um futuro programa de progressão de carreira baseada em desempenho.

PONTO DE PARTIDA

A Prefeitura Municipal de Pelotas enfrentava o desafio de **como apoiar gestores no melhor entendimento das atribuições e metas dos servidores** para que eles se engajem mais, entreguem melhores resultados, sintam-se valorizados e permaneçam no serviço público. Ao entrevistar os servidores da Prefeitura, a equipe de Pelotas percebeu que muitos deles estavam **desmotivados e não se sentem pertencentes** e, também, **não sabem o quão produtivo são devido à falta de métricas**.

Por isso, durante a jornada, a equipe desenhou uma **metodologia de avaliação de desempenho com vinculação à progressão por produtividade e tempo para que gestores e servidores possam qualificar os resultados dos serviços da Prefeitura e se sintam motivados a permanecer nela**.



A avaliação de desempenho é estratégica para aumentar a motivação e produtividade dos servidores. Uma vez replicada na Prefeitura, permitirá um modelo de progressão por desempenho, melhorando a gestão e as entregas do serviço público de Pelotas.

- MEMBRO DA EQUIPE DE PELOTAS

Pelotas identificou que...

- ▶ gestores e servidores não tinham percepção sobre as suas produtividades e tempo no trabalho;
- ▶ havia desmotivação e falta de senso de pertencimento.

A solução pensada pela equipe busca...

- ▶ avaliar a produtividade a partir de métricas objetivas;
- ▶ viabilizar que gestores e servidores recebam progressões de carreira mais justas;
- ▶ motivar gestores e servidores para que continuem na Prefeitura;
- ▶ possibilitar o desenho e implementação de ações mais efetivas em gestão de pessoas.

Neste documento você conhece a solução proposta por Pelotas que tem como principal objetivo **construir uma metodologia de avaliação de desempenho que engaje os gestores e servidores da Prefeitura.**

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE PELOTAS

PROBLEMA CENTRAL: Como podemos apoiar gestores a entender melhor as atribuições e metas dos servidores para que eles se engajem mais, sintam-se valorizados e permaneçam na Prefeitura?

PÚBLICO-ALVO: Gestores e servidores da Prefeitura



PASSO A PASSO DA SOLUÇÃO

01

Apresentação do Programa de Avaliação de Desempenho com a Secretaria parceira

Reunião técnica com Secretaria parceira para apresentação do Programa de Avaliação de Desempenho e formalização da implementação do programa.

02

Montagem do Grupo Técnico da Categoria Funcional e mapeamento das Competências Técnicas Específicas da Categoria

Seleção de pontos focais (servidores e gestores experientes) na Secretaria parceira que possam apoiar no mapeamento de competências técnicas relativas à categoria funcional para elaboração do questionário de avaliação. Além disso, os pontos focais ficam responsáveis por responder a eventuais recursos sobre as avaliações de desempenho.



É fundamental que a gestão do desempenho esteja associada a uma política de gestão do desenvolvimento dos servidores. (É uma questão de) vocês estruturarem ações que, a partir do resultado da avaliação de desempenho, vocês trabalhem ações formais ou informais que vão contribuir para a redução dos gaps de competências que forem identificados no processo.

- MEMBRO DA EQUIPE DE PELOTAS

03

Treinamento da Secretaria parceira sobre o Programa de Avaliação de Desempenho

Apresentação do Programa para toda a Secretaria, com cronograma de implementação, objetivos e processos para servidores e gestores. Além disso, deve ser oferecido um momento para dúvidas e questionamentos. Os gestores que avaliarão os servidores devem ser apresentados ao formulário de avaliação e também devem ter suas dúvidas respondidas.

04

Estabelecimento do Calendário da Avaliação de Desempenho da Secretaria parceira

Estabelecimento de cronograma de avaliação, contendo: prazos para aplicação dos formulários, período para recursos, preparação de devolutivas e orientações de reuniões de feedbacks entre servidores e gestores com base no resultado da avaliação.

05

Notificação da Avaliação por Sistema pelo gestor e preenchimento de formulário de avaliação dos servidores da sua equipe

Envio dos formulários avaliativos aos gestores responsáveis via sistema, com prazo estabelecido para preenchimento.

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

06 Recebimento dos dados do formulário, cálculo do desempenho e homologação dos resultados

Cálculo das notas de avaliação de desempenho, recebimento de recursos que devem ser avaliados pelo grupo técnico e fechamento do ciclo avaliativo.

07 Disponibilização da avaliação para o servidor

Envio dos relatórios de avaliação aos servidores e reuniões individuais com seus respectivos gestores para discutir os resultados, potencialidades e melhorias possíveis de acordo com as dimensões da avaliação de desempenho.

08 Ao bater suas metas, o servidor recebe uma avaliação para progressão, sentindo-se reconhecido e motivado

Uma vez que o servidor bate as metas estabelecidas para a sua categoria funcional, deve-se avaliar sua eventual progressão de carreira, conforme estabelecido em instrumentos normativos.



Acesse os modelos de documentos do projeto no QR Code acima

DICAS PARA A REPLICABILIDADE

Durante a jornada, o município de Pelotas 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 levantados algumas dicas a serem consideradas ao escalar ou replicar a solução:

01

É preciso criar estratégias de comunicação direcionadas para cada público que for atuar no âmbito da política, envolvendo não só os gestores, mas como também os próprios servidores.

02

A capacitação dos gestores para o pleno entendimento dos objetivos da avaliação e utilização adequada de suas ferramentas é crucial. Assim, o gestor entenderá que a avaliação é uma forma de apoio ao desenvolvimento profissional do servidor.

03

Ao avaliar o desempenho é preciso notar que esse ocorre no âmbito do comprometimento profissional e do engajamento, e não necessariamente da motivação em si. A motivação é importante, mas a gestão do desempenho não gera necessariamente um efeito direto no processo de motivação.



Realização:



Apoio:



Parceria técnica:

