

PFGP

Programa de Formação em Gestão de Pessoas

*Desenvolvendo competências para liderar transformações
estratégicas e inovadoras nas políticas de RH do setor público.*

E-book



Em maio de 2020 a Fundação João Pinheiro deu início a um projeto ambicioso, criado e amadurecido ao longo de 12 meses. Abrimos ali o primeiro processo seletivo para o Programa de Formação em Gestão de Pessoas para o Setor Público - PFGP: desenvolvendo competências para liderar transformações estratégicas e inovadoras nas políticas de RH do setor público.

O programa foi viabilizado por meio de parceria com a Aliança - grupo formado pela Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.Org -, financiadora da iniciativa.

2 Voltado para equipes de profissionais de órgãos e entidades dos estados de todo o Brasil que atuam na área de formulação e desenho de políticas de gestão de pessoas, o PFGP tem o objetivo principal de desenvolver nesses profissionais competências para uma atuação assertiva e transformadora, apresentando conteúdo e ferramentas para a formulação e a implementação de políticas e práticas estratégicas na área de recursos humanos.

Os diferenciais do PFGP, no entanto, o tornam único no país. Ao longo do programa, as equipes participantes discutem os desafios e as potencialidades da gestão de pessoas na administração pública por meio de conteúdos teóricos e atividades práticas e vivenciais. Para isso, são utilizadas diferentes estratégias de ensino-aprendizagem, garantindo o engajamento e a troca de experiências entre os participantes. Também se destaca a premissa de desenvolvimento de uma rede conectada e articulada de profissionais que atuam na gestão de pessoas do setor público, permitindo o fortalecimento e a modernização da área em cada estado e no Brasil.

O PFGP também inova ao possibilitar a construção coletiva de políticas de gestão de pessoas que tenham potencial transformador e a elaboração, ao longo do programa, de planos de ação que possam ser efetivamente aplicados nos órgãos e entidades estaduais.

Em sua primeira edição, o programa reuniu equipes de nove estados brasileiros. Foram mais de 130 horas de aulas e atividades a distância. Como resultado, uma experiência única para o corpo docente e para os participantes, planos de ação de excelente qualidade desenvolvidos pelas equipes e a possibilidade de multiplicar por todo o país uma visão renovada para a área de gestão de pessoas. Apresentamos neste ebook a síntese das propostas de ações e projetos desenvolvidos pelas equipes dos estados participantes ao longo do Programa.

Helger Marra

Presidente - Fundação João Pinheiro

A Aliança, composta pelas Fundações Brava e Lemann, Instituto Humanize e República.org, busca, a partir da construção de um modelo inovador de cocriação e investimento compartilhado, transformar radicalmente o Brasil, contribuindo para a superação de seus maiores desafios por meio do fortalecimento das lideranças do governo e da sociedade civil. Dessa forma, acredita que a **gestão de pessoas** é central para gerar transformações no estado e um ativo que precisa ser potencializado.

O papel estratégico da gestão de pessoas na entrega de serviços públicos de qualidade para a população é uma temática recente no país e, a partir das experiências da Aliança apoiando a implementação de processos seletivos baseados em competência, notou-se uma ausência e alta demanda de formação e capacitação em gestão de pessoas no setor público.

Assim, em 2019, o conjunto de organizações lançou uma chamada pública para criação de um programa de formação voltado para gestores públicos das áreas de recursos humanos. A resposta foi tão positiva que a Aliança optou por ajustar a estratégia e apoiar a criação de um ecossistema de organizações aptas a oferecer conhecimento para lideranças com objetivo de institucionalizar e patrocinar a realização de

transformações concretas nas políticas de RH dos estados.

A Fundação João Pinheiro, compartilhando da importância desse tema, foi um dos parceiros que aceitou esse desafio. Juntos desenhamos um curso pioneiro para equipes que lideram as políticas de RH dos governos estaduais.

Os conteúdos foram voltados para desenvolver pilares apontados como essenciais por especialistas reunidos pela Aliança para avançarmos em uma cultura de gestão de pessoas estratégica e transformadora no setor público. Assim auxiliando os estados a desenvolverem políticas consistentes e possibilitando que essa agenda se transforme em algo sistêmico e perene. Esperamos que o programa tenha proporcionado ricos debates e catalise esse avanço nos estados.

3 É importante dizer que por trás de cada serviço na administração pública existem pessoas. E são essas pessoas que irão garantir a qualidade dos serviços públicos. Entendemos a gestão de pessoas no setor público como um assunto estratégico e acreditamos que a presença de líderes e servidores qualificados e preparados é essencial para termos melhores serviços para toda a população. E é nisso que acreditamos!

**Fundação Brava
Fundação Lemann
Instituto Humanize
República.org**

APRESENTAÇÃO

O Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFGP) começou a ser construído em junho de 2019, a partir de uma Chamada de propostas da Aliança que estava em busca de parceiros para a criação de um programa de formação para gestores públicos em gestão de pessoas.

Ao longo dos 12 meses de gestação, muitos desafios se fizeram presentes, a começar pela proposta de criar um programa inovador e que agregasse valor à trajetória dos participantes.

O PFGP visava o desenvolvimento pessoal e profissional de seus participantes e a geração de entregas efetivas, a partir da construção de planos de ação e de projetos aderentes às diferentes realidades da gestão de pessoas dos Estados.

Uma importante premissa na construção do Programa era garantir, além de uma formação prática de qualidade, também a troca de experiências e vivências, fomentando uma rede integrada e articulada de profissionais de gestão de pessoas da administração pública brasileira.

Nesta busca, enfrentamos o desafio de adequação do Programa à proposta integralmente à distância, frente à pandemia do Covid-19.

Em abril de 2020, com a estrutura do Programa já definida, repensamos a carga horária, estratégias metodológi-

cas e conteúdos, no sentido de formatar um programa de desenvolvimento que, ainda que realizado integralmente à distância, pudesse manter seu viés prático e interativo.

Para o alcance desses objetivos, realizamos incontáveis alinhamentos com os parceiros da Aliança, com os docentes e especialistas que participaram dos módulos e das atividades vivenciais, com os professores conteudistas que construíram a metodologia do momento Maker, com os facilitadores que com muita dedicação acompanharam as equipes do Programa e com os membros do Júri de especialistas que, de forma generosa, se dispuseram a analisar as propostas, avaliando-as e trazendo considerações agregadoras para a sua implementação. Tratou-se, portanto, de um Programa cuidadosamente construído a várias mãos e que buscou ser inovador, tanto no que se refere ao seu propósito, quanto em relação às suas práticas metodológicas.

Este e-book registra o principal produto do PFGP: a síntese das propostas dos subsistemas de atração e seleção, desempenho, desenvolvimento, carreiras e engajamento,

que integram um projeto de transformação para uma gestão de pessoas mais estratégica na administração pública brasileira.

Coordenação PFGP

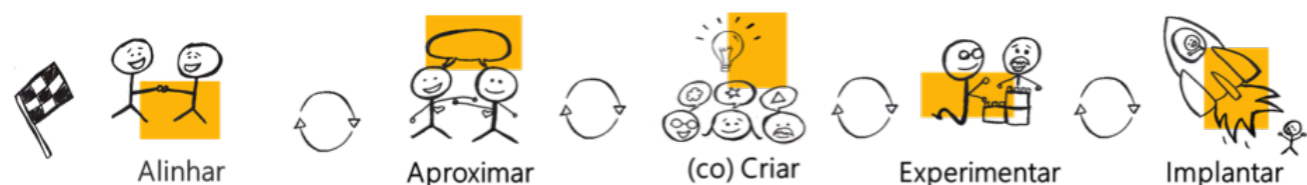


METODOLOGIA

O Momento Maker do Programa de Formação em Gestão de Pessoas foi desenvolvido com o objetivo de incentivar que os grupos refletissem sobre a teoria aprendida nos módulos e avançassem para uma aplicação prática voltada para realidade de cada Estado.

Desta forma, foi desenhado com base no design thinking, uma abordagem centrada no ser humano, com foco na desconstrução de problemas e criação de propostas de solução, sempre promovendo a empatia e a colaboração.

A partir dos valores e ferramentas do design thinking, os grupos percorreram um caminho de aprofundamento no contexto do desafio para chegar às propostas de transformação da gestão de pessoas dos Estados. Um projeto completo percorre as cinco fases da figura abaixo. Para realização no Momento Maker foram selecionadas as três primeiras, com o desenvolvimento da proposta a ser implementada por cada equipe ao final do curso. As orientações para aplicação do design thinking foram adequadas para o contexto de construção do Programa, sendo repassadas aos grupos.



6

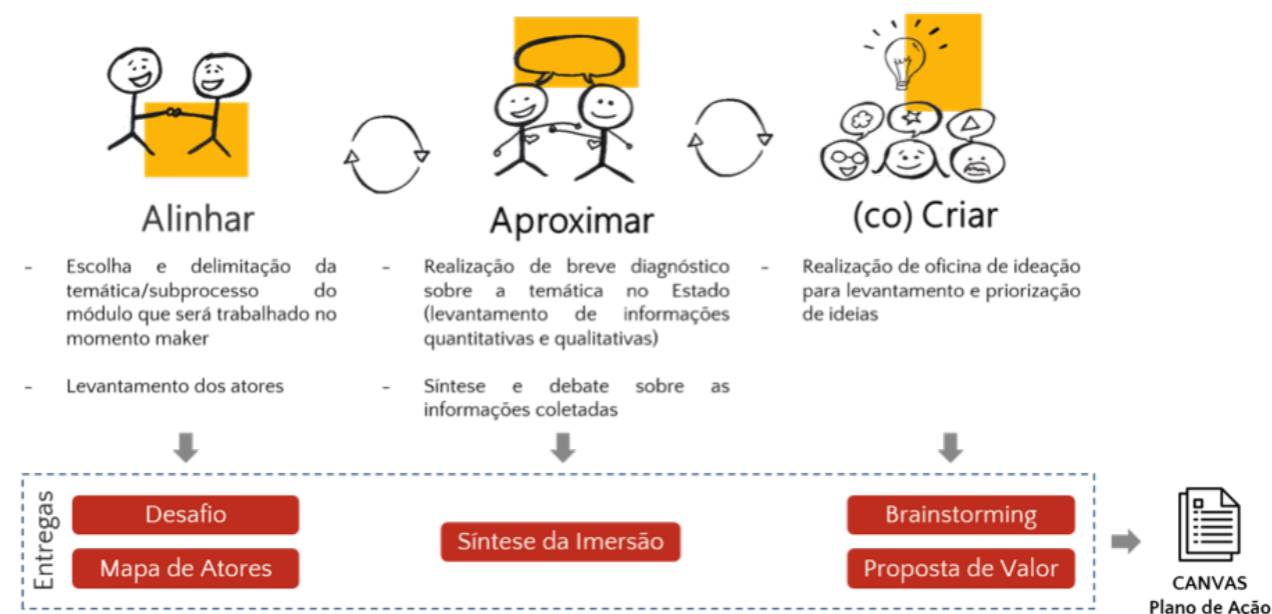
Durante o **alinhamento**, foi realizado o recorte do escopo temático a ser trabalhado pelos grupos, sendo traduzido na definição do desafio. Além disso, foram mapeados os atores envolvidos no contexto do desafio selecionado.

Na fase de **aproximação** os grupos realizaram uma imersão no contexto do desafio. Se aproximaram dos usuários e demais atores e levantaram informações (qualitativas e quantitativas) para um breve diagnóstico. Nesta fase, foi importante destacar a relevância do preenchimento das ferramentas de inovação a partir de pesquisas com os usuários (entrevistas, questionários, observação) e não suposições sobre o seu comportamento.

Depois do aprofundamento no contexto do desafio, foi iniciado o momento de **co criação**, com a geração e priorização de ideias de maneira colaborativa e que atendessem às necessidades dos usuários e atores envolvidos.

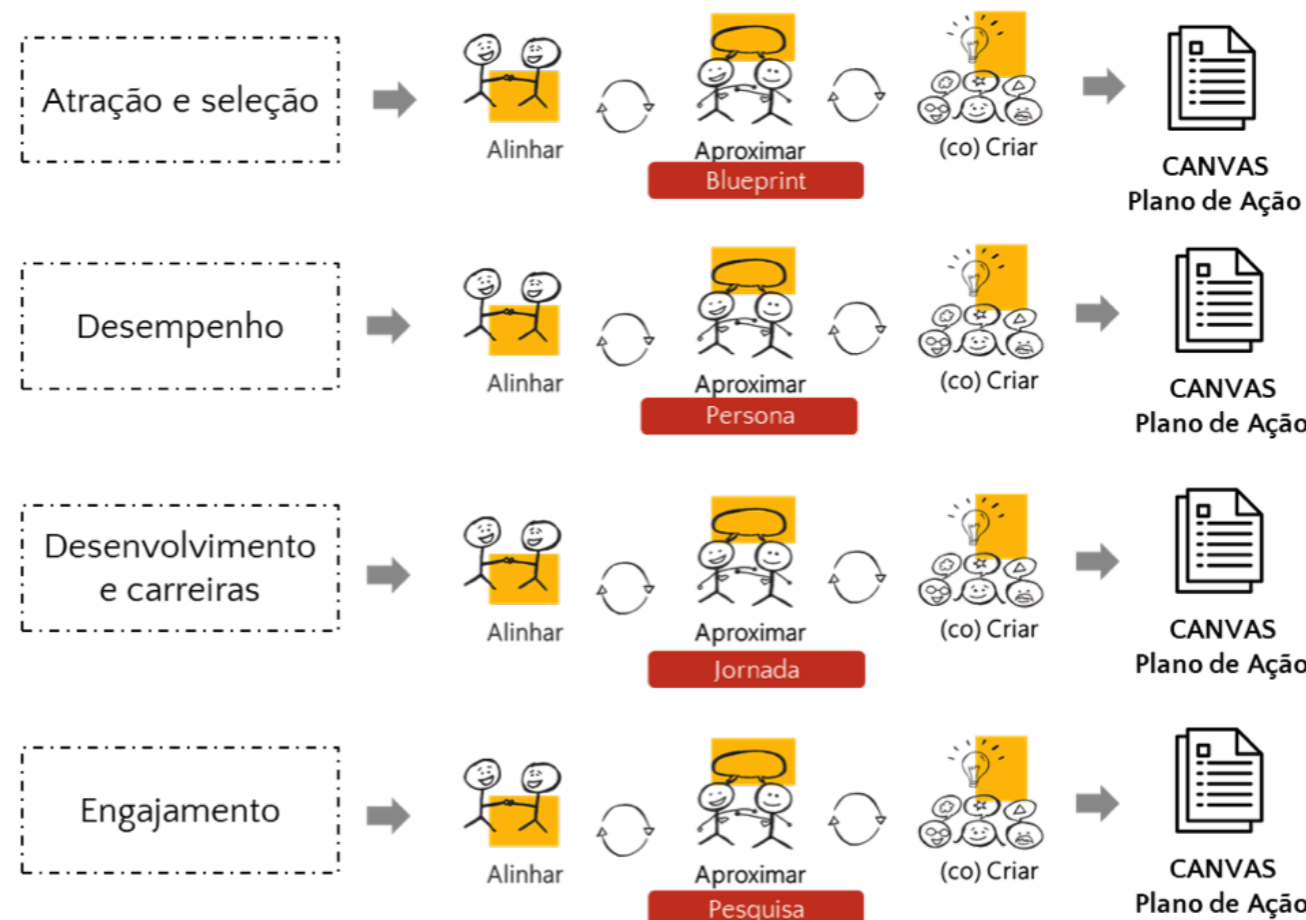
Para finalizar, as ideias foram agregadas e aprofundadas nas entregas finais do Momento Maker, o CANVAS de projetos inovadores e o Plano de Ação.

As principais entregas realizadas pelos grupos seguem na figura a seguir.



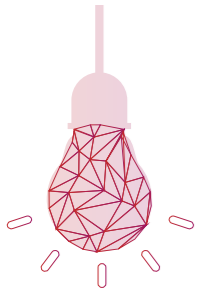
Para cada módulo do PFGP foi desenvolvido um novo ciclo de estruturação de projeto, apresentando a variação de ferramentas para a consolidação da fase de aproximação, conforme figura abaixo.

Após a construção das propostas pelas equipes, as ferramentas foram submetidas a um processo de avaliação que conjugou a avaliação de um Comitê de especialistas - que escolheu os três melhores trabalhos de cada módulo do Programa - seguida de uma votação, realizada pelos próprios participantes do Programa, cujo resultado definiu o ranking final das propostas.



7





PFGP | Conheça os times

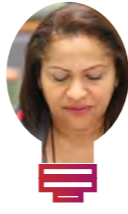
Time Tecendo Talentos

O time Tecendo Talentos se propõe a desenhar um programa de desenvolvimento e de engajamento de pessoas que torne o serviço público um espaço de realização pessoal e profissional, com foco na excelência e na satisfação do usuário

João Ricardo dos Santos Gonçalves
GESTOR DE PROJETOS - CASA CIVIL DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ



Maria Elizabete de Araújo
ASSESSORA INSTITUCIONAL - SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ



Marta Emília Silva Vieira
COORDENADORA DE GESTÃO DE PESSOAS - SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ



Silvana Martins Rodrigues Dourado
COORDENADORA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO CEARÁ



Time Gestão de Pessoas

Acima de tudo gratos pela oportunidade de aprender e vivenciar a gestão de pessoas sob uma nova ótica. Seguimos munidos de conhecimentos e conexões, ansiosos para construir um serviço público mais humano e eficiente para todos.

Angelica Maria Torres
SUBGERENTE - SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS-SEGER



Charles Dias de Almeida
SUBSECRETÁRIO - SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS-SEGER



Heyde dos Santos Lemos
GERENTE - SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS-SEGER



Renan Gomes de Azevedo
ASSESSOR - SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS-SEGER



Time Gente que cuida de gente

Despertar no servidor público a visão de que ele é parte de um processo que gera valor e oportunidades para a sociedade, mudando assim a realidade local.

Fabiana de Araujo Falcomer dos Santos
SUPERINTENDENTE CENTRAL DE POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE PESSOAL - SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS



Gilsa Eva de Souza Costa
ANALISTA DE GESTÃO GOVERNAMENTAL - SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS



Luis Queiroz Lima
SUPERINTENDENTE CENTRAL DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL - SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS



Roberta Rodrigues Costa
SUPERINTENDENTE DA ESCOLA DE GOVERNO - SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS



Time RH das Gerais

Atuar como agente de transformação na gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais, a partir da experiência profissional, aliada aos conhecimentos adquiridos no PFGP.

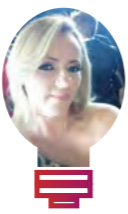
Ana Cleide de Oliveira Ávila
AGENTE GOVERNAMENTAL - SEPLAG MG



Helga Beatriz Gonçalves de Almeida
AGENTE GOVERNAMENTAL - SEPLAG MG



Luciana Walewska Cardoso Assunção
TÉCNICO DE SAÚDE E TECNOLOGIA - SEPLAG MG



Rafael Divino de Vasconcelos
GESTOR GOVERNAMENTAL - SEPLAG MG



Time Feras do Pantanal

O Time Feras do Pantanal acredita na oportunidade de construir uma forma estratégica de gerir pessoas que promova a valorização dos servidores e a qualidade dos serviços.

Adriana dos Santos Ranzan
TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS - SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



Ana Carina do Prado Ávila Verbisck
GESTORA - SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO



Léa Maria de Souza Ribeiro
ANALISTA - SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO



Terezinha Arantes Bernardes
COORDENADORA - SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO



Time LabGep

Contribuir com a construção do estado do futuro, ancorado numa gestão estratégica, operada por profissionais competentes e engajados no propósito de servir à sociedade.

Andréa Camila Correia Xaves
GESTORA GOVERNAMENTAL, ESPECIALIDADE ADMINISTRATIVA - SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO



Elizabeth Cavalcanti Jales
SUPERINTENDENTE - SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E ESPORTES DO ESTADO DE PERNAMBUCO



Heliane Lucia de Lima
GESTORA GOVERNAMENTAL, ADMINISTRATIVA/ GERENTE GERAL - SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO



Louise de Lavor Santos Carvalho
GESTORA GOVERNAMENTAL, PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO / GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS - SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO



Time Pessoas

Cumprir diariamente nossa missão de "Cuidar, Desenvolver e Valorizar Pessoas" com propósito "Servindo de Coração, Gerando Valor Público"

Andrea Quadros Pasquini
DIRETORA - SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL



Diônifer Alan da Silveira
ANALISTA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL



Iracema Keila Castelo Branco
SUBSECRETÁRIA - SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL



Paula Raymundo Prux
ANALISTA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL



Time Ser SC

Buscar as melhores práticas de gestão, promovendo o desenvolvimento das equipes, o compartilhamento de iniciativas, um adequado acompanhamento dos resultados e o compromisso com a sociedade catarinense em oferecer servidores cada vez mais engajados.

Elisiane Magnus Hendler
GERENTE DE GESTÃO DE PESSOAS - AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO DE SANTA CATARINA



Emanuely Fornerolli Gonçalves
GERENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO - SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL



Mille Anny de Albuquerque Cassol
GERENTE DE MOVIMENTAÇÃO E AFASTAMENTOS - SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO



Renata de Arruda Fett Largura
DIRETORA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO



Time SEDUC

Quatro pessoas, um time, muitos desafios e um sonho: Sermos sujeitos ativos na melhoria da qualidade da Educação Sergipana, implementando ações estruturantes na Gestão de Pessoas.

Jorge Costa Cruz Júnior
DIRETOR - SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, DO ESPORTE E DA CULTURA



Maria de Fátima Garcia Paiva
ASSESSORIA TÉCNICA DRH - SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, DO ESPORTE E DA CULTURA

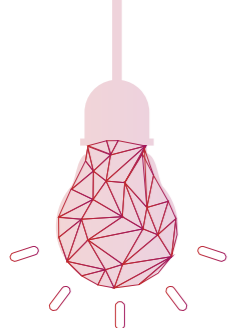


Rejane Sacramento de Araújo
DIRETORIA DE SERVIÇO - SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, DO ESPORTE E DA CULTURA

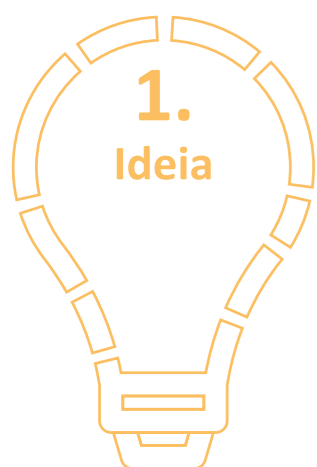


Rosângela Francisco da Conceição Oliveira
ASSESSORIA TÉCNICA - SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, DO ESPORTE E DA CULTURA





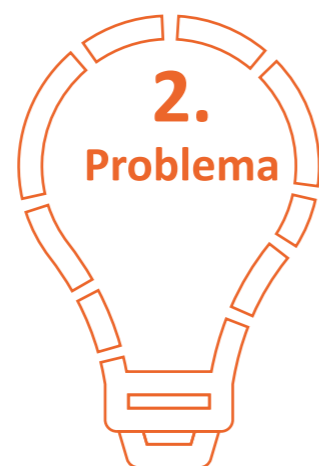
1. Atração e seleção de pessoas



1.
Ideia

A. O QUE É A SOLUÇÃO?

B. COMO A SOLUÇÃO FUNCIONA?



2.
Problema

QUAL PROBLEMA A SOLUÇÃO BUSCA RESOLVER E POR QUE ELA É IMPORTANTE?



3.
Público-alvo

PARA QUEM A SOLUÇÃO É DESTINADA?



4.
Estratégia de implementação

COMO A SOLUÇÃO SERÁ IMPLEMENTADA?



5.
Entregas

QUAIS AS PRINCIPAIS ENTREGAS NO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO?



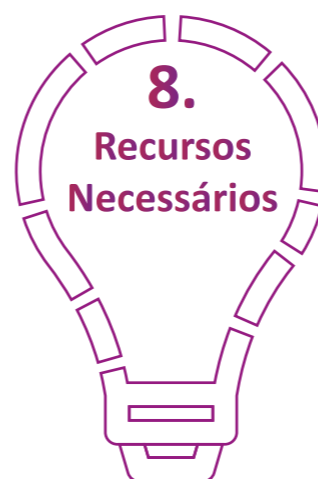
6.
Pontos críticos

QUAIS OS PONTOS CRÍTICOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO?



7.
Parcerias

QUAIS OS PARCEIROS/ATORES CHAVES PARA O DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO? POR QUE SÃO IMPORTANTES?



8.
Recursos Necessários

QUAIS OS RECURSOS MATERIAIS E TECNOLÓGICOS NECESSÁRIOS?



9.
Análise Financeira

INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO



10.
Visão de Futuro

DESCREVER AONDE SE QUER CHEGAR EM TERMOS DE RESULTADOS E/OU MUDANÇA, COM A IMPLEMENTAÇÃO DESTA PROPOSTA. INFORMAR SE ESTA PROPOSTA FAZ PARTE DE UM PROJETO MAIS AMPLO DE MUDANÇA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.

1º lugar – Pernambuco

Integrado ao momento atual de transformação da gestão de pessoas (GP) no setor público, o Governo de Pernambuco desenvolve um conjunto de ações no intuito de reposicionar a área para uma atuação mais estratégica. Dentre as ações está o incentivo à participação de servidores envolvidos com a GP, em diferentes órgãos do Estado, no Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFPG) com a montagem do time Lab-GEP-PE.

Diante de reflexões no PFPG, visualizou-se que o processo atual de alocação de lideranças no Poder Executivo Estadual não segue um modelo institucional baseado em metodologias técnicas para seleção e não envolve, necessariamente, as setoriais de GP. Essa prática, desvinculada da visão estratégica, gera risco para as áreas demandantes de inconformidade nos perfis indicados às funções de

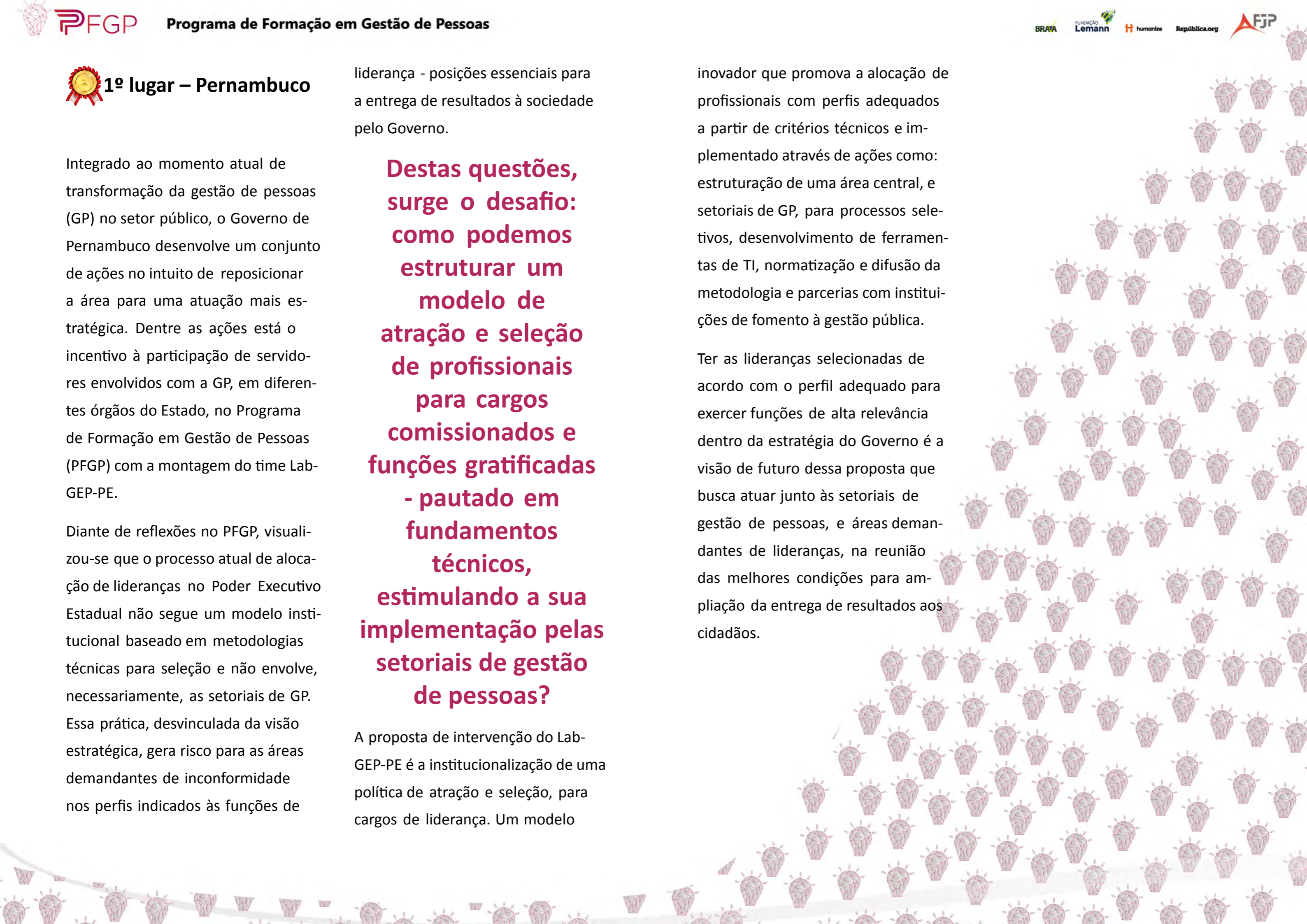
liderança - posições essenciais para a entrega de resultados à sociedade pelo Governo.

Destas questões, surge o desafio: como podemos estruturar um modelo de atração e seleção de profissionais para cargos comissionados e funções gratificadas - pautado em fundamentos técnicos, estimulando a sua implementação pelas setoriais de gestão de pessoas?

A proposta de intervenção do Lab-GEP-PE é a institucionalização de uma política de atração e seleção, para cargos de liderança. Um modelo

inovador que promova a alocação de profissionais com perfis adequados a partir de critérios técnicos e implementado através de ações como: estruturação de uma área central, e setoriais de GP, para processos seletivos, desenvolvimento de ferramentas de TI, normatização e difusão da metodologia e parcerias com instituições de fomento à gestão pública.

Ter as lideranças selecionadas de acordo com o perfil adequado para exercer funções de alta relevância dentro da estratégia do Governo é a visão de futuro dessa proposta que busca atuar junto às setoriais de gestão de pessoas, e áreas demandantes de lideranças, na reunião das melhores condições para ampliação da entrega de resultados aos cidadãos.



DESAFIO: *como podemos estruturar um modelo de atração e seleção de profissionais para cargos comissionados e funções gratificadas pautado em fundamentos técnicos, estimulando a sua implementação pelos setores de gestão de pessoas?*



1. Ideia

- A. Institucionalizar uma política de atração e seleção para cargos comissionados e funções gratificadas
- B. Estruturar um modelo inovador para atração e seleção de cargos comissionados e funções gratificadas que promova a alocação de profissionais com perfis adequados e a partir de critérios técnicos que gerem impacto positivo nas entregas para a sociedade



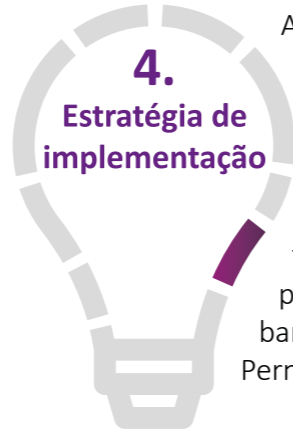
2. Problema

O processo atual de alocação de profissionais não está pautado em metodologias técnicas para seleção e não envolve necessariamente os setores de gestão de pessoas. Por isso põe as áreas demandantes em risco de inconformidade nos perfis indicados.



3. Público-alvo

Setores de gestão de pessoas, áreas demandantes e cidadãos.



4. Estratégia de implementação

A política institucional de atração e seleção com base técnica será estruturada a partir da reorganização da área central e setores de gestão de pessoas para aplicação de ferramentas de gestão de processo seletivos e formação de banco de talentos do governo de Pernambuco.



5. Entregas

- Política institucional de atração e seleção com base técnica implementada.
 - Projeto piloto realizado.
 - Área central para processos seletivos estruturada.
 - Setores para processos de atração e seleção estruturada.
- Ferramenta para gestão de processos seletivos desenvolvida.
- Ferramenta para banco de talentos desenvolvida.
- Modelo difundido.



6. Pontos críticos

- Cultura de indicação para cargos e funções sem critérios técnicos.
 - Fragilidade dos setores de gestão de pessoas com relação à estrutura e capacitação na temática.
- Mudança de governo.

Importância da Proposta

Consideramos que o projeto de implementação de uma política institucional de atração e seleção propõe a estruturação de metodologia inovadora que estimula a mudança de cultura no serviço público e traz impacto positivo na entrega de resultados à sociedade, uma vez que melhora o processo de alocação de lideranças e funções técnicas. Nossa proposta pode ser repetida por outros e pode ter sua metodologia difundida para adaptação fora do Executivo estadual de Pernambuco.



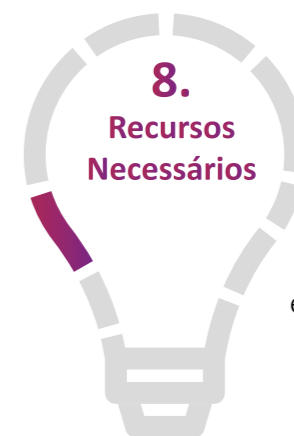
7. Parcerias

- Aliança (em andamento) - Aporte de metodologias na área de gestão de pessoas
 - Setores de gestão de pessoas - Implementação da gestão por competência para a seleção e atração de lideranças
 - Instituições de fomento à gestão pública - Potencial para compartilhamento de conhecimento



9. Análise Financeira

- Investimentos: Estruturação da equipe capacitação desenvolvimento de soluções de TI
 - Expectativas de retorno: aumento do desempenho individual, melhoria nas entregas à sociedade
- Para construção da solução, pretendemos realocar recursos de outras áreas implantando melhoria de processos e contando com o apoio de parcerias para desenvolvimento de ações de formação, aporte metodológico e realização de pesquisas e benchmarks



8. Recursos Necessários

- Equipe capacitada
- Desenvolvimento e manutenção de soluções de TI
 - Estruturação de equipes para atuação central e nos setores de gestão de pessoas
- Plano de comunicação e estratégia de difusão



10. Visão de Futuro

Ter as lideranças do Governo do Estado de Pernambuco selecionadas de acordo com o perfil adequado para exercer as funções ocupadas. Justificativa: Esta proposta faz parte de um conjunto de ações que vem sendo desenvolvido pelo Governo do Estado no intuito de reposicionar a gestão de pessoas para uma atuação mais estratégica.

2º lugar – Espírito Santo

Diante da recente promulgação pelo Congresso Nacional da Emenda Constitucional nº 104, de 04 de dezembro de 2019, os Estados da Federação foram obrigados a criar e implementar um novo órgão na área da segurança pública, a Polícia Penal.

Essa missão representa uma série de desafios para a área de gestão de pessoas, um dos elementos mais marcantes da nova Polícia Penal é a sua composição na íntegra por servidores efetivos, através da criação da carreira policial penal, cuja responsabilidade se estenderá por todas as instâncias do sistema penitenciário.

**E onde há desafio,
também há
oportunidade.**

Diante disso, a Equipe Gestão de Pessoas -ES elaborou uma proposta inovadora na área de atração e seleção de pessoas para cargo de Diretor de Unidade Prisional.

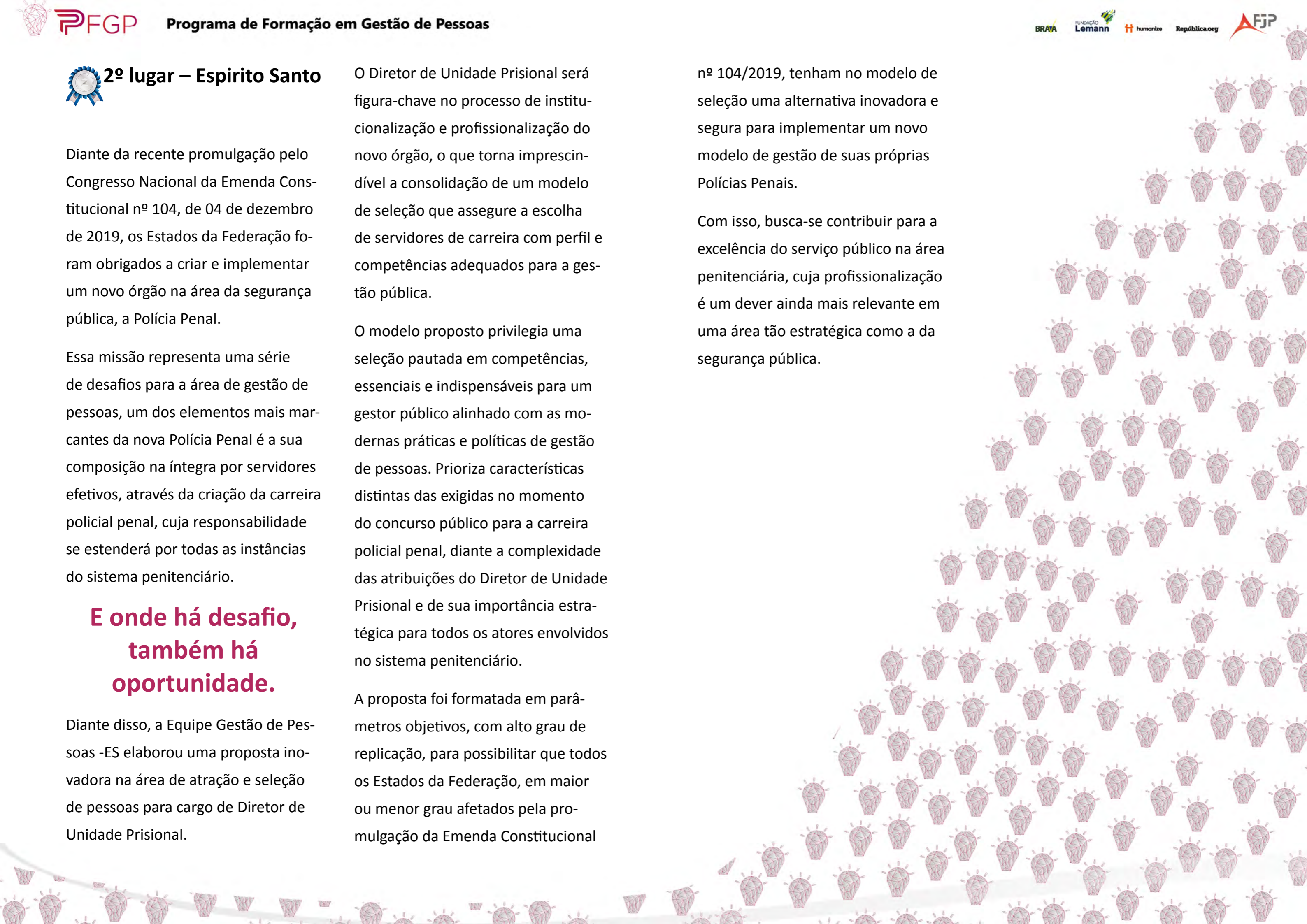
O Diretor de Unidade Prisional será figura-chave no processo de institucionalização e profissionalização do novo órgão, o que torna imprescindível a consolidação de um modelo de seleção que assegure a escolha de servidores de carreira com perfil e competências adequados para a gestão pública.

O modelo proposto privilegia uma seleção pautada em competências, essenciais e indispensáveis para um gestor público alinhado com as modernas práticas e políticas de gestão de pessoas. Prioriza características distintas das exigidas no momento do concurso público para a carreira policial penal, diante a complexidade das atribuições do Diretor de Unidade Prisional e de sua importância estratégica para todos os atores envolvidos no sistema penitenciário.

A proposta foi formatada em parâmetros objetivos, com alto grau de replicação, para possibilitar que todos os Estados da Federação, em maior ou menor grau afetados pela promulgação da Emenda Constitucional

nº 104/2019, tenham no modelo de seleção uma alternativa inovadora e segura para implementar um novo modelo de gestão de suas próprias Polícias Penais.

Com isso, busca-se contribuir para a excelência do serviço público na área penitenciária, cuja profissionalização é um dever ainda mais relevante em uma área tão estratégica como a da segurança pública.

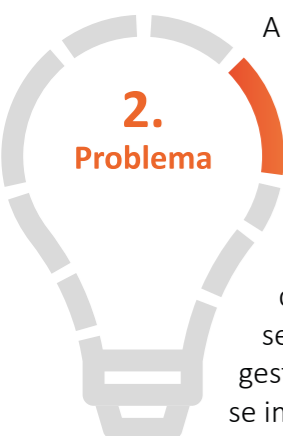


DESAFIO: Como podemos estruturar um modelo mais efetivo de seleção estratégica para Diretores de unidades do sistema prisional alinhado com a EC 104/2019?



1. Ideia

- A. Estruturar processo de seleção estratégica para o cargo de diretor de unidade prisional visando a melhorar a efetividade das escolhas dos candidatos.
- B. Por meio de um processo de seleção estruturado, serão preparados servidores com perfil mais adequado para as posições de direção das unidades do sistema prisional.



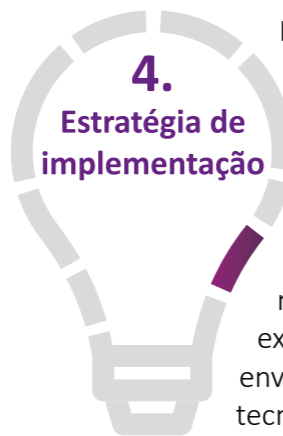
2. Problema

A EC 104/2019 estabeleceu para os estados o desafio de criação de uma polícia penal, composta exclusivamente de servidores efetivos. Institucionalizar a seleção desses servidores para os seus respectivos cargos de gestão é uma necessidade que se impõe.



3. Público-alvo

Servidores efetivos do sistema prisional



4. Estratégia de implementação

Para a implementação, serão realizadas várias etapas, entre elas a formalização de parcerias, a instituição de comissão organizadora do processo de seleção, a definição da estrutura do processo de seleção para o cargo de diretor de unidade prisional, com estudo de metodologias, alinhamento de expectativa com os diversos atores envolvidos, a definição dos requisitos tecnológicos necessários com a devida atualização e individualização do sistema atual para o projeto, a contratação de empresa especializada em recursos humanos para condução da fase de operacionalização da seleção, a estruturação do perfil e da competência para acesso ao cargo e a publicização do edital e a execução, o monitoramento e a avaliação do processo de seleção.



5. Entregas

- Modelo de seleção estratégico para diretores de unidades prisionais estruturado
- Diretores selecionados com perfil mais adequado às vagas a partir de características bem definidas



6. Pontos críticos

- Restrição ao modelo de seleção proposto em favor de escolhas diretas.
- Possibilidade de recusa de nomeação.
- Restrições orçamentárias para realização do processo de seleção.
- Risco de descontinuidade em razão da natureza precária do vínculo comissionado.

Importância da proposta

A proposta foi desenhada para viabilizar o atendimento de uma demanda que repentinamente foi imposta aos Estados por força da Emenda Constitucional nº 104/2019, que determinou a criação da Polícia Penal e preenchimento de seus cargos em comissão exclusivamente por servidores efetivos. Além de apresentar pertinência temática, a proposta associa uma latente necessidade da Administração Pública com as modernas práticas de gestão de pessoas e de políticas públicas que o curso pretende perpetuar, com foco na atração, retenção e desenvolvimento de pessoas.

Além disso, a escolha de lideranças qualificadas para o sistema penitenciário contribuirá decisivamente para uma condução mais efetiva de políticas de segurança pública na administração prisional, com respeito a todos os atores do sistema.

Cabe ressaltar que o Estado do Espírito Santo possui recursos no Fundo Rotativo do Sistema Penitenciário, disponíveis para ações de melhoria no sistema penitenciário capixaba.

O modelo foi estruturado da forma mais objetiva possível, para possibilitar sua aplicação nos Estados da Federação desafiados a implementar a Polícia Penal, além de poder ser replicada, com adaptações, a processos de escolha de talentos para outros cargos de liderança no Estado do Espírito Santo.



7. Parcerias

- Alta Direção do Governo. Secretaria de Gestão e Recursos Humanos.
- Gerência de Gestão de Pessoas do SP.
- Assessoria de Comunicação.
- Procuradoria Geral do Estado.
- Diretores de unidades prisionais.
- Instituição especialista em Mapeamento e gestão de competências Corregedoria.
- Empresa Estatal de Processamento de Dados Entidades de Classe.



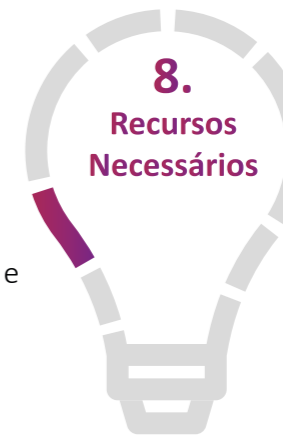
9. Análise Financeira

- Contratação de Empresa de Recrutamento e Seleção - R\$ 300.000,00 (150 entrevistas)
- Desenvolvimento das melhorias do módulo de seleção e integração ao Sistema de Administração de Recursos Humanos - R\$ 100.000,00



10. Visão de Futuro

Este projeto piloto se propõe a efetivar a seleção de diretores de unidades prisionais com um perfil bem adequado ao cargo, com alto potencial de desenvolvimento, viabilizando a melhoria da gestão pública e das entregas aos usuários do Sistema Prisional do Estado do Espírito Santo. Por meio desta proposta pretende-se instituir o modelo de seleção estratégica de gestores/líderes no Governo do Estado, iniciando, portanto, com a experiência do cargo de Diretor de Unidades Prisionais. A Expansão do modelo para demais cargos e áreas da Administração Pública, também é um dos objetivos do trabalho, o que se pretende alcançar por meio de uma ampla publicidade do projeto, do monitoramento externo pela Secretaria de Gestão e de parcerias nos diversos órgãos e entidades estaduais.



8. Recursos Necessários

- Infraestrutura física, tecnológica, Sistema de Administração e Recursos Humanos e Portal de Seleções
- Equipe de Gestão de Pessoas - Comissão de Seleção

3º lugar – Sergipe

#Aceite o desafio nasce do anseio de implementar na gestão da Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura, ações estruturantes para efetivação da educação como Política Pública de Estado.

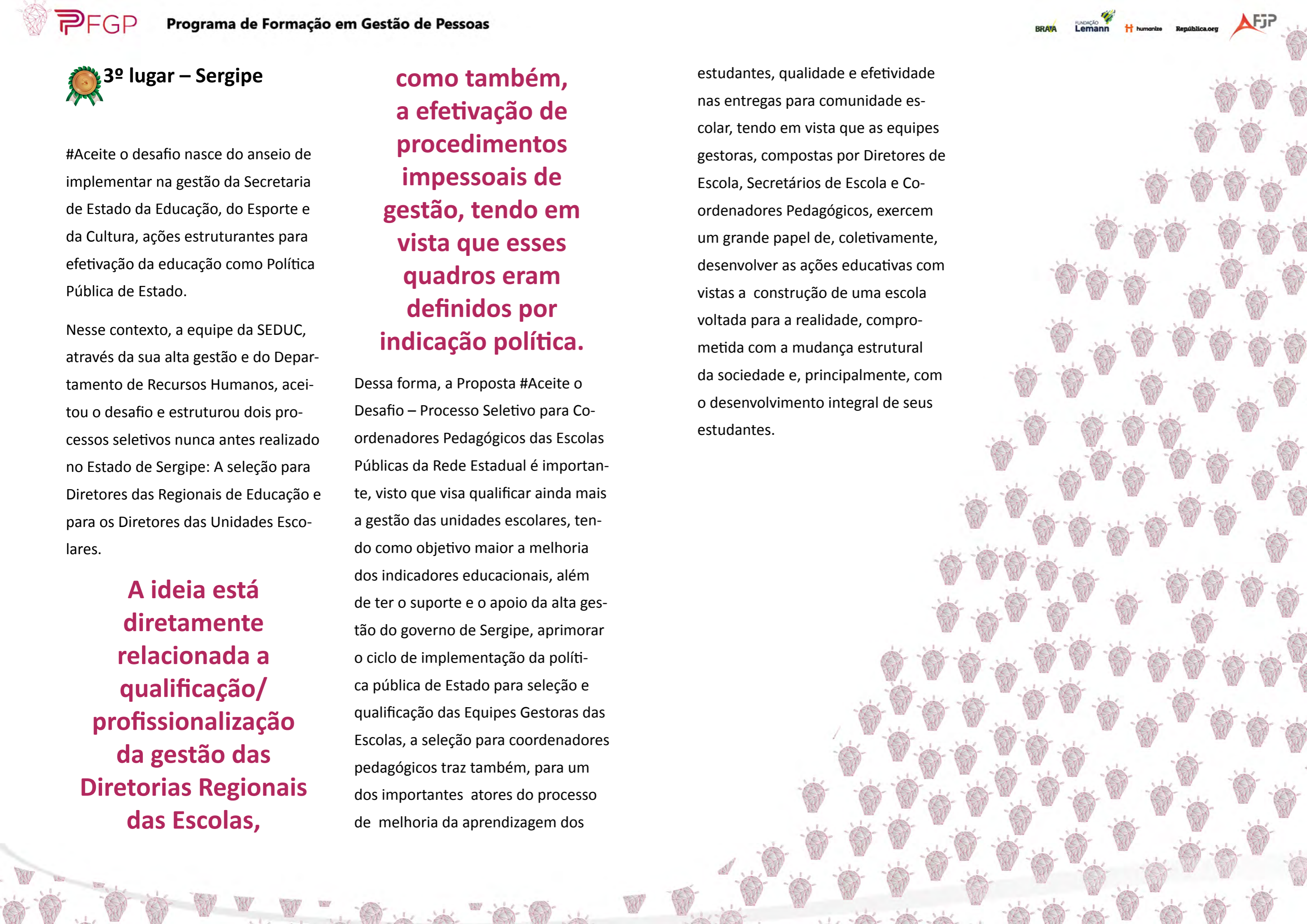
Nesse contexto, a equipe da SEDUC, através da sua alta gestão e do Departamento de Recursos Humanos, aceitou o desafio e estruturou dois processos seletivos nunca antes realizado no Estado de Sergipe: A seleção para Diretores das Regionais de Educação e para os Diretores das Unidades Escolares.

A ideia está diretamente relacionada a qualificação/profissionalização da gestão das Diretorias Regionais das Escolas,

como também, a efetivação de procedimentos impessoais de gestão, tendo em vista que esses quadros eram definidos por indicação política.

Dessa forma, a Proposta #Aceite o Desafio – Processo Seletivo para Coordenadores Pedagógicos das Escolas Públicas da Rede Estadual é importante, visto que visa qualificar ainda mais a gestão das unidades escolares, tendo como objetivo maior a melhoria dos indicadores educacionais, além de ter o suporte e o apoio da alta gestão do governo de Sergipe, aprimorar o ciclo de implementação da política pública de Estado para seleção e qualificação das Equipes Gestoras das Escolas, a seleção para coordenadores pedagógicos traz também, para um dos importantes atores do processo de melhoria da aprendizagem dos

estudantes, qualidade e efetividade nas entregas para comunidade escolar, tendo em vista que as equipes gestoras, compostas por Diretores de Escola, Secretários de Escola e Coordenadores Pedagógicos, exercem um grande papel de, coletivamente, desenvolver as ações educativas com vistas a construção de uma escola voltada para a realidade, comprometida com a mudança estrutural da sociedade e, principalmente, com o desenvolvimento integral de seus estudantes.



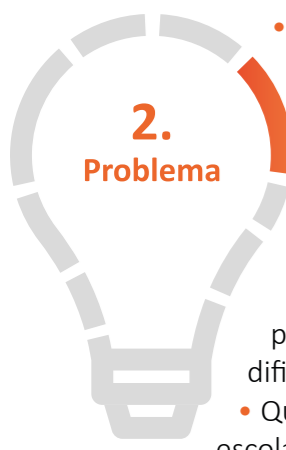
DESAFIO: *Como podemos estruturar um processo seletivo para aos coordenadores pedagógicos das escolas da Rede Pública Estadual da Secretaria de Educação, de modo a implementar uma gestão com vistas a melhoria dos indicadores educacionais?*



1. Ideia

A. Estruturar um processo seletivo para escolha técnica dos coordenadores pedagógicos das escolas da Rede Pública Estadual da Secretaria de Educação.
 B. A partir da alteração da legislação atual e da definição dos critérios de seleção e perfil para o cargo, a ideia é estruturar o processo de seleção simplificado. Trata-se de uma seleção interna com vistas a atrair

peçoal melhor preparado para ocupar o cargo, o que hoje se dá por indicação. A Seduc, que já possui o histórico de realizar outros dois processos de seleção para os cargos de diretor escolar e diretor de regional, usará o mesmo sistema (com poucas alterações) para implementar esse novo PSE.



2. Problema

- Processo por indicação sem critérios claros para escolha dos coordenadores pedagógicos. Dificuldade de encontrar candidatos capacitados e interessados em preencher as vagas. Cargos vagos de coordenador (as escolas teriam três coordenadores, mas atuam só com um por um tempo, o que gera sobrecarga e dificuldade na prestação do serviço).
- Qualificar melhor a equipe gestora das escolas, transparência no processo de seleção da equipe gestora das escolas.



3. Público-alvo

Professores e pedagogos da Rede Estadual de Ensino.



4. Estratégia de implementação

Por meio de um processo seletivo simplificado do qual constam fases de implementação:

- plano de comunicação;
- publicação de edital com: inscrição, currículo, plano de gestão e banca examinadora.



5. Entregas

01. Legislação (Estatuto do Magistério - Lei complementar 16/1994) alterada
02. Portaria de nomeação da comissão organizadora do processo seletivo publicada
03. Edital do Processo Seletivo para Coordenadores Pedagógicos elaborado e publicado
04. Sistema e hotsite para a hospedagem de todas as informações reestruturado
05. Plano de Comunicação: elaborado e implementado
06. Processo Seletivo Simplificado realizado
07. Candidatos aprovados convocados, nomeados e empossados



6. Pontos críticos

- Legislação não permite que candidatos com dois vínculos participem do processo (necessidade de revisão)
- Baixa atratividade de algumas regiões para preenchimento da vaga, em função da baixa gratificação e do difícil acesso a essas regiões (mesmo após implantação do novo processo seletivo)
- Dificuldade de selecionar candidatos quando são professores de disciplinas críticas na rede (ex: física, química e biologia). A aprovação desse candidato para coordenação gera carência na sala de aula

Importância da proposta

#Aceite o desafio nasce do anseio de implementar na gestão da Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura, ações estruturantes para efetivação da educação como Política Pública de Estado. É nesse contexto, que o Governador do Estado, propõe em seu Plano de Governo, o desafio de implementarmos a Gestão Democrática da Educação, através de legislação específica, alinhada ao Plano Estadual de Educação- PEE e ao Planejamento Estratégico, e considerando critérios técnicos de mérito e desempenho. Nesse contexto, equipe da SEDUC, através da sua alta gestão e do Departamento de Recursos Humanos, aceitou o desafio e estruturou dois processos seletivos nunca antes realizado no Estado de Sergipe: A seleção para Diretores das Regionais de Educação e para os Diretores das Unidades Escolares. A ideia está diretamente relacionada a qualificação/profissionalização da gestão das Diretorias Regionais das Escolas, como também, a efetivação de procedimentos impessoais de gestão, tendo em vista que esses quadros eram definidos por indicação política.

Dessa forma, a Proposta #Aceite o Desafio – Processo Seletivo para Coordenadores Pedagógicos das Escolas Públicas da Rede Estadual, deve ser escolhida entre as melhores pois, além de ter o suporte e o apoio da alta gestão do governo de Sergipe, aprimorar o ciclo de implementação da política pública de Estado para seleção e qualificação das Equipes Gestoras das Escolas, a seleção para coordenadores pedagógicos traz também, para um dos importantes atores do processo de melhoria da aprendizagem dos estudantes, qualidade e efetividade nas entregas para comunidade escolar, tendo em vista que as equipes gestoras, compostas por Diretores de Escola, Secretários de Escola e Coordenadores Pedagógicos, exercem um grande papel de, coletivamente, desenvolver as ações educativas com vistas a construção de uma escola voltada para a realidade, comprometida com a mudança estrutural da sociedade e, principalmente, com o desenvolvimento integral de seus estudantes.

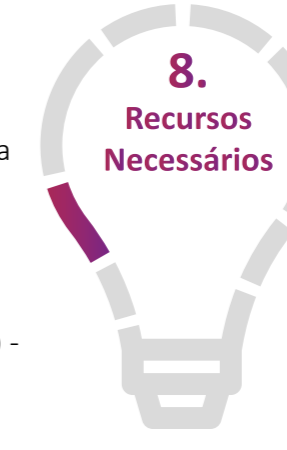
Além disso, a relevância da proposta de realizar o Processo Seletivo para Coordenadores Pedagógicos, tendo como base as competências necessárias para assumir o importante papel de mediar o processo educativo e dessa forma contribuir para melhoria dos indicadores educacionais e prioritariamente para o sucesso dos estudantes da Rede Pública do Estado de Sergipe, reside também na grande possibilidade de ser replicada para os municípios sergipanos, através de pactuação firmada com Estado em prol da melhoria da educação sergipana e pelo fato de necessitar de poucos ajustes e recursos para sua implementação.

É por todo esse viés de transformação da realidade educação de Sergipe e mudança de paradigma na seleção dos cargos de liderança do estado, que a Equipe Seduc acredita que a proposta #Aceite o Desafio - Processo Seletivo para Coordenadores Pedagógicos das Escolas Públicas da Rede Estadual, é uma das melhores e merece ser escolhida, para que possamos assim, continuar desenvolvendo projetos estruturantes e portadores do futuro para as novas gerações.



7. Parcerias

- Diretorias regionais - apoio no momento das entrevistas
- Codin (Coordenadoria de Informação) - ajustes no sistema
- Ascom - divulgação do processo seletivo
- Gabinete do secretário - patrocínio, aprovação
- Departamento de Educação (DED) - auxiliar na construção e avaliação do plano de ações pedagógicas



8. Recursos Necessários

- Diária de viagem
- Combustível
- Sistema
- Equipe
- Pagamento de gratificação para comissão avaliadora



9. Análise Financeira

- Não há necessidade de recursos externos
- Sistema já foi desenvolvido e será ajustado pela equipe interna
- Orçamento da secretaria: diária de viagem e gasolina (realização de entrevistas), pagamento de gratificação da comissão avaliadora.
- Divulgação do processo é 100% digital
- Hora de trabalho dos servidores envolvidos.



10. Visão de Futuro

Ser referência no processo de seleção de pessoal, com vistas à profissionalização e qualificação da gestão, a melhoria e a efetividade dos resultados nos indicadores educacionais, a partir de projetos estruturantes que têm o foco na Educação como Política Pública de Estado e na consecução do Plano Estadual de Educação -PEE 2015-2025.

DESAFIO: *Como podemos aperfeiçoar o curso de formação de modo a promover a percepção da realidade das atividades do cargo de socioeducador, a integração, desenvolver sentimento de pertencimento (espírito público) e contribuir para a redução da rotatividade?*

1.
Ideia

- A. Reformulação completa do curso de formação, com maior foco em atividades vivenciais
- B. O formato do curso de formação será alterado para dar maior visibilidade aos participantes sobre o trabalho nos centros, com mudança na carga-horária, contendo momentos de formação nos centros e mudanças na ementa do curso.

4.
Estratégia de implementação

- Planejamento da etapa de curso de formação no concurso, incluindo custos financeiros, criação de conteúdo, contratação de instrutores e planejamento de avaliações.
- Desenvolvimento de plataforma para etapas de formação online e treinamento de instrutores.
- Realização de formação de candidatos e avaliação de modelo com aperfeiçoamento posterior.

5.
Entregas

- Alteração na ementa e carga-horária do curso de formação
 - Atividades vivenciais no curso
 - Participação de autoridades governamentais ao longo do curso e na graduação
 - Mudança no formato de avaliação do curso
- Inclusão de atividades lúdicas

6.
Pontos críticos

As ações sugeridas atuam em parâmetros subjetivos, que dependem de uma série de fatores que não podem ser controlados, como as emoções dos participantes. No entanto, muitos estudos, experiências anteriores, o diagnóstico da situação atual e o processo de seleção anterior explicitam que essa ação tem potencial transformador.

2.
Problema

Os centros socioeducativos representam importante recurso para a sociedade do estado do Ceará. Em números, em 2018, último ano com os dados consolidados, foram atendidos 3.629 adolescentes e jovens entre 12 e 21 anos em internação provisória. O socioeducador, servidor efetivo selecionado por meio de concurso público, é protagonista desta ação.

Embora tenha um papel tão importante, a inexistência de ferramentas efetivas para retenção do profissional, a inadequação de perfil profissional, a falta de conhecimento e da percepção da realidade do cargo efetivo de socioeducador acrescidas à inexistência do plano de carreira são fatores que geram alta rotatividade e adoecimento em função do trabalho.

3.
Público-alvo

Aluno do curso de formação para o cargo efetivo de socioeducador.

Importância da proposta

O sistema socioeducativo é um dos pilares da assistência social, em qualquer estado. No Ceará, há um conjunto de esforços voltados para a reestruturação completa da política de atendimento socioeducativo. Essa reestruturação já teve resultados robustos na diminuição da violência e da ocorrência de rebeliões e agressões nos Centros Socioeducativos. Embora os socioeducadores tenham um papel tão importante nessa política, a inexistência de ferramentas efetivas para retenção do profissional, a inadequação de perfil profissional, a falta de conhecimento e de percepção da realidade do cargo efetivo de socioeducador acrescidas à inexistência do plano de carreira são fatores que geram alta rotatividade e o adoecimento em função do trabalho. O plano gerado pelo grupo "Tecendo Talentos" tem o objetivo de atenuar, dentre os problemas citados, aqueles associados ao perfil e aderência ao cargo, aprimorando a etapa de formação do concurso público. [...] Ao implementar as ações dispostas no plano, será possível selecionar profissionais com maior aderência cultural à missão nobre de educar, bem como de criar o sentimento de espírito público e de altruísmo social, desde a etapa de formação no concurso público. A criação dessa nova mentalidade acompanhará o servidor ao longo de toda a sua trajetória, permitindo que outros subsistemas da área de gestão de pessoas também sejam positivamente afetados, gerando benefícios para todo o sistema de atendimento socioeducativo. [...] Esperamos contribuir para o maior engajamento dos servidores atuantes nos Centros, para a diminuição da rotatividade dos mesmos e consequentemente para a melhoria das condições disponíveis para os jovens e adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas, o que indiretamente pode gerar impacto positivo para a diminuição da violência no Estado.

7.
Parcerias

- Secretaria de Planejamento (coordenação compartilhada)
 - Secretaria de Educação (formação)
 - Secretaria de Segurança Pública (realização de etapa)
 - Casa Civil (divulgação e publicidade)
 - Procuradoria Geral do Estado (assessoramento jurídico quando demandada)
 - Meios de Comunicação (divulgação)
- Conselhos (transparência/fiscalização)

9.
Análise Financeira

Recursos para contratação de instrutores, compra do material dos cursos de formação e realização do concurso
O espaço físico será obtido com parcerias, e parte do material didático pode ser feita internamente

8.
Recursos Necessários

- Plataforma de acompanhamento do curso de formação.
 - Sites de aprendizagem online.
 - Salas de formação nos centros socioeducativos.
 - Salas de reunião para entrevistas.
 - Material didático impresso
 - Espaço para treinamento.

10.
Visão de Futuro

Espera-se melhorar a percepção dos profissionais entrantes sobre a realidade da função, com um trabalho complementar de engajamento e aumento do senso de pertencimento, buscando diminuir a rotatividade na função e o número de licenças por motivos de saúde.

GO | Time Gente que cuida de gente

DESAFIO: como planejar e otimizar a força de trabalho do Poder Executivo Estadual?

1.
Ideia

A. Tomar decisões estratégicas de gestão de pessoas para geração de resultados, baseado em estudos de planejamento da força de trabalho.
B. Diagnosticar a atual força de trabalho, estabelecer metodologia que permita o levantamento de informações para tomada de decisão relacionada à necessidade de realização de novas formas de contratação, movimentação e alocação de pessoal, planos de carreira.

4.
Estratégia de implementação

A partir de estudos obtidos por meio de informações do sistema de pessoal do Poder Executivo, como projeção da despesa com pessoal, curva de aposentadoria, carreiras existentes. De posse dessas informações iniciar a sensibilização no governo da necessidade deste trabalho, eleger um órgão piloto, metodologia de trabalho para subsidiar as tomadas de decisão sobre a força de trabalho.

2.
Problema

Goiás vive uma situação de déficit financeiro, com as despesas de pessoal acima da LRF. Por outro lado, tem uma projeção de aposentadoria que indica possibilidade de, em aproximadamente dez anos, não ter mais quadro efetivo de pessoal, caso não haja reposição da força. Diante desse cenário, ter uma metodologia que permita melhor otimização da força e tomada de decisão para novas contratações é extremamente necessário.

5.
Entregas

01: diagnóstico da força atual realizado.
02: órgãos pilotos sensibilizados e capacitados.
03: dados coletados e analisados.
04: painel com as informações para tomada de decisão.
05:
5.1. trilhas e minutas de leis elaboradas.
5.2. movimentação da força com critérios definidos.
5.3. contratações realizadas com critérios definidos.

3.
Público-alvo

Órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual

6.
Pontos críticos

- Informações desatualizadas no sistema, dificultando a elaboração da projeção.
- Interferência política.
- Ação de órgãos de controle TCE e MP que, por vezes, direcionam o tipo de concurso a ser realizado.
- Agravamento da situação financeira do estado.
- Dificuldade na definição e execução da metodologia.

Importância da proposta

O planejamento da força de trabalho é inovador e de alta complexidade para a gestão pública, o que o torna desafiador.

Entretanto, é um tema essencial, porque imprime à administração pública a cultura do planejamento, permite melhor organização das carreiras, alocação eficiente dos servidores, definição de trilhas de aprendizagem, além de ser uma ferramenta importante para a implementação do ajuste fiscal projetando e controlando efetivamente a folha de pagamento. Atualmente este time ocupa cargos estratégicos na unidade central de gestão de pessoal e conta com o patrocínio da alta gestão do Estado para a efetiva implementação deste projeto.

Este projeto possibilita trabalhar todos os conceitos e as metodologias repassados pela Fundação João Pinheiro no Programa de Formação de Gestão de Pessoas, trazendo o conhecimento teórico para a prática. E sua execução poderá ser um benchmarking para os demais Estados. Acreditamos que, somente conhecendo o potencial dos servidores que atuam no âmbito dos órgãos públicos, eles poderão se tornar o elemento fundamental para a entrega dos resultados à sociedade.

7.
Parcerias

- Secretaria da Economia
- Secretaria de Desenvolvimento e Inovação
- Secretaria Geral da Governadoria
- Câmara de Gasto com Pessoal

8.
Recursos Necessários

- Equipes
- Recursos do Fundo de Capacitação (Funcam) para possível capacitação da equipe
- Tecnologia da informação

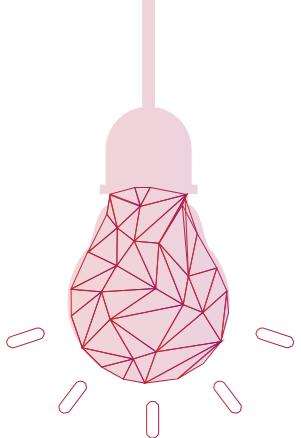
9.
Análise Financeira

Considerando que já temos equipes e parceria com a TI para desenvolvimento do sistema, não existe projeção financeira.

10.
Visão de Futuro

Com o Planejamento da Força de Trabalho será possível estabelecer uma política de gestão de pessoas mais efetiva com tomada de decisão baseada em evidências, permitindo assim estabelecer projetos tanto relacionados a gestão (trilhas de capacitação, melhor alocação e movimentação da força), como atrair novos talentos por meio de processos seletivos melhor planejados, resultando assim na contenção de despesas com pessoal.

DESAFIO: *Como podemos aprimorar a alocação dos servidores públicos nas unidades de recursos humanos dos órgãos e das entidades visando à melhoria da produtividade*



1. Ideia

A. Expandir e aprimorar o dimensionamento da força de trabalho nas unidades setoriais de RH, visando a subsidiar o desenvolvimento da gestão do desempenho por competências técnicas e à melhoria da produtividade.

B. A execução do processo de dimensionamento da força de trabalho nas unidades setoriais de recursos humanos possibilitará a disseminação desse conhecimento, estimulando e viabilizando a aplicação

do modelo pela equipe RH nas demais unidades de órgãos/entidades. O resultado do processo, pela quantidade de informações colhidas ao longo do dimensionamento, poderá subsidiar a melhor alocação dos servidores e a proposição do desempenho por competências técnicas, a identificação de padrões de produtividade e possibilidades de melhorias nos atuais sistemas de informação de RH.

2. Problema

Atualmente o dimensionamento da força de trabalho é realizado apenas para a finalidade de autorização de concurso para os órgãos e as entidades. Por se tratar de um conhecimento técnico específico e uma metodologia muito complexa, apenas a equipe da Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho encontra-se capacitada a realizá-lo, o que impossibilita a aplicação em massa do processo no Estado. Decisões subjetivas e mal orientadas sobre a força de trabalho do órgão

levam a pedidos de concursos desnecessários, aumentando os gastos com pessoal e favorecendo uma gestão pouco técnica nos órgãos e nas entidades. Aprimorar o processo de alocação dos servidores públicos nas unidades de recursos humanos do Estado visando à melhoria da produtividade e ao direcionamento dos esforços para ações estratégicas de gestão de pessoas despertará essas unidades para a possibilidade de expansão do dimensionamento da força de trabalho para todas as demais unidades dos órgãos e entidades.

3. Público-alvo

- Gestores das unidades setoriais de RH
- Servidores das unidades setoriais de RH
- Superintendências centrais da Subsecretaria de Gestão de Pessoas
- Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho

4. Estratégia de implementação

Realização de piloto na Diretoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão para teste e validação dos instrumentos e capacitação EaD. Concluído o piloto e realizadas as alterações na política de dimensionamento da força de trabalho, ela será expandida para as demais unidades setoriais de recursos humanos do Estado de Minas Gerais.

5. Entregas

1. Questionários e modelos de relatórios para realização do dimensionamento da força de trabalho na Diretoria de Recursos Humanos e Material EAD para capacitação das unidades de recursos humanos na metodologia de dimensionamento da força de trabalho.
2. Relatórios sobre equipe da Diretoria de Recursos Humanos, entrevistas com o gestor da Diretoria de Recursos Humanos e Mapeamento de Atribuição por produto realizado.
3. Dados coletados validados e relatório final elaborado.
4. Relatório final elaborado e apresentado à equipe da Diretoria de Recursos Humanos.
5. Cronograma de expansão da política de dimensionamento da força de trabalho objeto de acordo com órgãos e entidades.

Importância da proposta

A proposta do Time RH das Gerais possui potencial de impacto em todo o Estado de Minas Gerais, agregando valor a mais de uma unidade administrativa, tendo em vista que todos os órgãos e as entidades possuem unidade de Recursos Humanos. Além disso, a execução do processo de dimensionamento da força de trabalho nessas unidades possibilitará a disseminação desse conhecimento, estimulando e viabilizando a aplicação do modelo pela equipe RH nas demais unidades do órgão ou da entidade. O resultado do processo subsidiará a melhor alocação dos servidores, a proposição do desempenho por competência técnica, a identificação de padrões de produtividade e a possibilidade de melhoria nos atuais sistemas de informação de RH. A proposta inova e supera o modelo atual ao explorar outras oportunidades do dimensionamento da força de trabalho, além das ações que visam somente à autorização de concurso público.

6. Pontos críticos

- Baixa adesão de órgãos/entidades ao mapeamento.
- Pouca aderência da metodologia às atividades das unidades de recursos humanos.
- Má utilização ou entendimento equivocado da metodologia utilizada no mapeamento.
- Resistência do gestor de RH a aplicar as realocações sugeridas pelo processo de mapeamento.
- Resistência do servidor a participar do processo e fornecer as informações de forma fidedigna.
- Resistência à implantação de medidas decorrentes do mapeamento.

8. Recursos Necessários

Nenhum recurso diretamente envolvido, visto que a plataforma moodle para disponibilização da capacitação EAD já é utilizada pela Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos.

10. Visão de Futuro

Uma vez capacitadas para realização do dimensionamento em suas próprias equipes, as unidades setoriais de recursos humanos poderão aplicar a metodologia nas demais unidades dos respectivos órgãos/entidades. A política de dimensionamento da Força de Trabalho disseminada pelo Estado proporcionará maior conhecimento sobre os processos e atividades desempenhadas em cada unidade administrativa, bem como das competências técnicas para o alcance de melhores resultados. Com base nisso, acredita-se que o modelo poderá proporcionar, além de uma melhor alocação dos servidores a proposição de um processo de avaliação de desempenho por competências técnicas a identificação de padrões de produtividade entre as unidades. Pretende-se ainda determinar indicadores para melhorar a gestão por resultados, identificação de necessidades de capacitação, auxílio no processo de sucessão de servidores, identificação de boas práticas entre as unidades e possibilidades de melhorias nos atuais sistemas de informação de RH.

7. Parcerias

- Alto escalão do órgão/entidade
- Superintendência/Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças
- Unidades setoriais de RH
- Subsecretaria de Gestão de Pessoas e as respectivas diretorias centrais
- Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho.

9. Análise Financeira

Horas trabalhadas dos servidores envolvidos na capacitação.

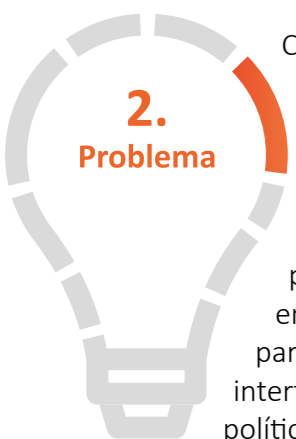
MS | Time Feras do Pantanal

DESAFIO: *Como podemos promover a revisão dos processos de atração e seleção com a inserção de novas práticas para os órgãos da administração direta e indireta de forma a melhorar esses processos e promover a seleção de servidores mais adequados aos postos de trabalho?*



1. Ideia

- A. Remodelar e padronizar o processo de concursos para cargos efetivos, reestruturar e fortalecer as áreas responsáveis.
- B. Padronizando os processos de seleção, haverá maior segurança e agilidade no seu fluxo, promovendo processos mais transparentes e com menos erros. A remodelagem da realização análise técnica das demandas por concursos público. A reestruturação das áreas de concursos irá favorecer a capacitação e demais insumos para a efetividade do processo.



2. Problema

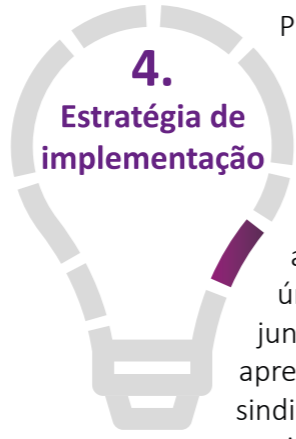
Concursos generalistas e com previsão de vagas de acordo com o previsto na lei de carreiras, processo de solicitação sem análise técnica da área central de pessoas, área central realiza somente o processo de publicação do edital e contratação de empresa que executa a prova, pouca participação na estrutura das provas, interferência dos sindicatos e de fatores políticos no processo.

A atração e seleção de candidatos no perfil necessário à vaga torna o processo de contratação mais eficiente com a diminuição da rotatividade de pessoas e de contratações desnecessárias ou sem o perfil de servidores vocacionados para o serviço público.



3. Público-alvo

- Cidadãos, na condição de candidatos e de beneficiários do serviço público.
- Gestão pública, que necessita de um serviço de qualidade, mais ágil, mais econômico e eficiente



4. Estratégia de implementação

Planeja-se definir o fluxo do processo desde a identificação da necessidade no órgão com a realização de um mapeamento do fluxo dos processos atuais nos RHs setoriais, identificando as práticas atuais, e definindo um único fluxo. Validar a remodelagem junto ao Governador e secretários, apresentar para conhecimento dos sindicatos. Regulamentar a proposta e capacitar as áreas envolvidas.



5. Entregas

- Diagnóstico e planejamento do projeto de remodelagem do processo.
- Remodelagem do processo
- Indicadores e análise de resultados.



6. Pontos críticos

- Não há fluxo de processo de solicitação de concurso padronizado no Estado.
- Solicitações de aprovação de concursos encaminhadas direto para o Governador com análise de necessidade pautada em dados genéricos como aposentadoria e cargos vagos.
- Decisão sobre o processo de seleção muito engessadas pela área jurídica.
- Sindicatos interferem no processo.

Importância da proposta

Porque representa a primeira ação concreta desse time “feras do pantanal” na implantação de um programa de modernização de gestão de pessoas recentemente aprovado pelo Conselho de Governança do Estado de MS com a finalidade de transformar o atual modelo, operacional, com uma visão mais estratégica, uma proposta viável do ponto de vista orçamentário e de execução.



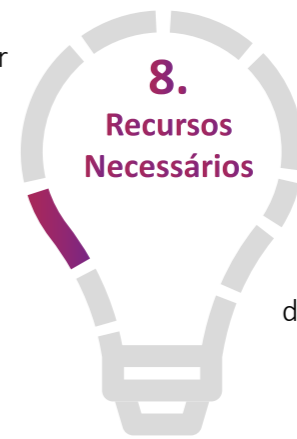
7. Parcerias

- Os órgãos setoriais irão padronizar os processos de solicitação e de qualificação das vagas.
- Escola de Governo responsável pela capacitação das áreas.
- Procuradoria Geral do Estado realiza a análise legal da proposta.
- Secretaria de Governo e Gestão Estratégica patrocina a estratégia e a governança do processo.



9. Análise Financeira

- Algumas atividades independem de recurso financeiro. Existe expectativa de canalização dos recursos do Profisco
- Inclusão na previsão orçamentária deste ano dos demais recursos necessários.



8. Recursos Necessários

- Sistema de gestão de pessoas com módulo de gerenciamento de concursos.
- Investimento em pessoas (capacitação, quantitativo e salários).
- Redefinição das competências da unidade central.



10. Visão de Futuro

Concursos mais estruturados, com definição das vagas compatíveis em número e perfil, provas que selecionam candidatos mais aptos ao cargo, geram menos judicialização e menores custos, promovendo eficiência para a gestão pública e a qualidade nos serviços para o cidadão.

DESAFIO: *Propiciar um acolhimento humanizado e integrado para que os novos agentes públicos da SPGG-RS fiquem encantados, tornando-se engajados e motivados no propósito de garantir e melhorar vidas*



1. Ideia

- A. Gerar experiências mais encantadoras no ingresso de novos agentes públicos da SPGG-RS
- B. A comunicação administrativa, técnica e social do novo agente público é integrada, diminuindo desinformações e duplicação das ações iniciais do trabalho. Além disso, há o cuidado para que a pessoa seja acolhida por todos (a nuvem de anjos) e seja alocada em atividades instigantes para o melhor desenvolvimento e transformação das competências individuais e institucionais.



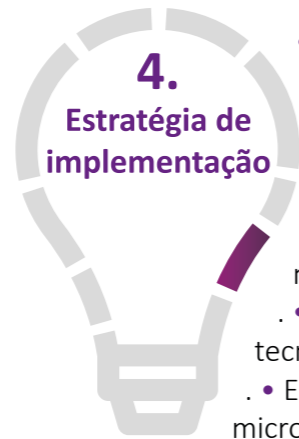
2. Problema

O ingresso de agentes públicos não é pensado para gerar uma experiência única, positiva para os novatos. Cada área tende a executar seu trabalho em separado. A desintegração e a visão de execução de tarefas sem padrão e sem o caráter mais humanizado e desconsiderando o potencial de impacto da experiência das pessoas envolvidas em um grande momento de suas vidas e no desenvolvimento ao longo de anos.



3. Público-alvo

Potenciais agentes públicos (servidores públicos efetivos, comissionados, contratados, temporários terceirizados* e estagiários) da SPGG-RS



4. Estratégia de implementação

- Aprovação com secretário
 - Produção e disseminação de abordagens e práticas padronizadas e aplicadas por uma nuvem de anjos (pessoas responsáveis por atender novos agentes públicos)
 - Desenvolvimento de soluções tecnológicas de apoio
 - Elaboração e aplicação de microcapacitações
 - Avaliação do projeto-piloto
- Elaboração e execução de plano de comunicação



5. Entregas

- Alocação por competência de maneira mais assertiva
 - Aprendizado e multiplicação com o uso das tecnologias
 - Redução de turnover
 - Agente público engajado e mobilizado
 - Experiência encantadora aos participantes



6. Pontos críticos

- Falta de engajamento dos gestores
 - Dificuldade de definição, priorização e agilidade tecnológica
 - Disponibilidade orçamentária/financeira

Importância da proposta

- O Acolhimento Transformador de Agente Público SPGG-RS se trata de uma proposta de alocação por competências e onboarding cujo processo é inédito para agentes públicos no Poder Executivo Estadual do RS e tem recursos para sua implementação plenamente viáveis
- Propõe-se a utilização de app servidor (já disponibilizado) e plataforma tecnológica para interação com o potencial agente público desde sua nomeação até o início de seu exercício efetivo: o colaborador com papel protagonista de seu onboarding;
- Visa-se a agregar valor ao potencial agente público (colaborador das categorias de servidor efetivo, servidor comissionado, contratado, temporário, terceirizado e estagiário)
- É uma proposta inovadora que agrega valor à gestão de pessoas de forma específica e ao poder público de forma geral, propiciando ingressos encantadores por meio de um acolhimento humanizado e integrado!



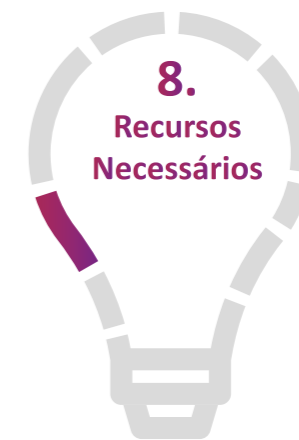
7. Parcerias

- Área de TIC
 - Assessoria de Comunicação da SPGG (Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do RS)
 - Área de RH da SPGG-RS
 - Procergs (Empresa de TIC do Estado)



9. Análise Financeira

A maior parte das ações podem ser viabilizadas sem a necessidade de recursos financeiros. Para o app servidor ou um módulo específico, será buscada parceria com a Procergs e, eventualmente, será necessário investimento em fábrica de software, com valor inicial estimado em R\$ 100 mil



8. Recursos Necessários

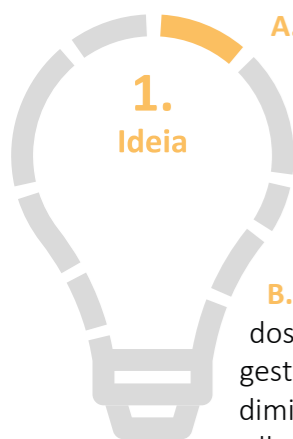
- App do servidor - <https://app.servidor.rs.gov.br/>
- Chatbot
- Cartilha online
- FAQ
- Dossiê do agente público



10. Visão de Futuro

Descrever aonde se quer chegar em termos de resultados e/ou mudança, com a implementação desta proposta. Informar se esta proposta faz parte de um projeto mais amplo de mudança da área de gestão de pessoas. Com o projeto implantado, pretende-se ter um padrão de capacitações e abordagens para todos os casos de ingressos de novos agentes públicos no governo do RS, possibilitando a melhoria contínua da experiência das pessoas em cada etapa de seu ciclo de vida funcional, acreditando e sentindo o cuidado humanizado que o Estado pode ter com os cidadãos que decidem servir a população, se desenvolvam e se adaptem com a evolução da realidade social.

DESAFIO: *como podemos estabelecer requisitos para atração e seleção de servidores com perfil adequado para atuação nas gerências de gestão de pessoas de forma a melhorar a performance desses setores?*



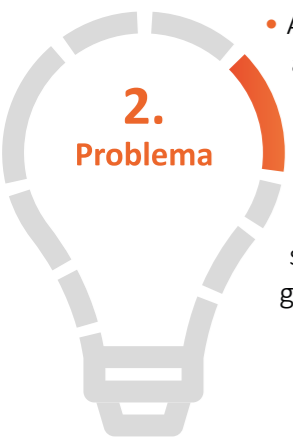
1. Ideia

- A. Estabelecer requisitos para atração e seleção de servidores com perfil adequado para atuação nas gerências de gestão de pessoas de forma a melhorar a performance desses setores.
- B. A partir da seleção adequada dos servidores para atuar na área de gestão de pessoas, será possível diminuir o turnover nas equipes e melhorar os serviços prestados aos servidores e órgãos atendidos.



4. Estratégia de implementação

- Definição do perfil de atuação da gestão de pessoas.
- Dimensionamento da força de trabalho.
- Mapeamento de competências do referido perfil.
- Criação de um banco de talentos para captação de candidatos/servidores interessados.
- Comunicação interna para atração de candidatos.



2. Problema

- Ausência de requisitos para atração e seleção de servidores com perfil adequado para atuação na área de gestão de pessoas
- Alta rotatividade de servidores nas áreas de gestão de pessoas



5. Entregas

- Melhorar a eficiência dos serviços prestados aos servidores
- Melhorar a performance da área de gestão de pessoas



3. Público-alvo

- Gestores e servidores interessados em atuar na área
- Servidores em geral (que procuram atendimento no setor de gestão de pessoas)



6. Pontos críticos

- Patrocínio da alta gestão
- Legislação aplicável ao assunto (nomeação em cargo comissionado e movimentação de pessoal)
- Diferença salarial baseada na lotação do servidor e não no cargo ocupado

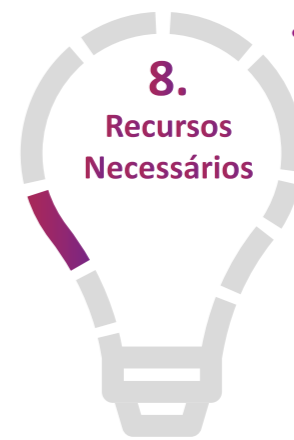
Importância da proposta

A equipe de SC veio a este curso com o propósito de buscar a inovação em processos para a área de gestão de pessoas do seu Estado. Temos conhecimento de nossas limitações e, por isso, nosso plano de ação busca ser factível, de forma que, ao final de nossos estudos, possamos realmente ver nosso projeto aplicado, trazendo resultados bons à área de gestão de pessoas de nossos órgãos setoriais, aos servidores que lá trabalham, aos atendidos e, finalmente, aos cidadãos usuários do serviço público.



7. Parcerias

- Envolvimento dos demais órgãos para levantamento das demandas e desenho do perfil do profissional de gestão de pessoas
- Secretaria de Comunicação (Secom) e demais assessorias de comunicação do Estado - campanha de divulgação do banco de talentos entre os servidores e órgãos estaduais



8. Recursos Necessários

- Mão de obra (recursos humanos)
- Criação do módulo banco de talentos no SIGRH



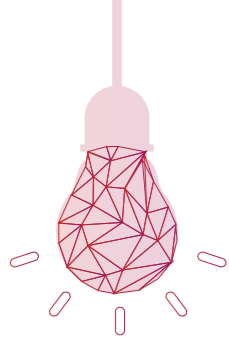
9. Análise Financeira

- As primeiras etapas do plano de ação poderão ser realizadas pela própria equipe (sem custos financeiros)
- Para implementação da última etapa, serão necessários recursos financeiros. No momento, não há previsões orçamentárias para a ação. Será necessário buscar recursos para a conclusão

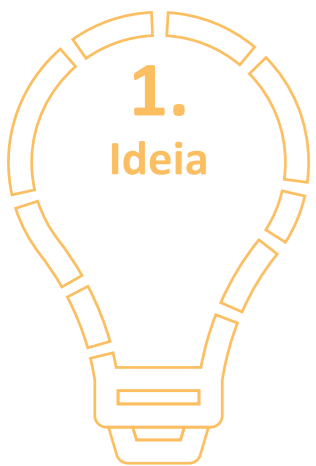


10. Visão de Futuro

Uma seleção adequada dos servidores para atuar na área de gestão de pessoas dos órgãos promoverá a consolidação dessas equipes, reduzindo a alta rotatividade. Além disso, propiciará o desenvolvimento competências desses profissionais, resultando em alta performance da área e maior eficiência dos serviços prestados aos órgãos, servidores e, conseqüentemente, aos cidadãos que buscam os serviços do Estado.



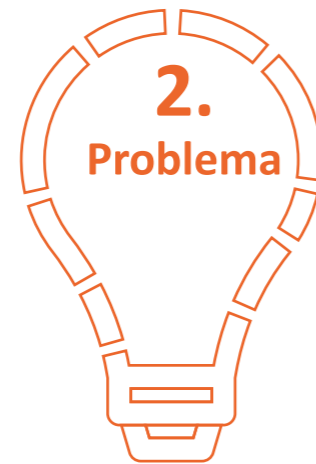
2. Desempenho



1.
Ideia

A. O QUE É A SOLUÇÃO?

B. COMO A SOLUÇÃO FUNCIONA?



2.
Problema

QUAL PROBLEMA A SOLUÇÃO BUSCA RESOLVER E POR QUE ELA É IMPORTANTE?



6.
Pontos críticos

QUAIS OS PONTOS CRÍTICOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO?



7.
Parcerias

QUAIS OS PARCEIROS/ATORES CHAVES PARA O DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO? POR QUE SÃO IMPORTANTES?



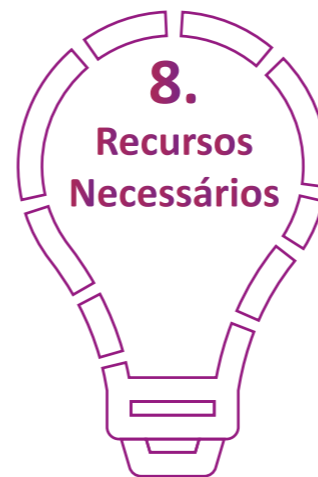
3.
Público-alvo

PARA QUEM A SOLUÇÃO É DESTINADA?



4.
Estratégia de implementação

COMO A SOLUÇÃO SERÁ IMPLEMENTADA?



8.
Recursos Necessários

QUAIS OS RECURSOS MATERIAIS E TECNOLÓGICOS NECESSÁRIOS?



9.
Análise Financeira

INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO



5.
Entregas

QUAIS AS PRINCIPAIS ENTREGAS NO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO?



10.
Visão de Futuro

DESCREVER AONDE SE QUER CHEGAR EM TERMOS DE RESULTADOS E/OU MUDANÇA, COM A IMPLEMENTAÇÃO DESTA PROPOSTA. INFORMAR SE ESTA PROPOSTA FAZ PARTE DE UM PROJETO MAIS AMPLO DE MUDANÇA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.

1º lugar - Mato Grosso do Sul

Remodelar o processo de Gestão de Desempenho individual integrando-o à Gestão Estratégica.

O Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul retomou em 2015 o planejamento estratégico e a gestão por competência passou a integrar as ações estratégicas de Governo.

Recentemente foram realizadas oficinas de avaliações dos processos de Gestão por Competência, Plano de Desenvolvimento e Gestão Estratégica, detectando a necessidade de integrar e aprimorar esses processos para que eles possam cumprir seu papel como instrumentos de modernização da gestão pública.

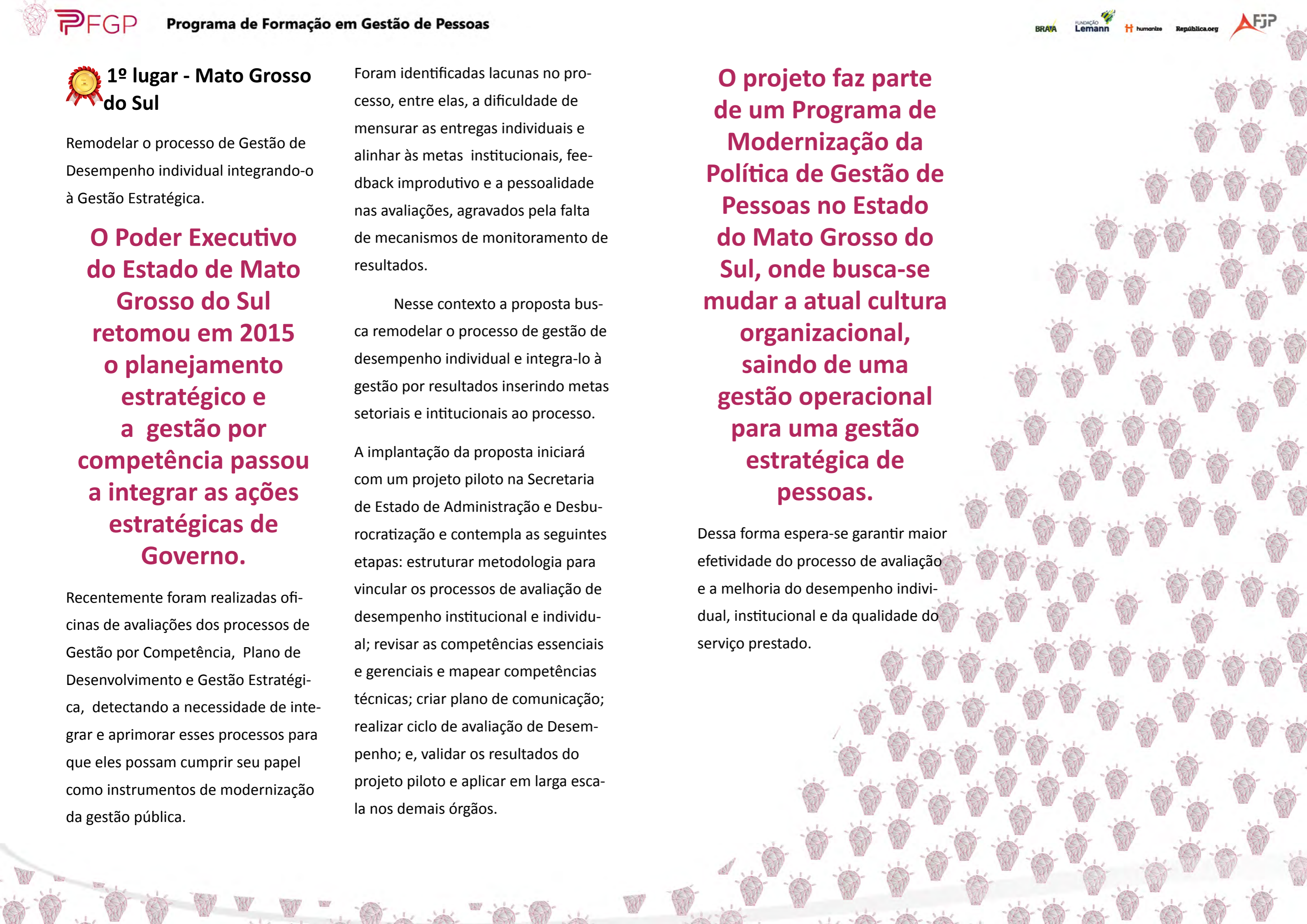
Foram identificadas lacunas no processo, entre elas, a dificuldade de mensurar as entregas individuais e alinhar às metas institucionais, feedback improdutivo e a pessoalidade nas avaliações, agravados pela falta de mecanismos de monitoramento de resultados.

Nesse contexto a proposta busca remodelar o processo de gestão de desempenho individual e integra-lo à gestão por resultados inserindo metas setoriais e institucionais ao processo.

A implantação da proposta iniciará com um projeto piloto na Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização e contempla as seguintes etapas: estruturar metodologia para vincular os processos de avaliação de desempenho institucional e individual; revisar as competências essenciais e gerenciais e mapear competências técnicas; criar plano de comunicação; realizar ciclo de avaliação de Desempenho; e, validar os resultados do projeto piloto e aplicar em larga escala nos demais órgãos.

O projeto faz parte de um Programa de Modernização da Política de Gestão de Pessoas no Estado do Mato Grosso do Sul, onde busca-se mudar a atual cultura organizacional, saindo de uma gestão operacional para uma gestão estratégica de pessoas.

Dessa forma espera-se garantir maior efetividade do processo de avaliação e a melhoria do desempenho individual, institucional e da qualidade do serviço prestado.



MS | Time Feras do Pantanal

DESAFIO: *Como podemos remodelar o processo de gestão de desempenho, inserindo metas de desempenho setoriais e de resultados institucionais de forma a modernizar a Administração Pública, valorizar o servidor e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos?*



1.
Ideia

- A. Remodelar o processo de Gestão de Desempenho individual integrando-o à Gestão Estratégica e à Política de Desenvolvimento do servidor.
- B. Por meio da identificação dos gaps na integração dos processos acima descritos busca-se o mapeamento das competências técnicas e a definição de indicadores de resultados para o aprimoramento da gestão por competências.



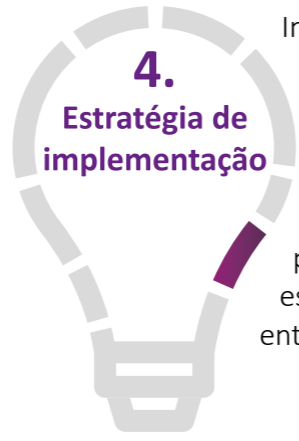
2.
Problema

O atual processo de Gestão por competência apresenta dificuldade de mensurar as entregas individuais e alinhar às metas institucionais, o que cria oportunidades de gaming, de feedback improdutivo e personalidade nas avaliações. A remodelagem deste processo é uma importante ferramenta para a modernização da Gestão Pública Estadual.



3.
Público-alvo

Diretamente à gestores e servidores com foco na melhoria da prestação de serviço ao cidadão.



4.
Estratégia de implementação

Implantar projeto piloto na Secretaria de Administração e Desburocratização (SAD). Depois da realização do projeto piloto, conforme os resultados obtidos, ocorrerá a aplicação do processo remodelado em larga escala nos demais órgãos e entidades.



5.
Entregas

- Metodologia estruturada para vincular os processos de avaliação de desempenho institucional e individual.
- Competências essenciais e gerenciais revisadas e competências técnicas mapeadas.
- Processo de Gestão por competências e Processo de Gestão Estratégica integrados por meio da remodelagem do processo.
- Plano de comunicação criado para realizar a divulgação do novo modelo de Gestão do Desempenho.
- Avaliação de Desempenho realizada conforme novo modelo.
- Aplicação em larga escala dos resultados do projeto piloto nos demais órgãos e entidades.



6.
Pontos críticos

- Falta de patrocínio da alta gestão.
- Indisponibilidade financeira.
- Dificuldade de integração entre setores.
- Negação do processo.
- Falta de engajamento.

Importância da proposta

O Estado de MS, retomou em 2015 o planejamento estratégico e a gestão por competência passou a integrar as ações estratégicas dessa Gestão, recentemente foram realizadas oficinas de avaliações dos processos: Gestão por Competência, Plano de Desenvolvimento e Gestão Estratégica, detectando a necessidade de integrar e aprimorar esses processos para cumprir seu papel como instrumentos de modernização da gestão pública.



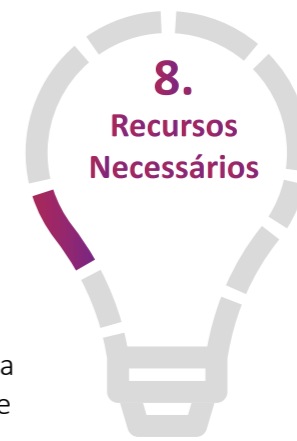
7.
Parcerias

- Fundação Escola de Governo - planejamento e execução de capacitação
- Secretaria de Governo e Gestão Estratégica - Segov - participação técnica no grupo de trabalho
- Conselho de Governança - deliberação da remodelagem proposta
- Procuradoria Geral do Estado - análise jurídica da regulamentação do processo remodelado



9.
Análise Financeira

- Tem previsão orçamentária na SAD e Segov para remodelagem do sistema,
- Espera-se que com a implantação seja possível gerar indicadores integrados de desempenho, identificando os pontos de melhoria para propiciar a eficácia e eficiência dos processos.



8.
Recursos Necessários

- Sistema de avaliação de desempenho integrado
- Servidores com perfil
- Investimento para capacitação



10.
Visão de Futuro

O projeto faz parte de um Programa de Modernização da Política de Gestão de Pessoas no Estado do Mato Grosso do Sul. Com isso, queremos propiciar uma mudança de cultura organizacional, saindo de uma gestão operacional para uma gestão estratégica de pessoas. Em termos de resultados, busca-se melhorar a gestão pública, melhorar a qualidade da prestação do serviço público estadual, bem como a satisfação do servidor profissional.

2º lugar - Pernambuco

Inspirado nos conteúdos do Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFGP) promovido pela Fundação João Pinheiro (FJP) e no movimento que acontece na gestão de pessoas no Governo de Pernambuco, o Time Lab-GEP PE desenvolveu uma proposta de implementação de uma política institucional de gestão de desempenho voltada para lideranças do Governo Estadual. Com o propósito de apoiar e fortalecer a capacidade de entrega de resultados por parte desses servidores, conjectura-se relevante contribuição dessa Política para a melhoria da gestão pública no Estado.

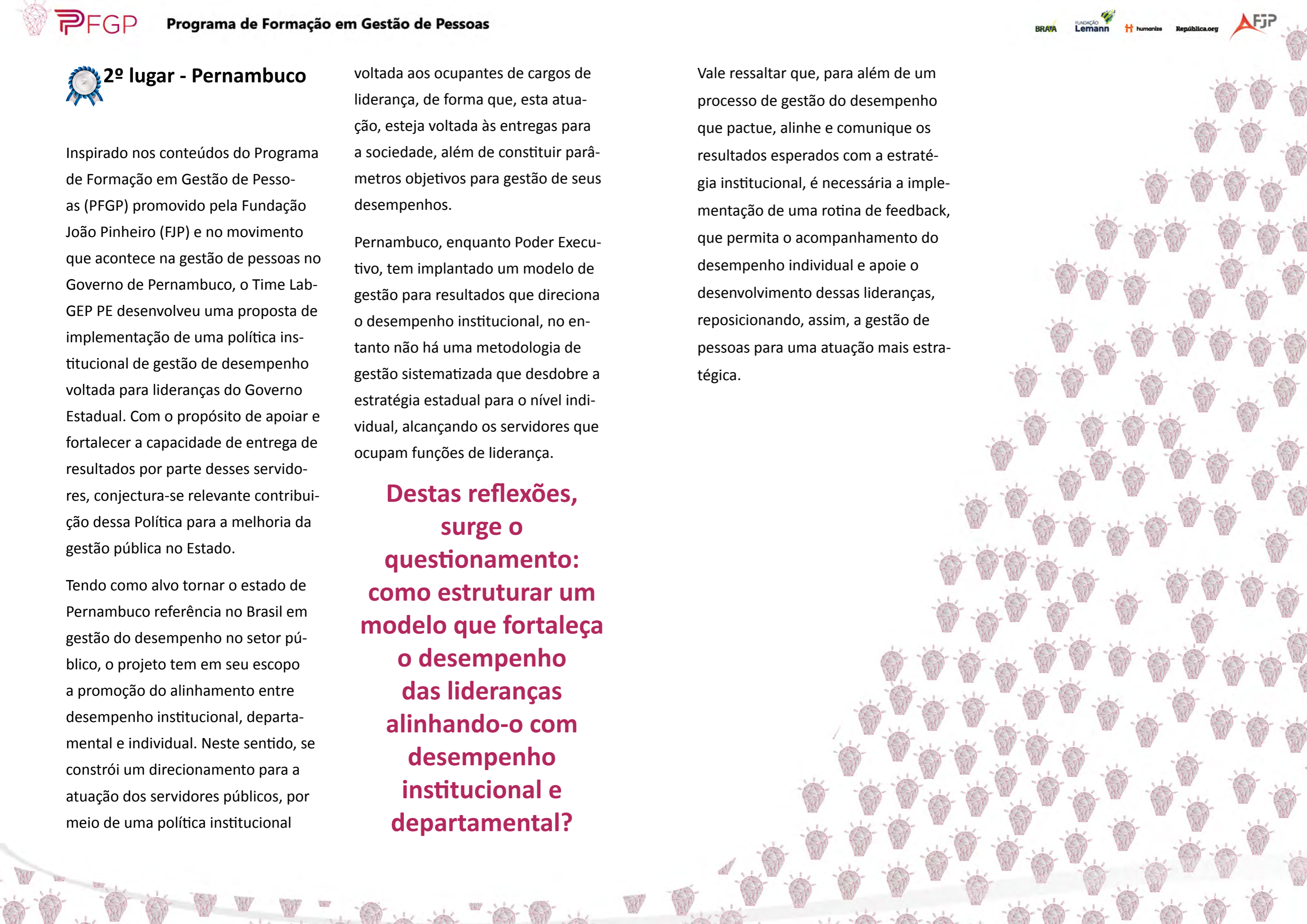
Tendo como alvo tornar o estado de Pernambuco referência no Brasil em gestão do desempenho no setor público, o projeto tem em seu escopo a promoção do alinhamento entre desempenho institucional, departamental e individual. Neste sentido, se constrói um direcionamento para a atuação dos servidores públicos, por meio de uma política institucional

voltada aos ocupantes de cargos de liderança, de forma que, esta atuação, esteja voltada às entregas para a sociedade, além de constituir parâmetros objetivos para gestão de seus desempenhos.

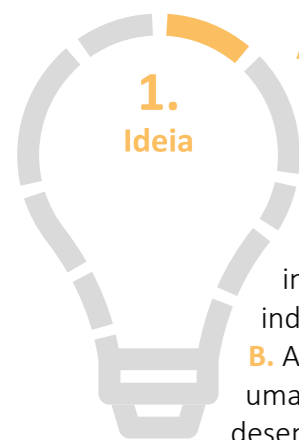
Pernambuco, enquanto Poder Executivo, tem implantado um modelo de gestão para resultados que direciona o desempenho institucional, no entanto não há uma metodologia de gestão sistematizada que desdobre a estratégia estadual para o nível individual, alcançando os servidores que ocupam funções de liderança.

**Destas reflexões,
surge o
questionamento:
como estruturar um
modelo que fortaleça
o desempenho
das lideranças
alinhando-o com
desempenho
institucional e
departamental?**

Vale ressaltar que, para além de um processo de gestão do desempenho que pactue, alinhe e comunique os resultados esperados com a estratégia institucional, é necessária a implementação de uma rotina de feedback, que permita o acompanhamento do desempenho individual e apoie o desenvolvimento dessas lideranças, reposicionando, assim, a gestão de pessoas para uma atuação mais estratégica.



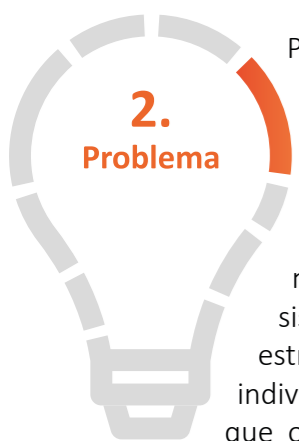
DESAFIO: *Como estruturar um modelo que fortaleça o desempenho das lideranças alinhando-o com desempenho institucional e departamental?*



1. Ideia

A. Estruturar um modelo de gestão de desempenho visando fortalecer o desempenho das lideranças por meio do alinhamento entre desempenho institucional, departamental e individual.

B. Através do estabelecimento de uma política institucional de desempenho das lideranças, desdobrada a partir da visão de resultados do governo.



2. Problema

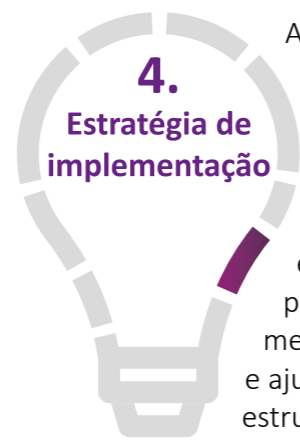
Pernambuco, enquanto Poder Executivo, tem implantado um modelo de gestão para resultados que direciona o desempenho institucional, no entanto não há uma metodologia de gestão sistematizada que desdobre a estratégia estadual para o nível individual, alcançando os servidores que ocupam funções de liderança.

Portanto, entendemos que nosso desafio é estruturar um modelo que fortaleça o desempenho das lideranças alinhando-o com desempenho institucional e departamental.



3. Público-alvo

Lideranças do Governo e Sociedade.



4. Estratégia de implementação

A estratégia de implementação inicia pela pactuação do escopo do projeto com a alta gestão do Governo e o alinhamento entre as áreas centrais de planejamento e gestão de pessoas. Após estas definições será elaborado e executado um projeto piloto, para teste da proposta metodológica. Com a metodologia testada e ajustada, serão desenvolvidas as ações de estruturação do modelo, incluindo: capacitação das equipes, estruturação das áreas, desenvolvimento de soluções de TI e normatização do modelo enquanto política institucional. Com a estruturação realizada, será implementada a estratégia de difusão, em formato de ondas dentro da estrutura do governo, e o acompanhamento e monitoramento das ações.



5. Entregas

1. Projeto Piloto.
2. Estruturação do Modelo (Capacitação das equipes, estruturação das áreas, definição de metodologia, normatização).
3. Sistemas de Informação para Gestão do Desempenho.
4. Difusão do Modelo na estrutura do Governo.



6. Pontos críticos

- As áreas de Planejamento e Gestão de Pessoas, estão localizadas em órgãos distintos na estrutura de Governo.
- Baixo grau de estrutura e capacitação dos setores de gestão de pessoas e planejamento com relação à temática.
- Mudança de governo.
- Cultura de avaliação atrelada à remuneração.
- Corporativismo.
- Falta de conhecimento a respeito da temática no serviço público em geral.

Importância da Proposta

Na implementação de uma **política institucional de gestão de desempenho para lideranças** buscando-se apoiar e fortalecer a capacidade de entrega de resultados por parte desses servidores, vemos relevante contribuição para a melhoria da gestão pública. A promoção do alinhamento entre desempenho institucional, departamental e individual, base para a proposta apresentada, constrói um direcionamento para a atuação dos servidores públicos, de forma que, esta atuação, esteja voltada às entregas para a sociedade, além de constituir parâmetros objetivos para gestão de seus desempenhos.



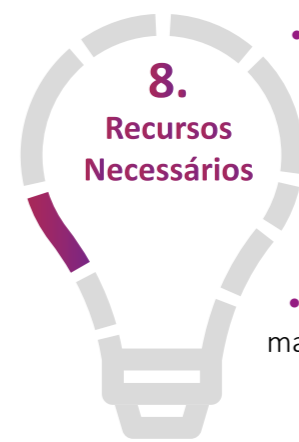
7. Parcerias

- Aliança (Em andamento) - Aporte de metodologias na área de gestão de pessoas.
 - Escolas de Governo - Estrutura para implementação das ações de formação necessárias.
 - Setoriais de Gestão de Pessoas e Planejamento - Implementação do modelo na estrutura do Governo.
 - Instituições com foco em formação - Potencial para ações de formação.
- Instituições de fomento à gestão pública - Potencial para compartilhamento de conhecimento.



9. Análise Financeira

- Investimentos: estruturação da equipe, capacitação, ferramentas para comunicação, desenvolvimento de soluções de TI.
- Expectativas de retorno: aumento do desempenho individual, melhoria nas entregas à sociedade.



8. Recursos Necessários

- Estruturação de equipes para atuação central e nas setoriais de gestão de pessoas.
 - Desenvolvimento das equipes.
 - Plano de comunicação e estratégia de difusão.
 - Desenvolvimento e manutenção de soluções de TI.



10. Visão de Futuro

Tornar o estado de Pernambuco referência no Brasil em gestão do desempenho no setor público, por meio de uma política institucional voltada aos servidores ocupantes de cargos de liderança, para que possam oferecer melhores entregas - estando nelas refletidos os resultados esperados pela sociedade.

Justificativa: Esta proposta faz parte de um conjunto de ações que vem sendo desenvolvido pelo Governo do Estado no intuito de reposicionar a gestão de pessoas para uma atuação mais estratégica.

3º lugar - Minas Gerais

O Time RH das Gerais focou na temática Gestão do Desempenho: melhorar a qualidade do processo de Gestão do Desempenho na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, por meio de metas e indicadores institucionais e departamentais e criação de cultura de feedback e feedforward, visando a redução dos gamings.

O desafio proposto utilizou os resultados da pesquisa realizada pela Diretoria Central de Gestão do Desempenho, aplicada aos servidores do Estado de Minas Gerais. Os resultados apresentados serviram para a construção das personas na metodologia design thinking. Observou-se que o processo de avaliação de desempenho perdeu a sua relevância, tornando-se algo realizado de forma mecânica, com ocorrência de Gaming.

O plano de ação incluiu a instituição de indicadores institucionais e setoriais, a apropriação do feedback e feedforward na avaliação de desem-

penho individual, conectada ao contexto dos indicadores de equipes e a identificação de gaps de competências e gaming.

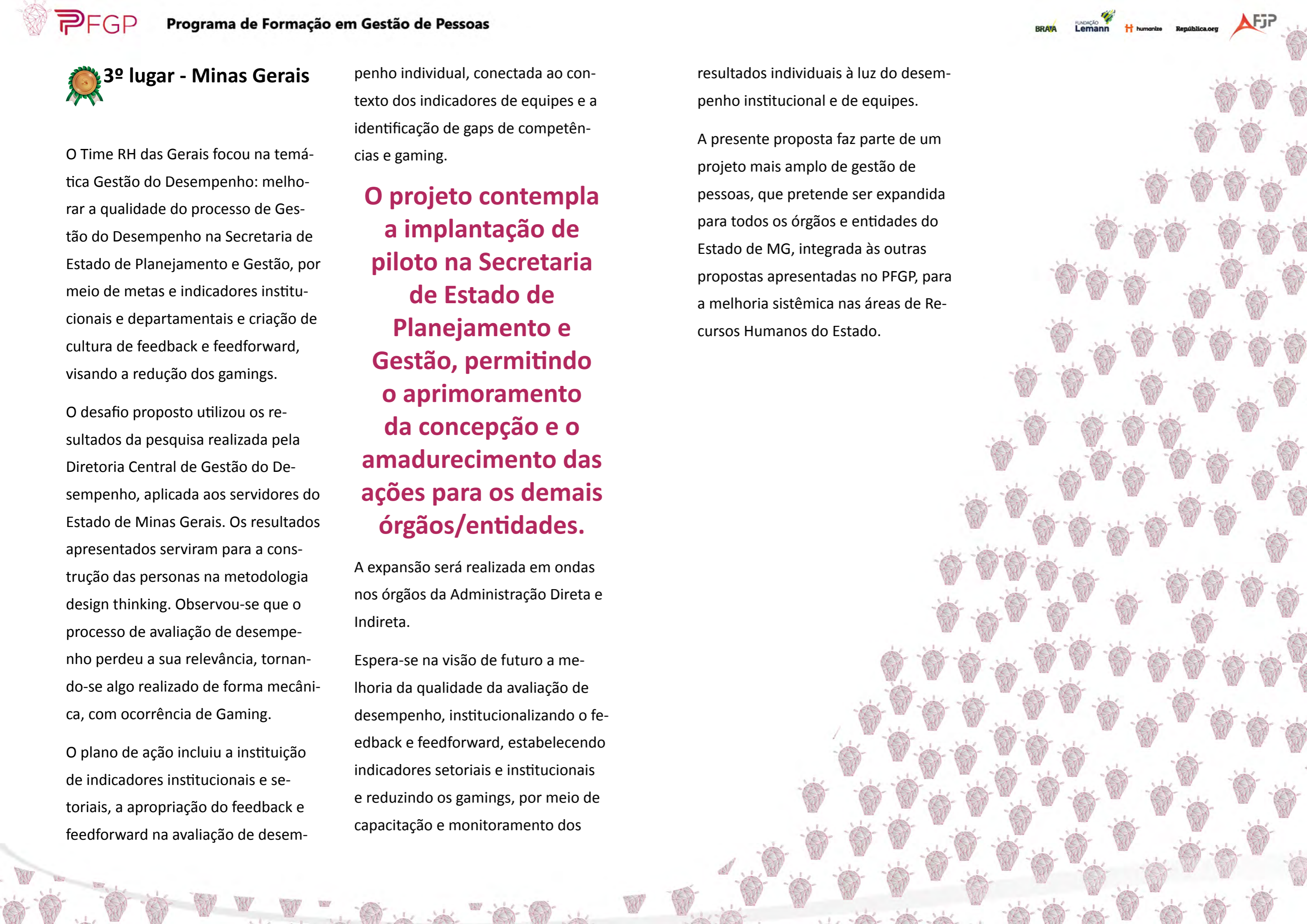
O projeto contempla a implantação de piloto na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, permitindo o aprimoramento da concepção e o amadurecimento das ações para os demais órgãos/entidades.

A expansão será realizada em ondas nos órgãos da Administração Direta e Indireta.

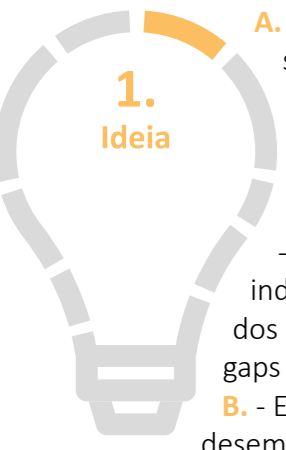
Espera-se na visão de futuro a melhoria da qualidade da avaliação de desempenho, institucionalizando o feedback e feedforward, estabelecendo indicadores setoriais e institucionais e reduzindo os gamings, por meio de capacitação e monitoramento dos

resultados individuais à luz do desempenho institucional e de equipes.

A presente proposta faz parte de um projeto mais amplo de gestão de pessoas, que pretende ser expandida para todos os órgãos e entidades do Estado de MG, integrada às outras propostas apresentadas no PFGP, para a melhoria sistêmica nas áreas de Recursos Humanos do Estado.



DESAFIO: *Melhoria na qualidade do processo de GESTÃO DO DESEMPENHO na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - Seplag-MG, por meio da instituição de metas e indicadores institucionais e departamentais e a criação de uma cultura de feedback e feedforward, visando a redução dos gamings*

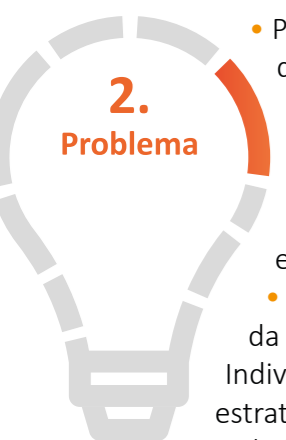


1. Ideia

A. - Instituir indicadores institucionais e setoriais na Secretaria de Planejamento e Gestão.
 - Incluir feedback e feedforward na avaliação de desempenho individual.
 - Realizar análise dos resultados individuais dos membros no contexto dos indicadores de equipes para visualizar gaps de competências e gaming.


B. - Estabelecer cultura de gestão do desempenho por meio de indicadores setoriais e institucionais.

- Institucionalizar etapas de feedbacks e feedforward efetivos e formalizados dentro do processo anual de avaliação de desempenho individual.
- Estabelecer um alinhamento entre os resultados obtidos nos indicadores setoriais e as avaliações de desempenho individual.



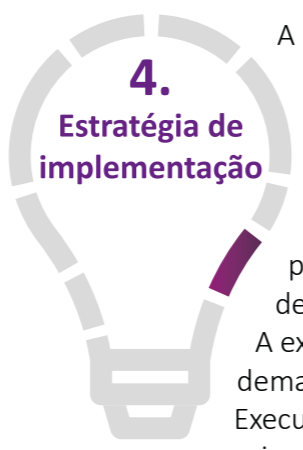
2. Problema

- Perda de relevância da avaliação de desempenho individual para gestores e servidores.
 - Gaming na atribuição de notas individuais, inexistência de indicadores ou metas para as equipes e órgãos.
 - Necessidade de maior convergência da Avaliação de Desempenho Individual com os resultados estratégicos/ institucionais dos órgãos e entidades do Poder executivo de MG.




3. Público-alvo

Gestores, Servidores e Unidades Administrativas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.




4. Estratégia de implementação

A implantação será iniciada por meio do projeto-piloto na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. No piloto serão avaliados os resultados, aprimorando o projeto e multiplicando para os demais órgãos/entidades. A expansão do projeto para os demais órgãos e entidades do Poder Executivo é planejada em duas ondas, a primeira para a Administração Direta e a segunda para a Administração Indireta.



5. Entregas

01. Reformulação da avaliação de desempenho individual.
02. Capacitação de gestores e servidores para feedback e feedforward disponível em EAD.
03. Implantação de indicadores de desempenho institucionais e de equipes.
04. Institucionalização de Comitê de Gestão de Desempenho.
05. Análise de resultados individuais à luz de resultados setoriais e institucionais para redução de gaming e identificação de gaps de desenvolvimento.




6. Pontos críticos

- Patrocínio da alta gestão e dos gestores.
- Dificuldade na construção de indicadores.
- Resistência dos servidores e gestores em pactuar e acompanhar metas.
- Necessidade de mobilização de todas as áreas da Seplag.
- Falta de recursos do Sistema de Avaliação de Desempenho (Sisad) para suportar acessos e gerar relatórios gerenciais.
- Falta de recursos financeiros para desenvolvimento do sistema Sisad.


Importância da proposta

A proposta do Time RH das Gerais busca aprimorar o processo de avaliação de desempenho, já implantado há 16 anos e apontar novos caminhos, em consonância com os desafios dos tempos atuais. Acreditamos que por meio da construção de indicadores institucionais e setoriais, e, ainda, implantando a cultura de feedback e feedforward, o Estado de Minas Gerais poderá rever seus processos de avaliação de desempenho e inovar na revisão permanente de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus servidores, assim como apontar alternativas de aprimoramento e aprendizagem individual e coletiva. A proposição de um plano piloto na Seplag poderá viabilizar a retomada da gestão do desempenho a partir do acordo de resultados, inovando com a introdução do modelo que permita o alinhamento entre os objetivos institucionais e o desempenho individual dos servidores. Além disso, a proposta possui potencial de impacto, tendo em vista que a partir da avaliação dos resultados e dos ajustes necessários, o modelo poderá ser disseminado para todo o Estado de Minas Gerais.



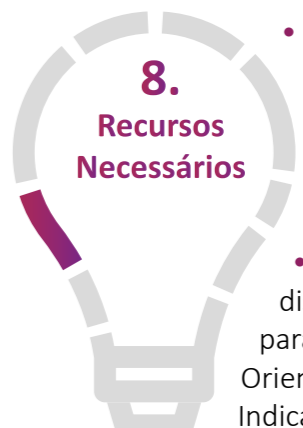
7. Parcerias

- Subsecretaria de Gestão Estratégica: para a construção dos indicadores e modelo de governança para acompanhamento dos resultados institucionais e setoriais.
- Diretoria de Recursos Humanos: para implantação do processo de Feedback e Feedforward na Seplag.
- Subsecretaria de Gestão de Pessoas: Alteração do instrumento de avaliação de desempenho individual, sensibilização e pactuação das metas junto às unidades e difusão da cultura de feedback e feedforward entre gestores e servidores.
- Prodemge: empresa de tecnologia do Poder Executivo Estadual, necessária para modificação do Sistema de Avaliação de Desempenho.
- Assessoria de Comunicação: para campanha de sensibilização de gestores e servidores.




9. Análise Financeira

Estimativa de adequação e aprimoramento do Sistema de avaliação de desempenho: R\$ 100.000,00



8. Recursos Necessários

- Adaptação do Sistema de Avaliação de Desempenho Sisad existente.
- Sistema de Gestão e Monitoramento de Indicadores e resultados
- Plataforma Moodle para disponibilização da capacitação para Feedback e Feedforward e Orientação para Construção de Indicadores



10. Visão de Futuro

1. Melhorar a qualidade da avaliação de desempenho, institucionalizando o feedback e feedforward entre gestores e servidores
2. Estabelecer indicadores setoriais e institucionais para gestão do desempenho efetivo e melhoria dos resultados dos órgãos e entidades
3. Redução dos gamings no processo de avaliação por meio de capacitação e monitoramento dos resultados individuais à luz do desempenho nas equipes e institucionais
4. Desvinculação das notas individuais de adicionais pecuniários para redução dos incentivos a gaming.

A proposta faz parte de projeto mais amplo de gestão de pessoas, tem por objetivo expandir para todos os órgãos e entidades do Estado de MG e irá integrar-se às outras propostas realizadas ao longo do curso.

DESAFIO: Como podemos implementar um modelo de gestão do desempenho adequado ao cargo de socioeducador considerando as suas peculiaridades e características híbridas?

1. Ideia

A. Criação e implementação de um modelo de gestão do desempenho para carreira de socioeducadores, com aplicação de piloto.
B. Proposição de um modelo de gestão do desempenho que possa ser usado como piloto em cargos similares ao cargo de socioeducador, em especial, cargos pedagógicos. Após pilotagem, ajustes e posterior implementação em cargos atuantes nos Centros Socioeducativos.

2. Problema

O modelo de gestão do desempenho implementado atualmente não atende às necessidades dos cargos atuantes nos Centros Socioeducativos. A falta de robustez desse modelo gera consequências severas como desmotivação e fragilidade no engajamento dos servidores. O pouco direcionamento para o desempenho também impede a criação de mecanismos de desenvolvimento dos profissionais. A proposta se coloca como mecanismo que visa gerar impacto positivo no engajamento e atuação dos socioeducadores, contribuindo para seu desenvolvimento e para ser um modelo de referência para o estado do Ceará.

3. Público-alvo

Servidores efetivos ocupantes do cargo de socioeducador

4. Estratégia de implementação

- Construir um modelo de gestão de desempenho para o cargo de socioeducador
 - Aplicar um piloto em cargos de áreas pedagógicas, para testar a efetividade e as limitações do modelo
 - Após a pilotagem, avaliar e ajustar o modelo para aplicação na carreira de socioeducador
- Aplicar o modelo para o cargo de socioeducador

5. Entregas

- Modelo de gestão do desempenho criado.
 - Indicadores institucionais definidos.
 - Ferramentas tecnológicas para acompanhamento de indicadores e avaliação.
 - Mapa de Competências.
 - Modelos de desenvolvimento individual desenvolvidos.
- Modelo de feedback e feedforward definido.
 - Acompanhamentos individuais realizados.
- Publicações de resultados dos servidores.
- Evento de premiação realizado.
- Implementação piloto validada e modelo ajustado para aplicação no cargo de socioeducador.

6. Pontos críticos

- Resistência à mudança e a modelos rígidos de avaliação por parte dos servidores.
 - Gaming.
 - Dificuldade de definição de metas e indicadores adequados para a avaliação dos servidores.
- Inexistência da carreira de socioeducador no Estado do Ceará.
- Falta de ferramentas de acompanhamento e monitoramento.
- Falta de alinhamento com o subsistema de desenvolvimento e com o subsistema de carreira.
- Falta de patrocínio para a implantação do modelo.
- Dificuldade para realizar a capacitação da equipe gestora responsável pelo processo.

Importância da proposta

- Lança luz sobre uma problemática real
- Apresenta um percurso metodológico exequível
- Construída a partir de personas reais envolvidas no processo
- Apresenta inovação incremental
- Reconhece e se apropria da expertise do estado desenvolvendo um trabalho em rede
- Foco na pessoa: busca de aprimoramento do processo para gerar segurança, transparência, engajamento etc

7. Parcerias

- Superintendência de Atendimento.
 - Socioeducativo (coordenação geral).
 - Secretaria de Planejamento (coordenação compartilhada).
 - Empresa de Tecnologia de Informação do Ceará (contratação de tecnologia).
 - Secretaria de Proteção Social (coordenação e comissão de av.).
- Secretaria de Educação (formação e comissão de av.).
- Casa Civil (divulgação e publicidade).
- Estados Parceiros (benchmarking e suporte).
- Órgãos de controle internos e externos (fiscalização).
- Sindicato (Colaboração).
- Meios de comunicação (divulgação).
- Sociedade civil* (comissão de avaliação).
- Conselhos* (comissão de avaliação).
- Familiares dos jovens (comissão de avaliação).
- Escola de Gestão Pública (formação e comissão de avaliação).

8. Recursos Necessários

- Ferramenta de acompanhamento e monitoramento de avaliações
- Espaço físico para reuniões de feedback e eventos de interação e reconhecimento
- Valores para oficinas e cursos de capacitação em gestão de desempenho
- Materiais de comunicação para criação da cultura de reconhecimento, desempenho e desenvolvimento
- Valores para premiações não pecuniárias
- Recursos para realização de benchmarkings em outros estados e instituições
- Recursos para construção de repositório de gestão do conhecimento do processo

9. Análise Financeira

- Recursos e valores para contratação de cursos e capacitações
 - Recursos para desenvolvimento da ferramenta de acompanhamento, monitoramento e avaliação
- Recursos para comunicação e divulgação das campanhas de reconhecimento

10. Visão de Futuro

- A proposta faz parte de um conjunto de ações coordenadas para otimizar a gestão de pessoas na Superintendência de Atendimento Socioeducativo do Ceará.
- Aumento na produtividade e na qualidade de entregas
 - Diminuição de rotatividade e adoecimento no trabalho
 - Maior engajamento dos servidores na missão e propósito da instituição
 - Maior probabilidade de atingimento de metas

ES| Time Gestão de Pessoas

DESAFIO: como medir e acompanhar o desempenho dos diretores de unidade obtendo subsídios para o desenvolvimento individual e a melhoria da gestão do sistema prisional?

1.
Ideia

- A.** Desenvolvimento de ferramenta informatizada para medir, acompanhar e gerir o desempenho dos diretores de unidade prisional.
- B.** A avaliação por competência terá periodicidade semestral e acompanhamento constante/mensal. Os ciclos semestrais serão compostos por uma avaliação realizada pela chefia imediata e auto avaliação.

4.
Estratégia de implementação

Com a publicação da legislação pertinente, serão realizados os ajustes no módulo de avaliação de desempenho existente para a realização da avaliação de diretores e integração ao módulo de gestão de pessoas. Os atores envolvidos no processo serão treinados. Após treinamento a implementação será imediata, iniciando com o plano de acompanhamento de atividades. Será feita ampla publicidade para institucionalização do modelo e monitoramento externo pela Secretaria de Gestão.

2.
Problema

Ausência de sistema de gestão de desempenho de Diretores de unidade prisional e seu alinhamento com os objetivos organizacionais do sistema prisional. No Espírito Santo, as ferramentas de aferição de desempenho não são aplicadas a lideranças, tampouco estão orientadas para medir competências próprias de gestores. Com a EC nº 104/2019, no médio prazo, essas posições no Sistema Prisional serão ocupadas exclusivamente por servidores efetivos, o que demanda uma política de desenvolvimento dessas lideranças em caráter permanente, com a redução da rotatividade dos gestores.

3.
Público-alvo

Gestores do Sistema Prisional.

5.
Entregas

- 1) Sensibilização dos atores envolvidos.
- 2) Termos de parceria para garantia da viabilidade econômica.
- 3) Apresentação do modelo de gestão de desempenho aos atores envolvidos.
- 4) Contratação de consultoria especializada em recursos humanos para definição das competências a serem avaliadas.
- 5) Consolidação do modelo, com competências, indicadores e publicação.
- 6) Implementação do plano de capacitação.
- 7) Operacionalização do 1º ciclo de avaliação.
- 8) Monitoramento e avaliação do processo de gestão de desempenho.

6.
Pontos críticos

- Falta de patrocínio da alta gestão quanto à institucionalização do sistema como política de Estado.
- Falta de autonomia dos gestores responsáveis pela avaliação para tomar as medidas relativas ao plano de ação derivado do desempenho avaliado.
- Resistência dos gestores quanto à implementação do sistema proposto
- Falta de capacitação dos avaliadores quanto às ferramentas de avaliação.
- Escassez de recursos para o desenvolvimento da plataforma eletrônica de avaliação e viabilização das trilhas de desenvolvimento.

Importância da proposta

A empreitada de avaliar desempenho não é fácil, no contexto da administração pública isso se torna ainda mais desafiador.

Neste sentido, o projeto pretende aprimorar o rol de ferramentas de gestão de pessoas no âmbito da Secretaria de Estado da Justiça e em especial à carreira de Polícia Penal.

A determinação da criação da Polícia Penal e preenchimento de seus cargos em comissão exclusivamente por servidores efetivos, inicialmente nos trouxe o desafio de selecionar lideranças qualificadas para o sistema penitenciário.

Empossados do importante papel de gerir pessoas e políticas segurança pública a administração prisional, um novo desafio se apresenta à administração: mensurar o desempenho e desenvolver lideranças.

A proposta de criação de uma avaliação específica para gestores de unidades prisionais visa despertar na instituição e nestes líderes uma sequência de mudanças, por meio da mensuração da performance com foco nas competências, metas e objetivos, além do fomento à elaboração do plano de desenvolvimento individual.

Na construção da metodologia de avaliação, teve-se o cuidado de incluir critérios que pudessem ser adaptados à aferição do desempenho de diversos cargos de liderança do próprio sistema penal, ou até mesmo cargos de liderança de outros segmentos públicos.

Cabe ressaltar que o Estado do Espírito Santo possui recursos no Fundo Rotativo do Sistema Penitenciário, disponíveis para ações de melhoria no sistema penitenciário capixaba.

Consonante ao que foi visto ao longo de todo conteúdo programático, o tema se faz presente em uma gestão de pessoas moderna, motivo este de buscarmos associar a latente demanda à construção de um projeto inovador e que ratifica nosso compromisso de perpetuar modernas práticas de gestão de pessoas.

7.
Parcerias

- Alta Direção do Governo.
- Secretaria de Gestão e Recursos Humanos.
- Gerência de Gestão de Pessoas do Sistema Prisional.
- Assessoria de Comunicação da Sejus.
- Procuradoria Geral do Estado.
- Escola de Governo.
- Escola Penitenciária.
- Empresa Estatal de Processamento de Dados.
- Entidades de Classe.

8.
Recursos Necessários

- Customização do módulo de TI de avaliação existente.
- Sistema de Administração e Recursos Humanos e Portal do Servidor do Estado do Espírito Santo.
- Gerência de Gestão de Pessoas da Secretaria de Justiça (Sejus) e de Gestão e Recursos Humanos (Sejer);
- Comissão de Avaliação de Desempenho (de servidores) da Sejus;
- Consultoria especializada para modelagem da gestão do desempenho para gestores.

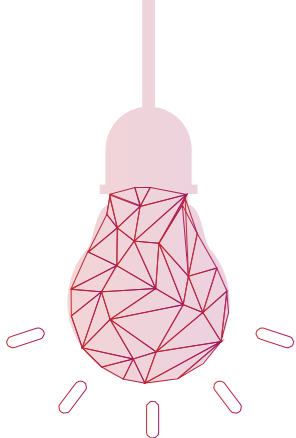
9.
Análise Financeira

Investimentos necessários para implementação da solução R\$ 200.000,00 (Descentralização de recurso para parcerias com a Escola de Governo e Escola Penitenciária pelo período de um ano, podendo ser prorrogado).

10.
Visão de Futuro

A ferramenta de avaliação para os Diretores de Unidade Prisional, deriva do processo estruturante de seleção para esse cargo em comissão. Dessa forma, teremos um processo de desenvolvimento para esses gestores, pautado em um processo meritocrático e transparente, que nos permitirá avaliar quais as competências as serem desenvolvidas e até mesmo o momento para substituição desses servidores. Todo o processo pode ser replicado para os demais gestores do sistema prisional após o monitoramento e avaliação do 1º ciclo. A ferramenta tem todos os requisitos para aplicação aos demais gestores das secretarias do governo do estado, necessitando apenas do ajuste das competências..

DESAFIO: Como podemos definir a metodologia de sistematização do acompanhamento da produtividade?



1.
Ideia

- A. Sistema de acompanhamento da produtividade envolvendo todos os órgãos.
- B. Participação dos órgãos na construção dos indicadores, capacitando e dando transparência nas variáveis adotadas.

4.
Estratégia de implementação

Após definição da metodologia, serão desenvolvidas ações para sensibilização da alta direção, por considerarmos que é etapa fundamental para o sucesso da implementação. Em sequência, serão elaborados os atos normativos e desenvolvido o sistema informatizado. Em seguida, ações para envolvimento e capacitação dos órgãos para implementação das pactuações e, posteriormente, o refinamento da sistemática adotada.

2.
Problema

Ausência de metodologia para acompanhamento da produtividade. Falta de clareza no estabelecimento de metas e entregas, baixo engajamento, resistência à mudança, falta de recursos tecnológicos, falta de envolvimento da alta direção e falta de continuidade do trabalho.

5.
Entregas

- Metodologia definida.
- Normatização publicada
- Sistema Informatizado implantado.
- Implementação da Sistemática de aferição de Produtividade.
- Informações gerenciais para tomada de decisões.

3.
Público-alvo

Servidores

6.
Pontos críticos

- Adesão dos órgãos (secretários, demais ocupantes de cargos de chefia e direção).
 - Corporativismo.
 - Gaming.
 - Não entrega do sistema informatizado no prazo.
 - Não aplicabilidade com eficácia da metodologia adotada.
- Não alcance dos resultados esperados no primeiro ciclo.

Importância da proposta

Este projeto possibilitará a gestão e o acompanhamento da produtividade dos servidores com transparência dos resultados e insumos para aperfeiçoamento de diversos instrumentos de gestão, bem como norteará o desenvolvimento dos servidores e impactará na qualidade do serviço e a melhoria da performance e da entrega ao cidadão.

Ainda, a implementação desta proposta propiciará uma política definitiva de teletrabalho, originada como consequência da atual situação de pandemia e da necessidade de manutenção do distanciamento social, resguardando a saúde e a segurança dos servidores, a qual será respaldada por meio de comprovação objetiva da produtividade e dos resultados obtidos.

Tais premissas estão alinhadas aos objetivos estratégicos do governo e receberam forte apoio da alta gestão, o que contribuirá para o sucesso de sua execução, além de fortalecer e ajudar a promover a cultura da inovação e da gestão por resultados no Estado, tornando-se referência para Estados e Municípios.

A escolha desta proposta será um incentivo para a ampliação dos esforços no enfrentamento aos grandes desafios que ainda estão por vir! #Somostodosgoiás

7.
Parcerias

- Órgãos do Governo que possam contribuir com recursos tecnológicos e pessoas.
- Escola de Governo.

8.
Recursos Necessários

- Pessoas qualificadas e comprometidas para a condução dos processos.
- Sistema informatizado.
- Treinamentos.

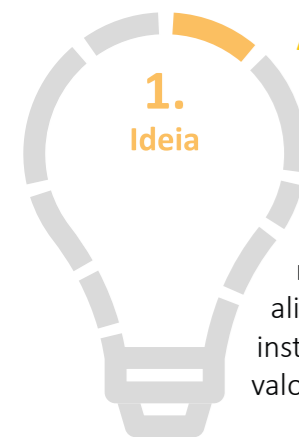
9.
Análise Financeira

O projeto está sendo desenvolvido pelos próprios servidores do Estado, sem o incremento de recursos extras.

10.
Visão de Futuro

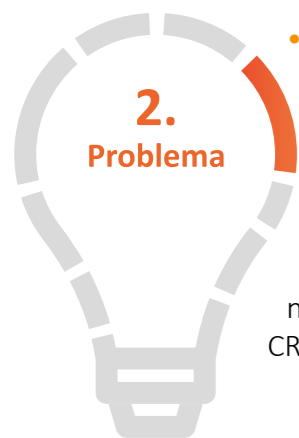
A partir da aferição periódica da produtividade dos servidores, por meio de uma sistemática de monitoramento de entregas e atividades, será possível oferecer aos gestores ferramentas para conhecimento dos resultados de seus serviços e os impactos alcançados por eles, tanto no âmbito do Poder Executivo Estadual quanto para a sociedade, de forma a nortear as decisões estratégicas de Governo.

DESAFIO: Como realizar uma gestão de desempenho sistêmica mais justa e participativa em um processo de geração de valor público na área da Educação



1. Ideia

- A. Gestão do Desempenho Multidimensional.
- B. Implantação de um projeto-piloto de gestão de desempenho sistêmica no âmbito da Secretaria de Educação, por meio dos Coordenadores Regionais, alinhando a execução individual e institucional em uma mensuração do valor público gerado.



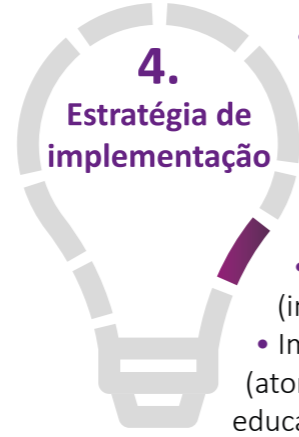
2. Problema

- Feedback da atuação dos CRE (Coordenadoria Regional da Educação).
- Transparência, agilidade e disponibilização das informações.
- Ampliação do fluxo de informações e comunicação interna na Seduc (Secretaria de Educação) e CRE.



3. Público-alvo

30 Coordenadores Regionais de Educação do Estado selecionados e capacitados pelo Qualifica-RS



4. Estratégia de implementação

- Atuação em Rede da Gestão Estratégica de Pessoas integrada nas múltiplas dimensões da política pública
- Estratégia de Comunicação e Sensibilização intensiva
- Instituição do Comitê Gestor (integração das Secretarias)
- Implantação de Grupo Técnico (atores com visão sistêmica da educação e da Secretaria, engajados e escolhidos para serem os guardiões e replicadores da metodologia)



5. Entregas

- Adaptação do processo de Gestão de Desempenho para um modelo virtual.
- Constituição de Grupo Técnico e Comitê Gestor para implantação conjunta pela SPGG (Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão) e Seduc.
- Desenvolvimento de Planos de Comunicação; Painéis de dados; aplicativo para avaliação de desempenho e Portal de Gestão de Pessoas.
- Implantação do Piloto de Etapas do Ciclo de Gestão de Pessoas



6. Pontos críticos

- Falta de patrocínio da alta gestão
- Falta de engajamento em virtude do baixo número de servidores dedicados ao projeto atualmente
- Descontinuidade do processo na transição de governo

Importância da proposta

A GESTÃO DE DESEMPENHO MULTIDIMENSIONAL deve ser escolhida entre as melhores porque propõe a implantação, pela Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, de um **modelo de gestão de desempenho** para os Coordenadores Regionais de Educação, construída em parceria junto à Aliança e Secretaria de Educação, de forma que os **gestores** possam ser **avaliados e reconhecidos** por meio de **indicadores objetivos e metas de impacto para a sociedade**.

Esta proposta visa ainda à consolidação do **programa de desempenho e desenvolvimento contínuo**, a partir dos cargos de liderança selecionados pelo **QUALIFICA-RS**, além da estruturação da **Rede de Gestão Estratégica de Pessoas**. Enquanto **projeto-piloto**, assegura a capacidade de **abrangência futura** às demais carreiras e aos órgãos do Poder Executivo, por meio de atores engajados e escolhidos para serem os guardiões e replicadores da metodologia e da atuação integrada entre Secretarias. Portanto, trata-se de uma **proposta transformadora da gestão de pessoas e geradora de valor público à sociedade** quando atende, principalmente, às **demandas sociais por transparência nas informações, acessibilidade, integração e valorização da ação das pessoas em suas múltiplas dimensões dentro das políticas públicas**.



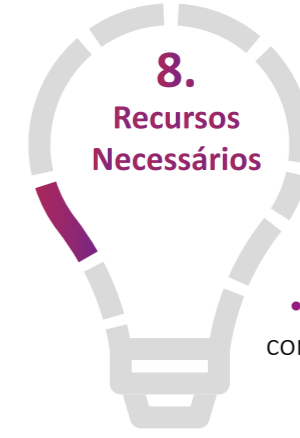
7. Parcerias

- EloGroup - apoio metodológico.
- Aliança - projeto compartilhado
- Seduc - implementador do processo.
- Startup Meritocracy - aplicativo piloto de Avaliação.
- Procergs (empresa pública do Estado do RS) - integradora dos sistemas.



9. Análise Financeira

As parcerias previstas não implicam investimento direto pelo Estado.



8. Recursos Necessários

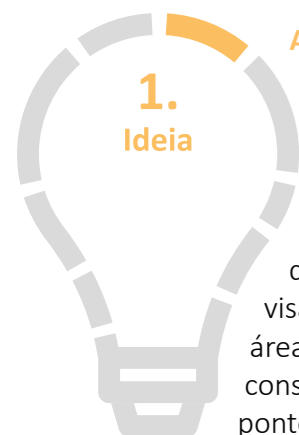
- Projeto de Avaliação de Desempenho Aliança.
- App intuitivo e prático para avaliação contínua de desempenho e feedbacks.
- Portal de Gestão de Pessoas com materiais padrão.
- Página de divulgação e comunicação.



10. Visão de Futuro

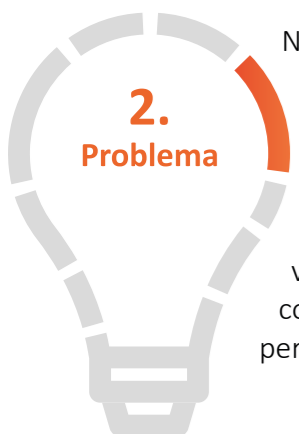
A visão de que a gestão de desempenho é fundamental para compreender o valor gerado e entregue à sociedade faz com que o projeto-piloto na área da Educação apresente-se como essencial na avaliação de médio e longo prazo da aplicação e melhoria contínua em todas as áreas de governo.

DESAFIO: Como elaborar indicadores de desempenho para as áreas de Gestão de Pessoas a fim de medir a produtividade e acompanhar o desempenho destas áreas, com vistas a levantar possíveis gaps de competência e melhorar sua performance?



1. Ideia

- A. Estabelecer indicadores de desempenho das áreas de gestão de pessoas.
- B. Os indicadores de desempenho serão estabelecidos a partir da definição de metas e valores, visando medir a performance das áreas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, identificar pontos de melhoria e gaps para desenvolvimento.



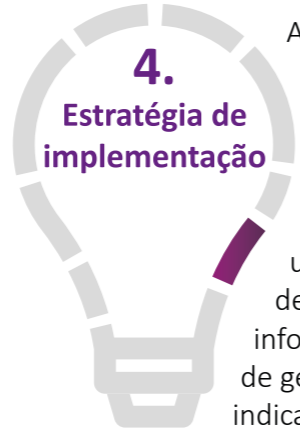
2. Problema

Necessidade de elaboração de indicadores de desempenho para as áreas de Gestão de Pessoas a fim de, constantemente, medir a produtividade e acompanhar o desempenho destas áreas, com vistas a levantar possíveis gaps de competência e melhorar a performance destes setores.



3. Público-alvo

- Direto: gestores e servidores que compõem as equipes das áreas central e setorial de gestão de pessoas do Estado de SC.
- Indiretos: servidores estaduais usuários dos serviços de gestão de pessoas.
- Indiretos: cidadãos que são atendidos pelos servidores estaduais.



4. Estratégia de implementação

A partir do levantamento das metas e entregas do órgão central e dos setoriais de gestão de pessoas, da realização de estudos sobre a construção de indicadores, da capacitação de um comitê para acompanhamento de indicadores, da verificação das informações constantes nos sistemas de gestão, serão elaborados indicadores com vistas a medir a produtividade e a formulação de avaliações de atendimentos pelos servidores usuários dos serviços.



5. Entregas

- Plataforma automatizada de acompanhamento e divulgação dos indicadores.
- Implementação da cultura de gestão por desempenho.
- Identificação dos gaps de competências das unidades a serem trabalhados no Programa de Desenvolvimento de Competências.



6. Pontos críticos

- Patrocínio da alta gestão e continuidade das políticas em função de trocas de dirigentes.
- Falta de familiaridade com o levantamento de dados específicos e construção de indicadores.
- Probabilidade de gaming em razão de possível ranqueamento entre os setores.

Importância da proposta

O objetivo da **Equipe SER SC** é reposicionar a área de gestão de pessoas do Estado de SC num patamar inovador, alinhado aos mais promissores conceitos e ferramentas de gestão, proporcionando aos servidores de cada órgão, em suas diferentes áreas de atuação, as melhores práticas de incentivo à alta performance das equipes e, por conseguinte, que a população de SC tenha a experiência de usufruir de serviços públicos de qualidade e que atendam às necessidades e expectativas da população catarinense.



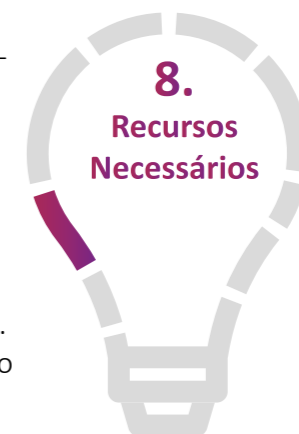
7. Parcerias

- Envolvimento dos demais órgãos - auxiliarão em estudos e levantamento de informações para definição de metas e valores.
- Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina (Ciasc) - estruturação do BI.
- Laboratório de Inovação do Governo (Nidus/LAB - Acate) - realização de benchmarking e apresentação de soluções/ferramentas facilitadoras na busca de dados e informações.
- Fundação Escola de Governo (ENA) - realização de capacitações e programa de desenvolvimento de competências.



9. Análise Financeira

- Custos com capacitação.
- Custos com alterações no sistema e na plataforma de BI,
- As demais etapas do plano de ação poderão ser realizadas pela própria equipe, reduzindo o custo.



8. Recursos Necessários

- Dados constantes nos sistemas para alimentação dos indicadores.
- Plataforma de BI.



10. Visão de Futuro

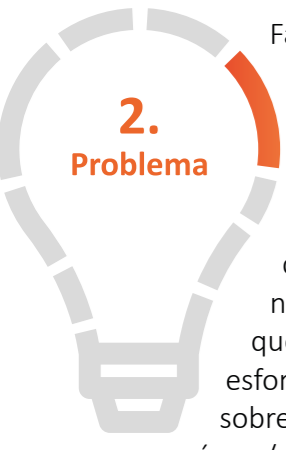
A partir da implementação de novas ferramentas na área de gestão de pessoas, os indicadores proporcionarão um adequado acompanhamento do desempenho da equipe a fim de identificar possíveis gaps de competência de modo a promover a realização de estratégias para melhorar e fortalecer a performance da área de gestão de pessoas no estado de SC.

DESAFIO: Como implementar o processo de gestão de desempenho institucional e individual, promovendo a melhoria dos resultados e o desenvolvimento das pessoas?



1. Ideia

A. Programa de Gestão do Desempenho Institucional e Individual (Seduc-SE).
 B. A ideia central é o desempenho e desenvolvimento dos gestores e a melhoria dos resultados institucionais do Plano Estratégico da Seduc, com base nas seis competências (Liderança, Foco nos resultados, Gestão de crises e contingências, Visão Estratégica, Tomada de decisão, Comunicação).



2. Problema

Falta de definição de entregas para cada servidor e de parâmetro de desenvolvimento institucional. Ausência de critérios de desempenho (individual e institucional) para indicação para cargos gerenciais, bem como a necessidade de definição das entregas que dificulta o direcionamento de esforços (podendo acarretar uma sobrecarga de trabalho para algumas áreas/setores).

A importância desse processo está relacionada a melhoria dos resultados da gestão, clareza de critérios e resultados esperados individualmente e institucionalmente. Além da qualificação e o aprimoramento dos processos internos, buscando a efetividade dos serviços prestados a sociedade.



3. Público-alvo

Gestores dos Departamentos, Assessorias, Coordenadorias, Diretores de Serviço e Diretorias Regionais



4. Estratégia de implementação

1ª Fase: Desempenho individual: avaliação de competências 90º (chefia e autoavaliação). Desempenho institucional: indicadores e metas da unidade. Público: 23 gestores de departamentos e diretores de regionais.
2ª Fase: Desempenho individual: avaliação de competências 360º (chefia, autoavaliação, equipe, escolas). Desempenho institucional: indicadores e metas da unidade. Público: 350 gestores (incluídos os 23 da 1ª fase) das 327 unidades escolares.



5. Entregas

- Sistema informatizado de avaliação.
- Instrumentais de avaliação coletiva e de autoavaliação.
- Diagnóstico de desempenho por departamento/setor.
- Portaria.
- Plano de comunicação e canal de comunicação.
- Construção de um Plano institucional de desempenho.



6. Pontos críticos

- Resistência das pessoas ao processo da Gestão para o Desempenho baseado na cultura da avaliação como forma de punição e não para o desenvolvimento de competências.
- Não engajamento de alguns gestores ao projeto, tendo em vista o viés político.
- A possibilidade dos Planos de Desenvolvimento Individuais não melhorarem as competências dos Gestores para o atingimento dos resultados institucionais

Importância da proposta

Sergipe é um estado pequeno, na realidade o menor do país. Na Educação somos a segunda menor rede de Ensino Público Estadual, mas temos grandes desafios. Um desses desafios está pautado na melhoria da qualidade da aprendizagem de todos os estudantes e para tanto o Governo do Estado e a gestão da Seduc-SE acreditam que os serviços que a Secretaria de Estado da Educação, Esporte e Cultura, presta a sociedade sergipana precisam melhorar.

Essa melhoria está diretamente ligada a efetividade das entregas que a Secretaria faz a comunidade escolar como um todo. É nesse sentido que surge o Desafio de implementar o Processo de Gestão de Desempenho Institucional e Individual, promovendo a melhoria dos resultados e o desenvolvimento das pessoas.

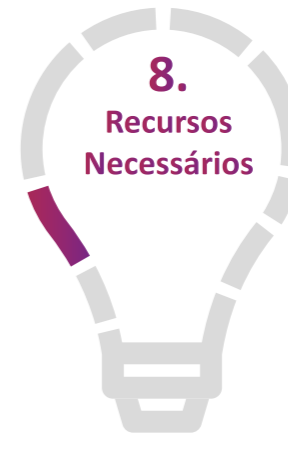
Para alcançar esse desafio a alta gestão da Seduc, em parceria com a Falconi Brasil, criou o Programa de Desempenho e Desenvolvimento que tem como objetivos básicos: avaliar as competências e resultados dos servidores gestores, gerar inputs para planos de desenvolvimento individual e/ou coletivo, ações de retenção e reconhecimento, entre outros, e estimular ao desenvolvimento (comportamento) e busca pelo desempenho (resultado) e melhoria contínua.

Nesse contexto, o Grupo da Seduc Sergipe apresenta uma promissora proposta, que deve ser escolhida entre as melhores, pois prevê todas as etapas necessárias para um programa exitoso de Gestão do Desempenho: no desenvolvimento de competências, em entregas assertivas (a partir de um Book de metas/indicadores institucionais), no engajamento das pessoas, no feedback contínuo e na estruturação de um plano com ações que direcionam o desenvolvimento profissional considerando o alcance dos resultados. Essa proposta é promissora não só pelo detalhamento, mas pela possibilidade de implementação e posterior disseminação para outros órgãos.



7. Parcerias

- Falconi Brasil-consultores do projeto, acompanhando o andamento de todas as etapas do processo nos dando feedbacks permanentes e correções de rumos à partir das discussões.
- Fundação Lemann - parceira na construção e implementação do processo.



8. Recursos Necessários

- Sistema desenvolvido pela TI da Seduc.
- Mão de obra técnica da Seduc.



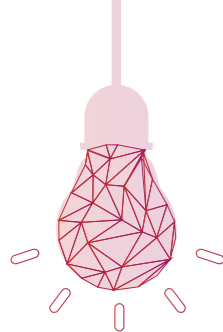
9. Análise Financeira

A implementação do Projeto irá acarretar custos apenas para premiação (três primeiros colocados). Esses recursos serão oriundos da fonte do Tesouro do Estado (fonte 0101)

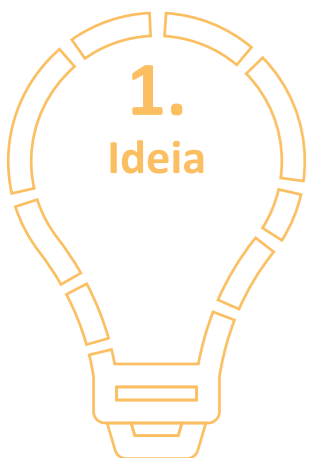


10. Visão de Futuro

O modelo foi desenhado com a pretensão de garantir o estímulo ao desenvolvimento (comportamento) e busca pelo desempenho (resultado), a visualização clara do desempenho no último ano (passado) a perspectiva individual de carreira (futuro) e o reconhecimento com base nos resultados do processo avaliativo, com o objetivo de proporcionar uma gestão de qualidade, a longo prazo, com sustentabilidade. A proposta faz parte de um projeto maior de profissionalização da Seduc, que objetiva melhorias desde o recrutamento e seleção, até o desempenho e desenvolvimento dos servidores.



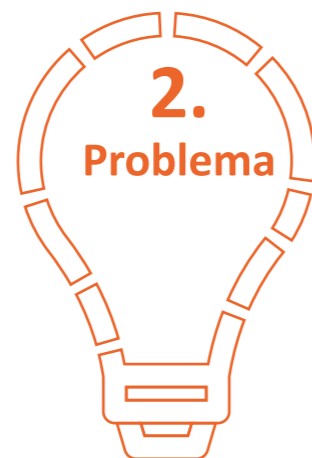
3. Desenvolvimento e carreiras



1.
Ideia

A. O QUE É A SOLUÇÃO?

B. COMO A SOLUÇÃO FUNCIONA?



2.
Problema

QUAL PROBLEMA A SOLUÇÃO BUSCA RESOLVER E POR QUE ELA É IMPORTANTE?



6.
Pontos críticos

QUAIS OS PONTOS CRÍTICOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO?



7.
Parcerias

QUAIS OS PARCEIROS/ATORES CHAVES PARA O DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO? POR QUE SÃO IMPORTANTES?



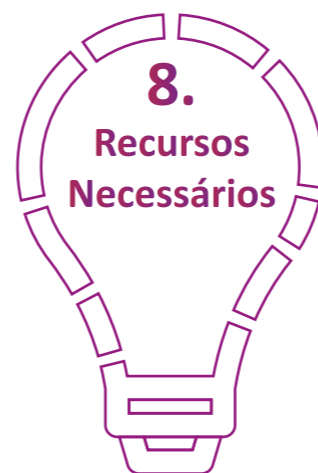
3.
Público-alvo

PARA QUEM A SOLUÇÃO É DESTINADA?



4.
Estratégia de implementação

COMO A SOLUÇÃO SERÁ IMPLEMENTADA?



8.
Recursos Necessários

QUAIS OS RECURSOS MATERIAIS E TECNOLÓGICOS NECESSÁRIOS?



9.
Análise Financeira

INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO



5.
Entregas

QUAIS AS PRINCIPAIS ENTREGAS NO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO?



10.
Visão de Futuro

DESCREVER AONDE SE QUER CHEGAR EM TERMOS DE RESULTADOS E/OU MUDANÇA, COM A IMPLEMENTAÇÃO DESTA PROPOSTA. INFORMAR SE ESTA PROPOSTA FAZ PARTE DE UM PROJETO MAIS AMPLO DE MUDANÇA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.

1º lugar - Goiás

Desde a instituição das escolas de governo na Constituição de 1988, muitas são as iniciativas desenvolvidas para implementar programas de formação profissionais visando a oferecer conhecimentos técnicos e operacionais a servidores. Mais recentemente, acompanhamos também o surgimento de vários programas de formação voltados à alta liderança. Com certeza, ambas as frentes de atuação são necessárias e importantes. Mas e a média liderança, como fica?

Sabemos que os servidores que compõem o quadro gerencial são fundamentais para a implementação das políticas públicas, além de motivar a equipe e traduzir a estratégia em ações.

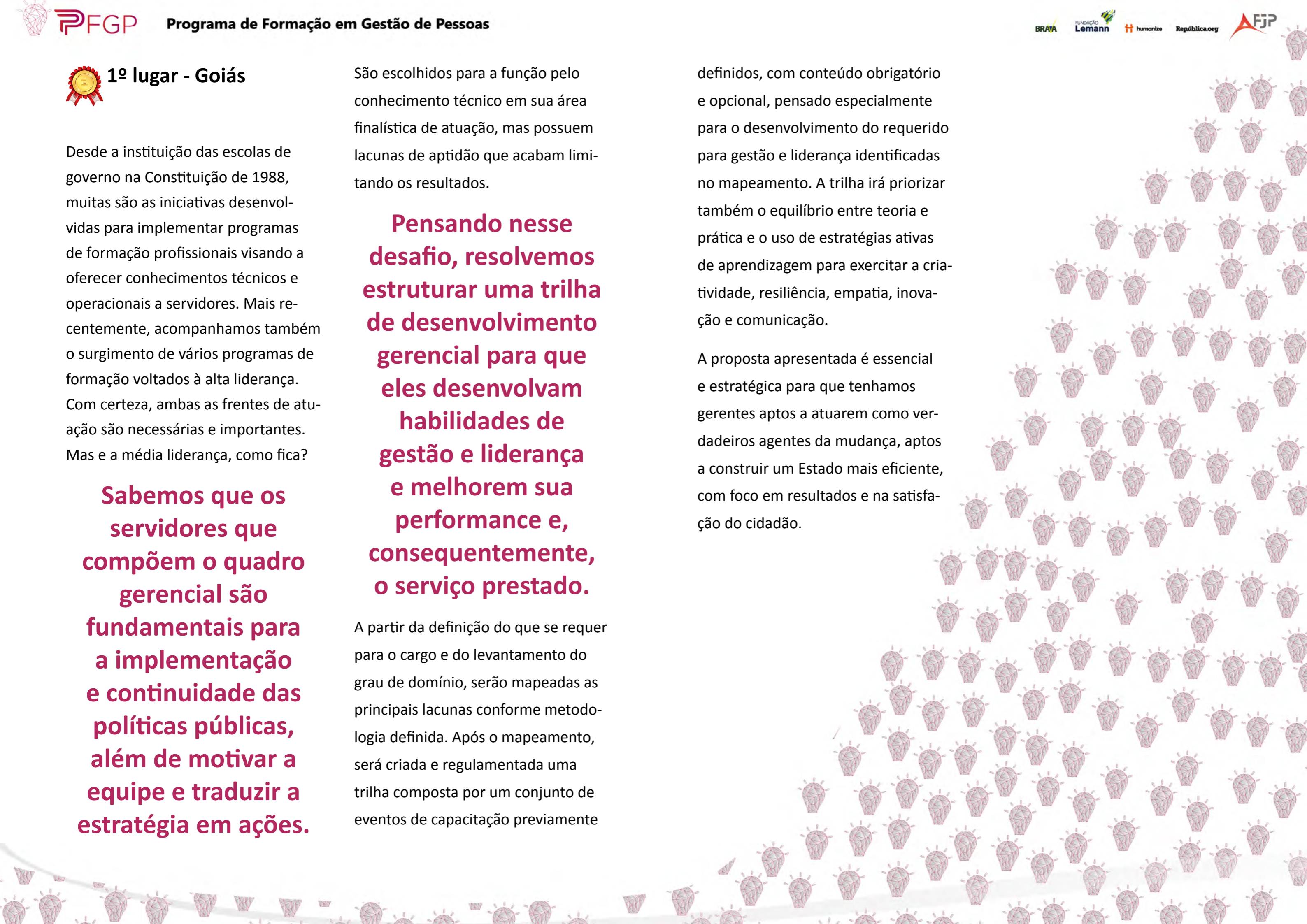
São escolhidos para a função pelo conhecimento técnico em sua área finalística de atuação, mas possuem lacunas de aptidão que acabam limitando os resultados.

Pensando nesse desafio, resolvemos estruturar uma trilha de desenvolvimento gerencial para que eles desenvolvam habilidades de gestão e liderança e melhorem sua performance e, conseqüentemente, o serviço prestado.

A partir da definição do que se requer para o cargo e do levantamento do grau de domínio, serão mapeadas as principais lacunas conforme metodologia definida. Após o mapeamento, será criada e regulamentada uma trilha composta por um conjunto de eventos de capacitação previamente

definidos, com conteúdo obrigatório e opcional, pensado especialmente para o desenvolvimento do requerido para gestão e liderança identificadas no mapeamento. A trilha irá priorizar também o equilíbrio entre teoria e prática e o uso de estratégias ativas de aprendizagem para exercitar a criatividade, resiliência, empatia, inovação e comunicação.

A proposta apresentada é essencial e estratégica para que tenhamos gerentes aptos a atuarem como verdadeiros agentes da mudança, aptos a construir um Estado mais eficiente, com foco em resultados e na satisfação do cidadão.



GO | Time Gente que cuida de gente

DESAFIO: como estruturar uma trilha de desenvolvimento gerencial para que servidores ocupantes do cargo de gerente desenvolvam competências de gestão e liderança para melhorar sua performance e os produtos e serviços prestados ao cidadão.

1.
Ideia

A. Trilha de desenvolvimento gerencial para aprimorar competências de gestão e liderança em gerentes (estrutura complementar)
B. Servidores ocupantes de cargos de gerentes passarão por um conjunto de eventos de capacitação previamente definidos, com conteúdos obrigatórios e outros escolhidos conforme preferências pessoais, todos pensados especialmente para contribuir com o aperfeiçoamento das lacunas de competências a serem desenvolvidas.

4.
Estratégia de implementação

A partir da definição das competências requeridas para o cargo, será feito o levantamento do grau de domínio dos gerentes para essas competências e calculado as principais lacunas conforme metodologia definida. Posteriormente será feito o desenho e regulamentação de uma trilha de desenvolvimento gerencial que priorize conteúdos e formatos adequados a solucionar as lacunas identificadas.

2.
Problema

Apesar do conhecimento técnico em sua área de finalística de atuação, a falta de competências de gestão e liderança faz com que os gerentes atuem de forma desnivelada, divergente e desalinhada dos objetivos estratégicos do Governo além de resultar em equipes desmotivadas, baixa produtividade e baixa qualidade nos produtos e serviços entregues.

5.
Entregas

1: Lacunas de competências de gerentes mapeadas.
2: Trilha de desenvolvimento gerencial desenhada, regulamentada e divulgada.
3: Trilha de desenvolvimento gerencial implementada e avaliada.
4: Servidores capacitados e melhores serviços.

3.
Público-alvo

Servidores ocupantes do cargos de gerentes do Poder Executivo Estadual

6.
Pontos críticos

- Baixa adesão dos gerentes ao projeto.
- Perfis e formações heterogêneas do quadro gerencial.
- Apoio da alta direção.

Importância da proposta

Nos projetos e nas iniciativas empreendidos pelo Estado de Goiás para implantar uma gestão de pessoas mais estratégica, os servidores que compõem o quadro gerencial são atores fundamentais, pois a grande maioria é formada por técnicos de carreira (70%) que contribuem para a continuidade dessas políticas nas mudanças de governo, que colocam em prática as diretrizes estratégicas e que direcionam e influenciam os servidores que lhe são diretamente subordinados. Com as mudanças cada vez mais rápidas em processos e ambientes de trabalho, é exigido dos líderes a aprendizagem permanente, iniciativa, criatividade, competitividade, liderança, comunicação e outras competências voltadas a resultados efetivos.

A Trilha de Desenvolvimento Gerencial irá possibilitar aos servidores investidos no cargo de gerente uma qualificação que alia teoria e prática com estratégias ativas de aprendizagem para desenvolver um novo perfil, compatível com as necessidades atuais do serviço público. Com o desenvolvimento de competências de gestão e liderança identificadas a partir do mapeamento, os gerentes estarão mais preparados para serem verdadeiros agentes de mudança incrementando o desenvolvimento e a produtividade institucional.

Partindo da premissa de que os líderes que ocupam cargos gerenciais têm papel fundamental para transformar e unir a equipe, impor o ritmo de trabalho e apontar a direção a ser seguida, a proposta apresentada configura-se como essencial e extremamente estratégica para que tenhamos servidores engajados e aptos a construir um Estado mais competitivo, com foco nos resultados e na melhoria dos serviços entregues ao cidadão.

7.
Parcerias

- Titulares de unidades básicas (secretários, subsecretários e superintendentes) - promover a adesão e o engajamento dos gerentes
- Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Secretaria de Administração) - metodologia e apoio ao mapeamento de competências
- Secretaria de Comunicação (Secom) - Divulgação

8.
Recursos Necessários

- Equipes
- Recursos do Fundo de Capacitação Funcam (para pagamento de professores e conteudistas)
- Sistema de gestão de capacitações e ambiente virtual de aprendizagem (AVA)

9.
Análise Financeira

Considerando que já temos equipes e sistemas disponíveis, será necessário o investimento aproximado de R\$120.000,00 (recursos já disponíveis no Funcam) para pagamento de professores internos, externos e conteudistas.

10.
Visão de Futuro

A partir da trilha de desenvolvimento gerencial, teremos servidores mais preparados para os postos estratégicos que ocupam, atuando de forma integrada, alinhada e sistêmica, aptos a motivar e conduzir suas equipes à alta performance, viabilizando a construção de um Estado mais competitivo, com foco em resultados e na melhoria dos serviços entregues aos cidadãos.

2º lugar - Mato Grosso do Sul

A estrutura dos cargos efetivos do poder Executivo de Mato Grosso do Sul foram organizadas em 146 cargos e 47 carreiras por atividade com políticas diferenciadas que resultaram em distorções no tratamento dos servidores e dificuldades na gestão de pessoas. Dessa forma, o quadro de servidores tem sido subutilizado. Há servidores com mesma atribuição em carreiras distintas, o que ocasiona desvio de função, concursos desnecessários e falta de racionalidade de gastos com pessoal.

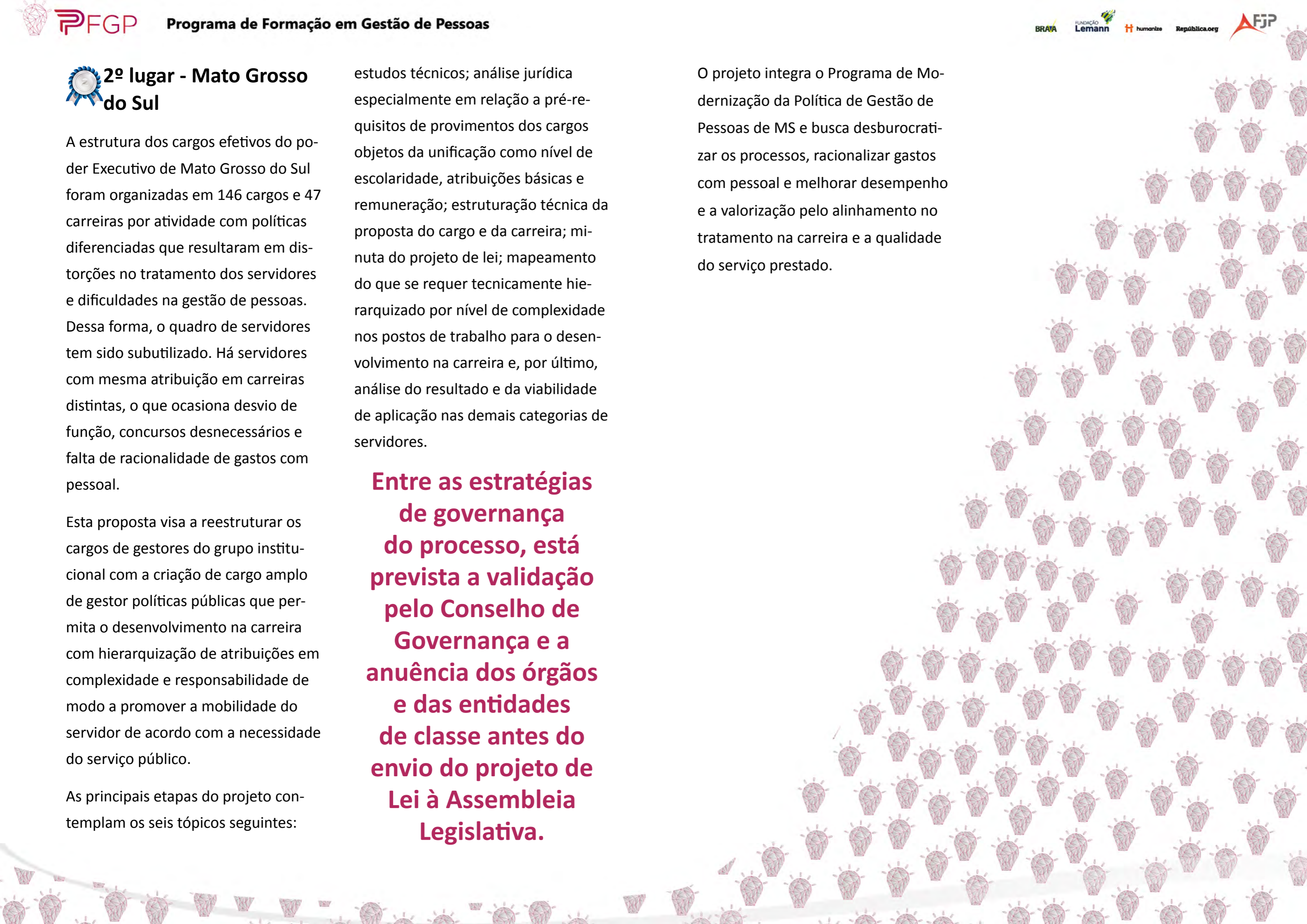
Esta proposta visa a reestruturar os cargos de gestores do grupo institucional com a criação de cargo amplo de gestor políticas públicas que permita o desenvolvimento na carreira com hierarquização de atribuições em complexidade e responsabilidade de modo a promover a mobilidade do servidor de acordo com a necessidade do serviço público.

As principais etapas do projeto contemplam os seis tópicos seguintes:

estudos técnicos; análise jurídica especialmente em relação a pré-requisitos de provimentos dos cargos objetos da unificação como nível de escolaridade, atribuições básicas e remuneração; estruturação técnica da proposta do cargo e da carreira; minuta do projeto de lei; mapeamento do que se requer tecnicamente hierarquizado por nível de complexidade nos postos de trabalho para o desenvolvimento na carreira e, por último, análise do resultado e da viabilidade de aplicação nas demais categorias de servidores.

Entre as estratégias de governança do processo, está prevista a validação pelo Conselho de Governança e a anuência dos órgãos e das entidades de classe antes do envio do projeto de Lei à Assembleia Legislativa.

O projeto integra o Programa de Modernização da Política de Gestão de Pessoas de MS e busca desburocratizar os processos, racionalizar gastos com pessoal e melhorar desempenho e a valorização pelo alinhamento no tratamento na carreira e a qualidade do serviço prestado.



MS | Time Feras do Pantanal

DESAFIO: como reorganizar os cargos de gestores do grupo *Gestão Institucional* em uma única carreira de *Gestor de Políticas Públicas*, de forma a dar mais mobilidade e promover o desenvolvimento do servidor na carreira.



1. Ideia

A. Criar cargos amplos de gestor de políticas públicas que permitam o desenvolvimento na carreira com hierarquização de atribuições em complexidade e responsabilidade promovendo a mobilidade do servidor de acordo com a necessidade do serviço público.

B. A criação de cargos com amplitude maior de atribuições facilita o desenvolvimento de escalas de

complexidade e responsabilidade promovendo desempenho ao mesmo tempo que promove mobilidade do servidor de acordo com seu desenvolvimento na carreira.



2. Problema

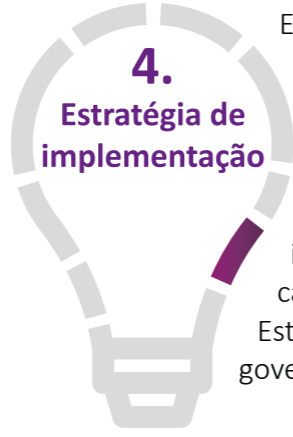
Cargos com atribuições similares fragmentados em diversas carreiras específicas com diferentes políticas de desenvolvimento e tabelas salariais.

A solução busca diminuir as distorções e alinhar as políticas de desempenho e desenvolvimento e facilitar a gestão de pessoas e a mobilidade dos servidores.



3. Público-alvo

Gestores públicos efetivos civis do grupo *Gestão Institucional* do Poder Executivo de Mato Grosso do Sul.



4. Estratégia de implementação

Este projeto busca criar um modelo de reestruturação de cargos e carreiras, iniciando pelos cargos de gestores do grupo de gestão institucional, que posteriormente deverá ser implantado em ondas nos demais cargos e grupos ocupacionais do Estado. Exemplo: grupo governamental, saúde, educação etc.



5. Entregas

- Apresentar relatório com resultado dos estudos para validação.
- Apresentar relatório a proposta de cargos amplos e carreiras.
- Proposta de criação de cargos amplos de Gestor de Políticas Públicas.
- Modelo de mapa de postos de trabalho hierarquizado por níveis de complexidade para promoção.

- Lei da carreira de gestão de política pública publicada.
- Apresentar o resultados dos indicadores e da viabilidade de implantação nas demais carreiras.



6. Pontos críticos

- Limitações legais, que dificulta a tomada de decisão.
- Pressão dos sindicatos.
- Corporativismo nas carreiras.
- Impacto político.

Importância da proposta

Porque este projeto visa a otimizar o quadro de gestores de políticas públicas atualmente em carreiras segmentadas por atividade, desburocratizar e reduzir custo com pessoal e melhorar a satisfação do servidor pelo alinhamento do tratamento na carreira. Logo, visa a aprimorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.



7. Parcerias

- Gestores precisam se engajar na proposta.
- Sindicatos auxiliam na gestão política da proposta.
- Secretaria de Administração: desburocratização da área idealizadora e suporte em todo sistema de carreiras.
- Secretaria de Governo e Gestão Estratégica: suporte à política estratégica de pessoas.
- Procuradoria Geral do Estado: validade

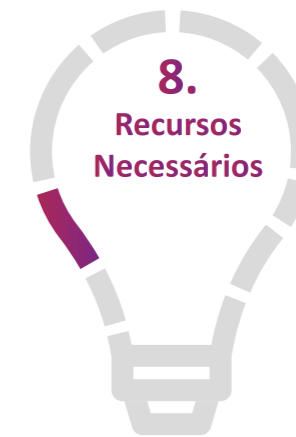
jurídica.

- Órgãos envolvidos influenciam na aprovação da proposta pelos gestores.
- Assembleia Legislativa: prover a legalidade.



9. Análise Financeira

- Patrocínio da alta gestão.
- Investimento previsto no PPA nas áreas de desenvolvimento e capacitação.
- Custos de pagamento da equipe executora previsto no orçamento dos respectivos órgãos de origem.



8. Recursos Necessários

Equipe capacitada e com a competência necessária à construção da proposta e análise da viabilidade jurídica.



10. Visão de Futuro

O projeto integra o Programa de Modernização da Política de Gestão de Pessoas no Estado do Mato Grosso do Sul, que busca definir diretrizes e promover a reforma administrativa na área de pessoas, reestruturando cargos e carreiras do Estado e todo sistema de gestão de pessoas, oferecendo mais flexibilidade e eficiência na gestão pública, refletindo diretamente na qualidade dos serviços públicos prestados e no desenvolvimento profissional do servidor.

3º lugar - Pernambuco

A proposta de desenvolvimento foi construída pela equipe LabGep-PE na sequência do processo iniciado com propostas focadas nas lideranças a partir da atração e seleção, do desempenho e com a gestão por competência como eixo norteador.

No governo, identifica-se a necessidade de ações de desenvolvimento de lideranças mais robustas, que se alinhem pelos mesmos princípios e objetivos para todo o governo e preencham as lacunas identificadas pela gestão do desempenho. Também é premente estruturar e capacitar as setoriais de gestão de pessoas com relação à temática.

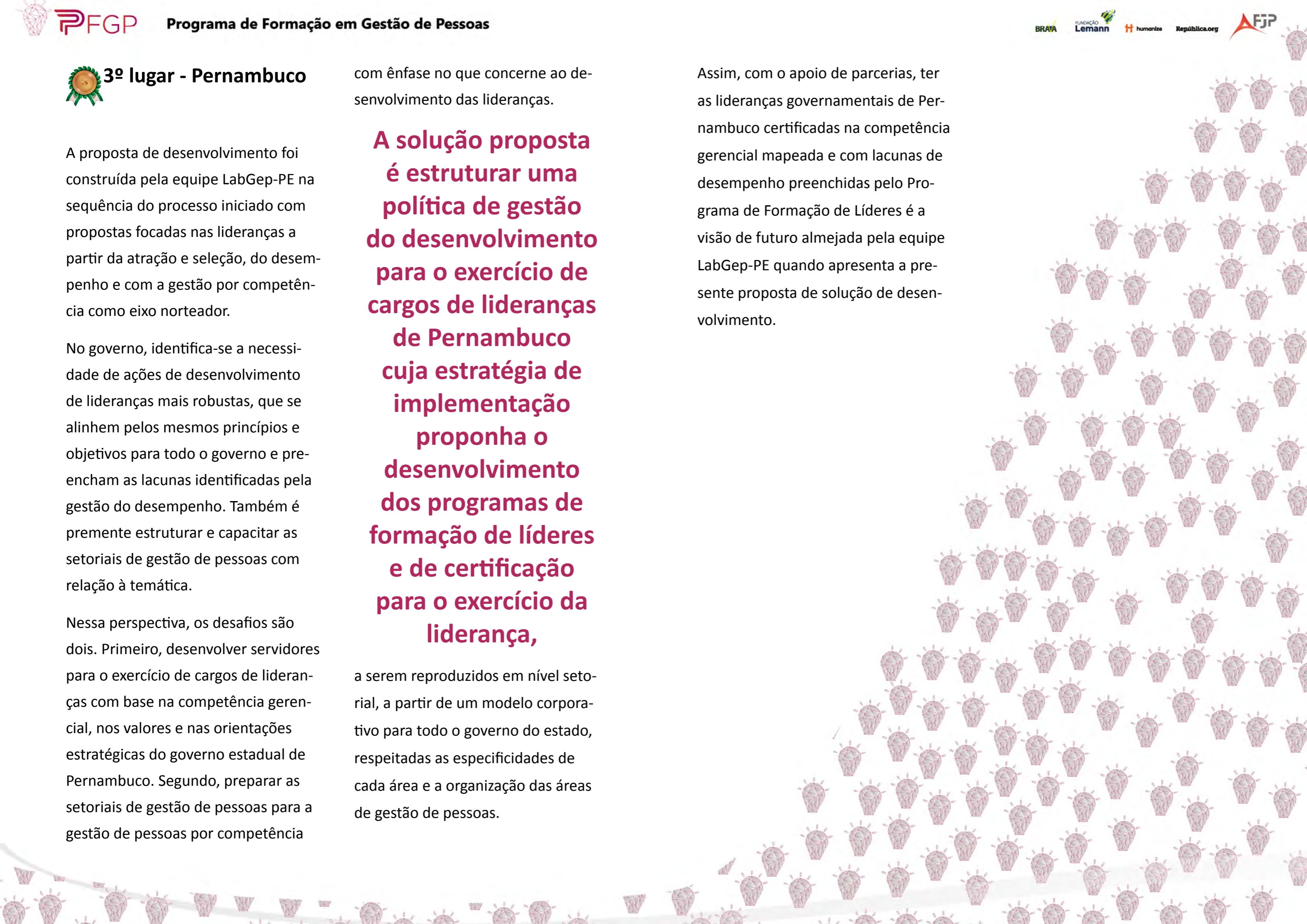
Nessa perspectiva, os desafios são dois. Primeiro, desenvolver servidores para o exercício de cargos de lideranças com base na competência gerencial, nos valores e nas orientações estratégicas do governo estadual de Pernambuco. Segundo, preparar as setoriais de gestão de pessoas para a gestão de pessoas por competência

com ênfase no que concerne ao desenvolvimento das lideranças.

A solução proposta é estruturar uma política de gestão do desenvolvimento para o exercício de cargos de lideranças de Pernambuco cuja estratégia de implementação proponha o desenvolvimento dos programas de formação de líderes e de certificação para o exercício da liderança,

a serem reproduzidos em nível setorial, a partir de um modelo corporativo para todo o governo do estado, respeitadas as especificidades de cada área e a organização das áreas de gestão de pessoas.

Assim, com o apoio de parcerias, ter as lideranças governamentais de Pernambuco certificadas na competência gerencial mapeada e com lacunas de desempenho preenchidas pelo Programa de Formação de Líderes é a visão de futuro almejada pela equipe LabGep-PE quando apresenta a presente proposta de solução de desenvolvimento.

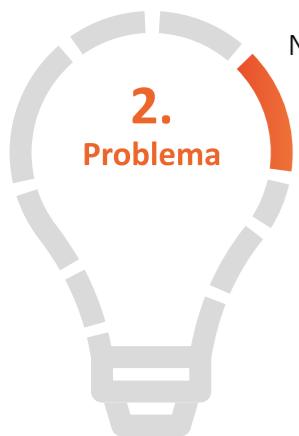


DESAFIO: *como desenvolver servidores para o exercício de cargos de liderança com base em competências gerenciais, nos valores e nas orientações estratégicas do Governo do Estado de Pernambuco e preparar as Setoriais para a promoção de uma gestão por competências para o desenvolvimento de suas lideranças?*



1. Ideia

- A. Estruturar uma política de gestão do desenvolvimento para o exercício de cargos de liderança, no Governo do Estado de Pernambuco.
- B. Por meio da implementação de um programa de formação de líderes, da preparação das setoriais na promoção de uma gestão por competências para o desenvolvimento de suas lideranças e com a construção de um programa de certificação para o exercício da liderança.



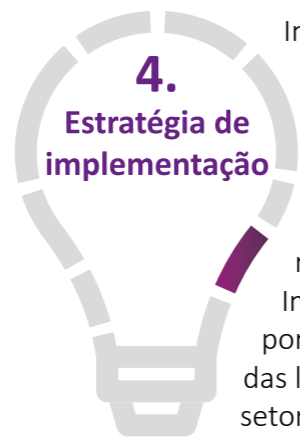
2. Problema

Não existe uma proposta institucional estruturada para o desenvolvimento com foco nas lideranças do Governo do Estado de Pernambuco.



3. Público-alvo

Servidores que ocupam ou almejam ocupar cargos de liderança, setoriais de gestão de pessoas, cidadãos.



4. Estratégia de implementação

Implementação de um programa de formação de líderes e de um programa de certificação, para o exercício de cargos de liderança com base na competência gerencial, nos valores e nas orientações estratégicas do Governo do Estado.
Implementação de um modelo de gestão por competências para o desenvolvimento das lideranças que seja difundido nas setoriais de gestão de pessoas do Estado.



5. Entregas

- Programa de Desenvolvimento de Lideranças Corporativo.
- Programa de Certificação em Competências Gerenciais para Lideranças.
- Projeto Piloto para Mapeamento e Desenvolvimento das Competências para Liderança, específicas de cada órgão.
- Metodologia de Mapeamento e Desenvolvimento das Competências para Liderança, específicas de cada órgão.



6. Pontos críticos

- Cultura de gestão do desenvolvimento desconectada de gestão do desempenho.
- A gestão do desempenho não desdobra as lacunas identificadas em ações de desenvolvimento.
- Baixo grau de estrutura e capacitação das setoriais de gestão de pessoas com relação à temática.

Importância da Proposta

Direcionar o foco da gestão de pessoas para o desenvolvimento das competências gerenciais das lideranças está sendo considerado pela equipe LabGEP-PE, uma ação estratégica de gestão de pessoas com um alto potencial de impactar os resultados organizacionais. Na perspectiva de que a gestão para resultados é o modelo adotado pelo Governo de Pernambuco, entendemos terem as lideranças papel fundamental no sucesso dos resultados dos órgãos governamentais, uma vez que o líder precisa inspirar os membros de sua equipe e engajá-los na busca do atingimento das metas e objetivos das políticas públicas, sendo capaz de solucionar problemas e de gerir não só os recursos materiais, mas também seus times, mediar situações e conseqüentemente gerar o crescimento da organização.



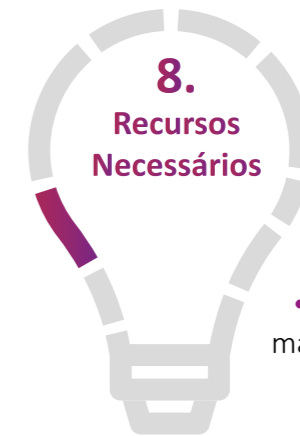
7. Parcerias

- Aliança (Em andamento) - Aporte de metodologias na área de gestão de pessoas.
- Escolas de Governo - Estrutura para implementação das ações de formação necessárias.
- Setoriais de Gestão de Pessoas - Implementação da gestão por competência para desenvolvimento das lideranças.
- Instituições com foco em formação - Potencial para ações de formação, Instituições de fomento à gestão pública - Potencial para compartilhamento de conhecimento.



9. Análise Financeira

Investimentos: Estruturação da equipe, Capacitação, Ferramentas para comunicação, desenvolvimento de soluções de TI.
Expectativas de retorno: Aumento do desempenho individual, Melhoria dos processos geridos pelas lideranças, Melhoria nas entregas à sociedade. Para construção da solução pretendemos realocar recursos de áreas já existentes, implantando melhoria de processos e contando com o apoio de parcerias para desenvolvimento de ações de formação, aporte metodológico e realização de pesquisas e benchmarks.



8. Recursos Necessários

- Estruturação de equipes para atuação central e nas setoriais de gestão de pessoas.
- Programa de formação das equipes.
- Plano de comunicação e estratégia de difusão.
- Desenvolvimento e manutenção de soluções de TI.

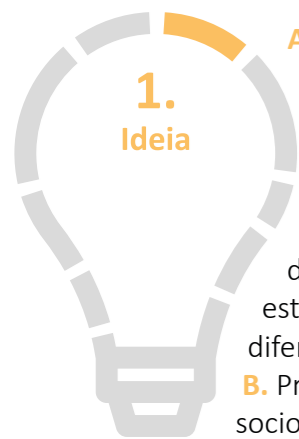


10. Visão de Futuro

Descrever aonde se quer chegar em termos de resultados e/ou mudança, com a implementação desta proposta. Informar se esta proposta faz parte de um projeto mais amplo de mudança da área de Gestão de Pessoas. Ter as lideranças do Governo de Estado de Pernambuco certificadas nas competências gerenciais mapeadas e com lacunas de desempenho atendidas pelo Programa de Formação de Líderes. Justificativa: Esta proposta faz parte de um conjunto de ações que vem sendo desenvolvido pelo Governo do Estado no intuito de reposicionar a gestão de pessoas para uma atuação mais estratégica.

CE | Time Tecendo Talentos

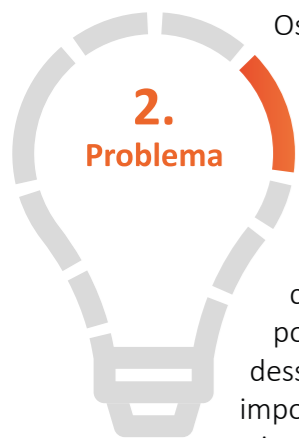
DESAFIO: como podemos propor modelo para a carreira de socioeducador no estado do Ceará considerando a evolução dos servidores e tendo os três objetivos seguintes: a apropriação de suas atribuições, a construção da identidade da função e o sentimento de pertencimento além da contribuição para a redução da rotatividade no cargo efetivo e, por último, a possibilidade de planejamento do projeto de vida profissional pelo servidor?



1.
Ideia

A. Propor modelo para a carreira de socioeducador no estado do Ceará que leve em consideração regras claras para a gestão do desenvolvimento e valorização profissional dos servidores: estrutura de progressão/promoção, avaliação de desempenho, avaliação de competências, estrutura remuneratória e de bonificação diferenciada.

B. Propomos um modelo para a carreira de socioeducador cuja estrutura de progressão / promoção funcione como alavanca para motivar os ocupantes do cargo à permanência e à apropriação das atribuições necessárias ao desempenho adequado na função.



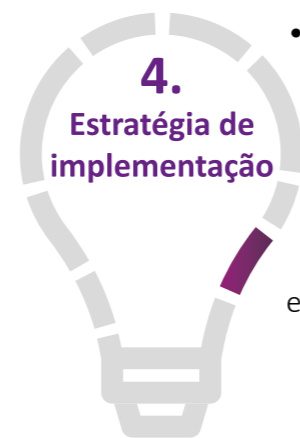
2.
Problema

Os centros socioeducativos representam importante “recurso” para a sociedade do estado do Ceará. Em números, em 2018, último ano com os dados consolidados, foram atendidos 3.629 adolescentes e jovens entre 12 e 21 anos em internação provisória. O socioeducador, atualmente contratado temporariamente por dois anos por meio de seleção pública, é protagonista dessa ação. Embora tenha um papel tão importante, a inexistência do cargo efetivo de socioeducador acrescida à (inexistência) de um modelo de carreira com regras para a gestão do desenvolvimento profissional dos servidores (ferramentas efetivas para retenção do profissional, estrutura de progressão/promoção, avaliação de desempenho, avaliação de competências e estrutura remuneratória) são fatores que geram inadequação do perfil profissional, falta de conhecimento e da percepção da realidade do cargo efetivo de socioeducador, alta rotatividade e falta de continuidade nas atividades realizadas nos Centros e da política de assistência aos jovens no Estado.



3.
Público-alvo

Servidores no cargo de socioeducador.



4.
Estratégia de implementação

- Construir um modelo de carreira para o cargo de socioeducador.
 - Aplicá-lo ao cargo.
 - Aprimorar o modelo após o primeiro ciclo de implementação com avaliação e aprimoramento anual.



5.
Entregas

1. Modelo de carreira criado
2. Construção de uma matriz de competências
3. Diagnóstico da realidade do socioeducador
4. Ferramentas tecnológicas para acompanhamento do projeto de vida profissional
5. Acompanhamento individual realizado
6. Implementação de modelo patrocinado e validado para aplicação no cargo de socioeducador
7. Elatório com análise de viabilidade com repercussão financeira, orçamentária e previdenciária.

Importância da proposta

O time apresenta uma proposta exequível para solucionar problema importante da estrutura governamental do estado.

A proposta é construída a partir de pessoas envolvidas no processo.

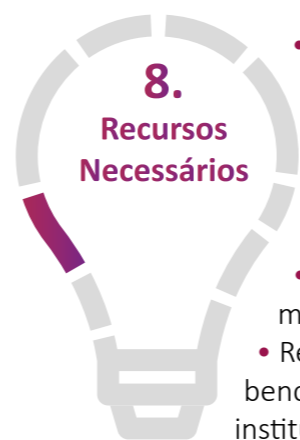
Apresenta uma inovação para o funcionamento dos centros socioeducativos.

Foco na pessoa: busca de aprimoramento do processo para gerar segurança, transparência, engajamento, motivação, apropriação, expectativas para a carreira etc.



6.
Pontos críticos

- Custo da carreira
- Falta de patrocínio para a implantação do modelo
- Cálculo e análise de viabilidade considerando previdência



8.
Recursos Necessários

- Parceria público-privada para elaboração da matriz de competências para a carreira.
- Ferramenta de acompanhamento e monitoramento da carreira.
- Recursos orçamentários para a matriz de custos.
- Recursos para realização de benchmarkings em outros estados e instituições.



10.
Visão de Futuro

A proposta faz parte de um conjunto de ações coordenadas para otimizar a gestão de pessoas na Superintendência de Atendimento Socioeducativo do Ceará e visa: maior engajamento dos servidores na missão e propósito da instituição, redução da rotatividade, desenvolvimento e valorização profissional alinhados aos resultados institucionais e à política de assistência aos jovens.



7.
Parcerias

- Superintendência de Atendimento Socioeducativo (coordenação geral)
 - Secretaria de Planejamento (coordenação compartilhada)
 - Secretaria de Proteção Social (coordenação e articulação)
 - Casa Civil (articulação)
 - Procuradoria-Geral do Estado (criação e construção de normativos e articulação)
 - Sindicato (fiscalização e negociação)
 - Assembleia (construção e aprovação)
- Governador (decisão de criação da carreira)
- Estados parceiros (benchmarking e suporte)



9.
Análise Financeira

Estudo de uma matriz de custos para a carreira nos próximos dez a 30 anos com considerações financeiras, orçamentárias e previdenciárias a partir do dimensionamento da força de trabalho.

ES| Time Gestão de Pessoas

DESAFIO: *promover elevados níveis de engajamento nos diretores das unidades do sistema prisional.*

1.
Ideia

A. Plano de desenvolvimento com trilhas de capacitação e estratégias de treinamento alinhadas aos objetivos institucionais.

B. O plano de desenvolvimento contará com três eixos: gestão da segurança, gestão administrativa e assistência e gestão orientada para resultados e inovação. Os cursos estarão disponíveis nas modalidades

presencial e EaD com carga horária mínima de 150 horas/ano. Os gestores também contarão com as pílulas de conhecimento, a qualquer tempo, de livre escolha, que agregarão ao desenvolvimento.

2.
Problema

Atualmente o servidor comissionado ocupante do cargo de diretor de unidade prisional não possui programa de capacitação específica nem plano de acompanhamento de seu desenvolvimento. Com a EC nº 104/2019, no médio prazo, essas posições no sistema prisional serão ocupadas exclusivamente por servidores efetivos, o que demanda uma política de desenvolvimento das competências necessárias em caráter permanente para o alcance dos objetivos organizacionais e redução da rotatividade.

3.
Público-alvo

Diretor de unidade prisional.

4.
Estratégia de implementação

Serão feitas parcerias com a Escola de Governo e a Escola Penitenciária para disponibilizar e ministrar os cursos listados no plano de desenvolvimento. A Gerência de Gestão de Pessoas do Sistema Prisional e a Secretaria de Gestão e Recursos Humanos farão o monitoramento de todas as ações do desenvolvimento desses gestores.

5.
Entregas

- 1) Termo de abertura do projeto estruturado.
- 2) Tutores envolvidos sensibilizados.
- 3) Viabilidade financeira identificada.
- 4) Termos de parceria firmados.
- 5) Descentralização financeira para as Escolas de Governo realizada.
- 6) Modelo de gestão do desenvolvimento definido.
- 7) Trilhas de aprendizagem definidas e elaboradas.
- 8) Execução plano de capacitação.
- 9) Monitoramento e avaliação do processo de gestão do desenvolvimento.

6.
Pontos críticos

- Falta de recursos para implementação da proposta
- Falta de apoio da alta gestão
- Falta de motivação do gestor para a realização do curso

Importância da proposta

Esta proposta é integrante do projeto macro de profissionalização da gestão do sistema público penitenciário, a presente ação surge da necessidade imposta pela promulgação, em âmbito nacional, da Emenda Constitucional nº 104/2019, que inseriu a Polícia Penal como nova força de segurança na República Federativa do Brasil e impôs aos estados a sua criação. A novidade representa um desafio para os entes da Federação, mas também uma oportunidade para a institucionalização e efetivação de diretrizes permanentes de gestão do sistema penitenciário como política não só de governo, mas também de Estado. Com a obrigatoriedade de ocupação dos cargos de diretor de unidade prisional por servidores efetivos, integrantes da Polícia Penal. [...] O projeto contempla primeiramente a seleção dos gestores, e após, o acompanhamento do desempenho, o desenvolvimento e monitoramento dos níveis de engajamento desses gestores.

7.
Parcerias

- Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (monitoramento e avaliação).
- Gerência de Gestão de Pessoas do Sistema Prisional (monitoramento e avaliação).
- Escola de Governo (execução do Plano de Desenvolvimento por meio da oferta dos cursos).
- Escola Penitenciária (execução do Plano de Desenvolvimento por meio da oferta dos cursos).
- Fundo Rotativo do Sistema Penitenciário (financiamento).

9.
Análise Financeira

R\$ 200.000,00 (Descentralização de recurso para parcerias com a Escola de Governo e Escola Penitenciária pelo período de um ano, podendo ser prorrogado).

8.
Recursos Necessários

- Resultado da avaliação de desempenho
- Parceria com a Escola de Governo
- Parceria com a Escola Penitenciária
- Plataforma de ensino a distância (existente)

10.
Visão de Futuro

A implementação de todos os projetos elaborados, contribuirá para o alcance das metas e objetivos organizacionais do sistema penitenciário, pautado nos princípios da legalidade, eficiência e moralidade. A profissionalização da gestão do sistema público penitenciário, também vai ao encontro aos anseios da sociedade civil organizada, que reivindicam da Administração Pública gestores públicos preparados e comprometidos com o serviço público, especialmente em uma área social prioritária como a da segurança pública. A proposta foi formatada em parâmetros objetivos, com alto grau de replicação, para possibilitar que todos os Estados da Federação, em maior ou menor grau afetados pela promulgação da Emenda Constitucional nº 104/2019, tenham no modelo de seleção uma alternativa inovadora e segura para implementar um novo modelo de gestão de suas próprias Polícias Penais

DESAFIO: construir uma trilha de aprendizagem para os servidores executores da folha de pagamento nas unidades setoriais de recursos humanos visando à eficiência das equipes e à melhoria da qualidade do gasto com a despesa de pessoal.

1. Ideia

A. Construir uma trilha de aprendizagem considerando os conhecimentos, habilidades, atitudes necessários ao desempenho da atividade de execução da folha de pagamento.

B. - Mapeando e validando as competências da unidade de RH e dos servidores vinculados à atividade da folha de pagamento.

- Construindo as Trilhas de Aprendizagem.

- Incentivando a utilização das trilhas para capacitação dos servidores de RH.

- Avaliando os resultados, após capacitação.

2. Problema

A execução atual da folha de pagamento no Estado ainda convive com um sistema que possui muitas rotinas complexas e manuais. As ações de modernização e automatização da folha de pagamento são um desafio constante, razão pela qual a figura do executor da folha de pagamento é indispensável para a boa condução desse processo. A

ausência de capacitação contínua dos executores da folha de pagamento acarreta perda da qualidade das entregas, retrabalho e potencial aumento de pagamentos indevidos. Além disso, muitos desses servidores possuem conhecimentos tácitos, e a ausência da gestão deste conhecimento técnico dificulta o processo sucessório e a renovação das equipes. Vale ressaltar que os processos de recursos humanos têm repercussão direta na execução da folha de pagamento e que essa é a maior despesa do Estado de MG. A criação de trilhas de aprendizagem específicas possibilitará a qualificação dos servidores e o aprimoramento dos procedimentos e rotinas, a melhoria na qualidade das entregas e a confiabilidade nos valores pagos aos servidores do Estado.

3. Público-alvo

Servidores, executores da folha de pagamento, lotados nas Unidades Setoriais de Recursos Humanos, dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual e a Superintendência Central de Administração de Pessoal/Subsecretaria de Gestão de Pessoas.

4. Estratégia de implementação

Construção das trilhas a partir do conhecimento dos servidores responsáveis pela gestão da folha de pagamento a nível central, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Utilização da Plataforma de Ensino a Distância (EAD) para disponibilização da trilha para todo o Estado.

5. Entregas

- Mapeamento das competências necessárias para execução da folha de pagamento nas unidades setoriais de RH.
- Levantamento das lacunas de conhecimento para execução da folha de pagamento.
- Construção das trilhas de aprendizagem para os servidores que executam a folha de pagamento setorial do RH.
- Disponibilização de uma trilha de aprendizagem que apresente o maior gap nas atividades de execução da folha para teste de servidores de alguns órgãos e algumas entidades.
- Disponibilização das trilhas de aprendizagem.
- Análise de resultados das pesquisas de reação e eficácia do aprendizado.
- Avaliação do impacto da ação na melhoria da qualidade do gasto com despesa de pessoal.
- Ampliação das trilhas de aprendizagem para outras atividades das unidades setoriais de recursos humanos.

Importância da proposta

O Poder Executivo do Estado de Minas Gerais executa mais de 500 mil pagamentos por mês para servidores civis, inativos e pensionistas. Isso representa uma folha de, aproximadamente, R\$ 2 bilhões por mês e de R\$ 26 bilhões por ano, com mais de 4.600 verbas/rubricas de pagamento. Adiciona-se a esse contexto o fato de que algumas rotinas de RH ainda são feitas de forma descentralizada e manualmente, impactando diretamente no pagamento dos servidores. Valores taxados em folha de forma incorreta são de difícil recuperação para os cofres públicos. Para um Estado que precisa se engajar cada vez mais com a recuperação fiscal, não só pelo lado da receita, mas também pelo lado da despesa, é indiscutível a necessidade de um maior rigor e busca de eficiência nos processos que impactam a folha de pagamento, a maior despesa do Estado. A proposta deste plano prevê a capacitação dos servidores por meio da criação de trilhas de aprendizagem e consolida as ações desenhadas nos planos entregues nas etapas anteriores, de dimensionamento da força de trabalho, de criação de indicadores institucionais e setoriais e da afirmação da cultura do feedback e do feedforward. O foco de capacitação para os servidores executores da folha de pagamento dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais tem o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade do gasto e para a diminuição de incorreções e retrabalho das equipes de supervisão e controle, além de auxiliar no enfrentamento das restrições fiscais sofridas pelo Estado. O time RH das Gerais pretende contemplar a inauguração de um ciclo capaz de abranger o planejamento da força de trabalho nas unidades setoriais de Recursos Humanos com aderência a indicadores estratégicos, que viabilizarão a melhoria da gestão individual de desempenho dos servidores, na perspectiva do desenvolvimento e do aprendizado contínuo.

6. Pontos críticos

- Dificuldade para construção de trilhas que abordem a temática e ao mesmo tempo sejam estimulantes e atrativas.
- Necessidade de mobilização dos servidores de RH, para participação dos treinamentos.
- Priorização da agenda dos servidores que atuarão como conteudistas para a construção das trilhas ao mesmo tempo em que possuem outras rotinas de trabalho.
- A inviabilidade contratar capacitação externa, pois trata-se de um conhecimento tácito de um grupo pequeno de servidores.

7. Parcerias

- Diretoria Central de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento: construção da Trilha de Aprendizagem e disponibilização na plataforma moodle.
- Superintendência Central de Administração de Pessoal: elaboração do diagnóstico dos gaps de conhecimento dos executores da folha de pagamento, construção do conteúdo das trilhas de aprendizagem.

8. Recursos Necessários

Plataforma Moodle para disponibilização da capacitação em EAD.

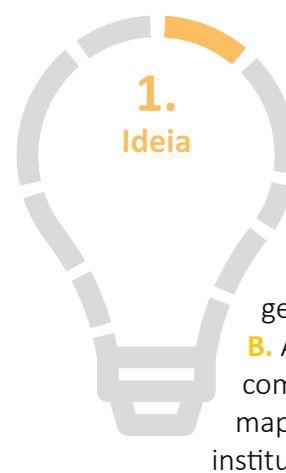
9. Análise Financeira

Não há custo direto envolvido, uma vez que os conteudistas são servidores da Secretaria de Planejamento e Gestão das áreas centrais e a plataforma Moodle já é utilizada pela Diretoria Central de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento.

10. Visão de Futuro

A iniciativa de capacitar os executores da folha de pagamento por meio das trilhas de aprendizagem fortalecerá o alcance dos resultados voltados para a melhoria da qualidade do gasto com pessoal. Além disso, essa ação possibilitará a gestão do conhecimento desse grupo, garantindo processos sucessórios mais consistentes e viabilidade da expansão das trilhas para as outras rotinas próprias de recursos humanos.

DESAFIO: *Desenvolver em rede agentes públicos da área de Gestão de Pessoas do RS para propiciar a atuação estratégica*




1. Ideia

A. Desenvolvimento e engajamento em rede dos agentes públicos por meio do mapeamento e desenvolvimento da gestão por competências para uma atuação estratégica na área de gestão de pessoas.


B. A partir da identificação das competências essenciais, mapeiam-se as competências institucionais, locais e individuais para

criação de trilhas agrupadas de aprendizagem e desenvolvimento profissional, criando a oportunidade de atuação mais estratégica e transformadora dos agentes públicos, com troca contínua por meio de mecanismos de compartilhamento da rede.




2. Problema

O problema é a ação e a visão operacional e reativa das áreas de gestão de pessoas no Estado do Rio Grande do Sul. A solução proposta busca trazer a perspectiva estratégica e pró-ativa da gestão de pessoas para geração de valor público.



3. Público-alvo


Agentes públicos (efetivos, comissionados, contratados, temporários e estagiários) que atuam na área de gestão de pessoas do Rio Grande do Sul.



4. Estratégia de implementação


- Estratégia de comunicação.
- Sensibilização dos agentes públicos.
- Engajamento (criação de grupo técnico para criação de proposta da sistemática e do plano de ação para implantação da gestão por competências na área de gestão de pessoas).
- Captação de recursos orçamentários e parcerias (cooperação técnica).
- Solução tecnológica para a gestão de competência.

- Capacitação dos agentes públicos nas trilhas de aprendizagem e desenvolvimento das competências.
- Formação e compartilhamento na rede estratégica de pessoas.



5. Entregas

- Plano de comunicação do projeto
- Competência essencial mapeada.
- Trilhas agrupadas de aprendizagem e desenvolvimento.
- Capacitação formal viabilizada para a rede.
- Consolidação da rede estratégica de gestão de pessoas.
- Sistema de gestão de competência (disponibilização de funcionalidades de fácil acesso e autogestão).




6. Pontos críticos

- Cultura organizacional (sistema imunológico).
- Níveis diversos de maturidade e atuação.
- Execução predominantemente operacional.
- Comportamento reativo.
- Falta de visão estratégica.
- Indisponibilidade orçamentária para a ação.

Importância da proposta


Nossa proposta deve ser a escolhida por ser replicável para outras áreas e Estados, bem como por democratizar e potencializar o papel do agente público e seu ciclo profissional a partir da ressignificação e do desenvolvimento estratégico da área de gestão de pessoas por meio de gestão por competências, em consonância com os valores institucionais e individuais, motivando as pessoas conectadas pela Rede a gerar valor público e “servir de coração”. Pessoas movem as organizações e, quando desenvolvem seu potencial, podem transformar a realidade social.



7. Parcerias

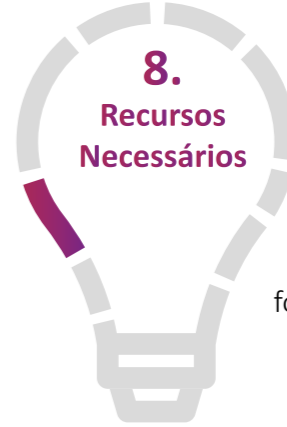
- Secretarias e órgãos do Estado do Rio Grande do Sul.
- Servidores com formação em gestão de pessoas.
- Universidades e instituições / organizações voltadas à gestão de pessoas.
- Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Sul.
- Consad.
- Secretaria de Comunicação.
- Empresa Pública de TIC do Rio Grande do Sul (Procergs).

• Profissionais multiplicadores com o perfil adequado para instigar mudanças de paradigma e aprimorar as trilhas de capacitação com o propósito de transformação.




9. Análise Financeira

Serão necessários recursos para contratação dos profissionais para viabilidade da proposta e para a implantação da solução tecnológica, no entanto atualmente não há previsão orçamentária para a solução proposta, por isso busca-se a captação de recursos para o projeto, além de parcerias de cooperação técnica.



8. Recursos Necessários

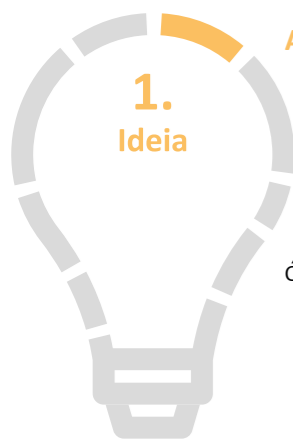
- Plataforma para capacitação EaD.
- Estúdio para gravação de videoaulas.
- Solução tecnológica para gestão por competência.
- Peças publicitárias em formatos diversos.



10. Visão de Futuro

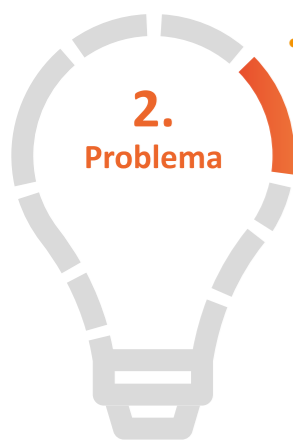
A proposta faz parte de um programa que visa a consolidação de uma Rede Estratégica de Gestão de Pessoas por meio do desenvolvimento de competências institucionais e individuais, capazes de gerar autonomia para conectar e co-criar um ecossistema saudável e transformador, motivando as pessoas conectadas pela Rede a gerar valor público e “Servir de Coração”.

DESAFIO: *Estruturar uma carreira transversal de gestor governamental para atuação nas áreas meio das secretarias estaduais, possibilitando a mobilidade entre órgãos, remuneração compatível e a especialização dos servidores.*



1. Ideia

- A. Instituição de carreira de gestor governamental.
- B. Possibilita a movimentação transversal de servidores nas áreas meio das secretarias estaduais atendendo os diversos órgãos.



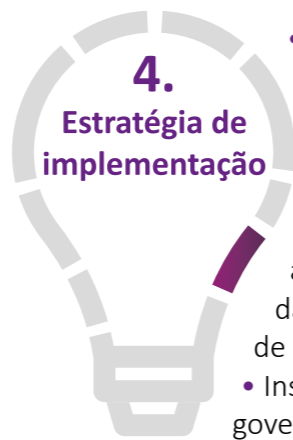
2. Problema

- Escassez de servidores (de modo geral).
- Falta de especialização em determinadas atribuições.
- Dificuldade na movimentação de servidores (perdas remuneratórias).



3. Público-alvo

- Secretarias de Estado.
- Servidores.
- Sociedade.



4. Estratégia de implementação

- Levantamento das necessidades de pessoal, limitações da legislação estadual e experiências em outros estados.
- Definição da carreira de gestor governamental com as principais aptidões necessárias à execução das atividades meio das secretarias de Estado.
- Instituição da carreira de gestor governamental por meio de lei específica.
- Realização de concurso público para ingresso na carreira de gestor governamental.



5. Entregas

- Agilidade na recomposição de quadros de pessoal.
- Melhor coordenação das equipes vinculadas a um mesmo projeto em diferentes secretarias.
- Aumentar a satisfação dos servidores.
- Mais confiabilidade dos órgãos e gestores nas atividades desenvolvidas.



6. Pontos críticos

- Análise jurídica a respeito da criação de nova carreira contendo atribuições semelhantes às dos cargos atuais e possível judicialização no enquadramento dos servidores.
- Aprovação do projeto de lei na Assembleia Legislativa.
- Gestão da mudança.
- Impactos financeiros na folha de pagamento.

Importância da proposta

Mantemo-nos comprometidos com atender às necessidades de nosso Estado naquilo que se refere à gestão de pessoas, focando em melhores serviços prestados. Assim, nesta etapa, propomos que seja instituída uma carreira específica para área de gestão governamental que possibilitará a implementação das práticas estruturadas pelo órgão central de gestão dos sistemas administrativos. Com isso, teremos servidores atuando coordenados, sem limitações a sua movimentação entre as secretarias de Estado e sob condições equivalentes de remuneração e desenvolvimento funcional.



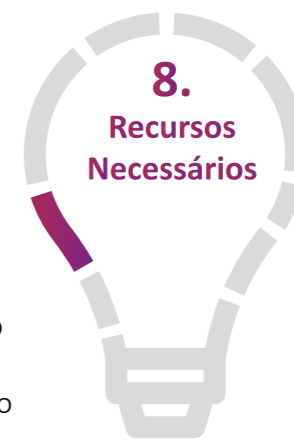
7. Parcerias

- Secretarias de Estado: receberão em seus quadros os servidores preparados para atuar em atribuições relacionadas às atividades meio.
- Fundação Escola de Governo (ENA): executará as ações de capacitação para o desenvolvimento de competências e habilidades.
- Secretaria de Estado da Administração (SEA) - elaborará projeto de lei para criação da carreira e disponibilizará os servidores preparados para atuarem nas áreas relacionadas aos sistemas administrativos sob sua gestão às secretarias estaduais, conforme demanda.



9. Análise Financeira

- Análise do impacto financeiro de realização de concurso e contratação de novos servidores na carreira.
- Curso de ambientação para os novos servidores a ser realizado pela Fundação Escola de Governo (ENA).



8. Recursos Necessários


- Contratação de empresa para realização do concurso público.
- Ambientação e treinamentos dos novos servidores.



10. Visão de Futuro

- Instituir uma carreira específica para a área de gestão governamental, que viabilizará a implementação das práticas estruturadas pelo órgão central de gestão dos sistemas administrativos. Com isso, teremos servidores atuando coordenados, sem limitações à sua movimentação entre as secretarias de Estado e sob condições equivalentes de remuneração e desenvolvimento funcional, refletindo no incremento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos catarinenses.


DESAFIO: como implementar o processo de treinamento e desenvolvimento dos gestores da Seduc promovendo a melhoria dos resultados?



1. Ideia


A. Estruturar um processo de treinamento e desenvolvimento voltado para os gestores educacionais, gestores dos departamentos, assessorias, coordenadorias, diretores de serviço e diretorias regionais da Secretaria de Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe.

B. A partir do levantamento de necessidade de desenvolvimento (intervalos da avaliação de desempenho), será realizado treinamento remoto utilizando a plataforma moodle. A carga horária total será de 126 horas. O treinamento será ministrado por multiplicadores, capacitados pelos parceiros.



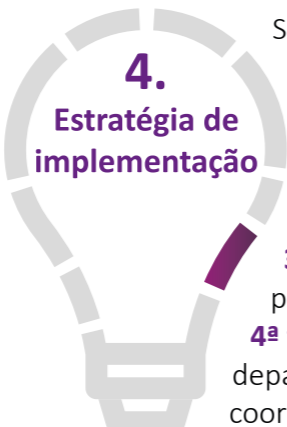
2. Problema

Falta de institucionalização do processo atual, que não está vinculado à estratégia da secretaria (missão, visão), à avaliação de desempenho e nem ao Plano Estadual de Educação. A estruturação de um plano de treinamento e desenvolvimento busca alinhar o desempenho profissional dos servidores às metas e resultados obtidos pela secretaria.



3. Público-alvo


- Unidade central: gestores dos departamentos, assessores, coordenadores, diretores de serviço.
- Diretorias regionais: gestores das diretorias.
- Regionais Escola: gestores das unidades escolares, coordenadores pedagógicos.



4. Estratégia de implementação


Serão realizadas rodadas de levantamento de necessidades de treinamento para cada público:

- 1ª Fase:** gestores regionais.
- 2ª fase:** gestores das unidades escolares.
- 3ª fase:** coordenadores pedagógicos.
- 4ª fase:** unidade central (gestores de departamento, assessores, coordenadores e diretores de serviço).



5. Entregas

- Diagnóstico e tabulação dos dados.
- Construção da trilha formativa.
- Treinamento dos facilitadores e certificação.
- Identificação e inscrição dos cursistas.
- Disponibilização do ambiente virtual para o treinamento.
- Realização do treinamento.
- Avaliação do treinamento.
- Certificação para cursistas.




6. Pontos críticos

- Inabilidade dos cursistas com a tecnologia.
- Dificuldade relacionada ao engajamento dos cargos mais altos para participação nos cursos.
- Baixa adesão aos cursos em função da indisponibilidade de tempo para participação.

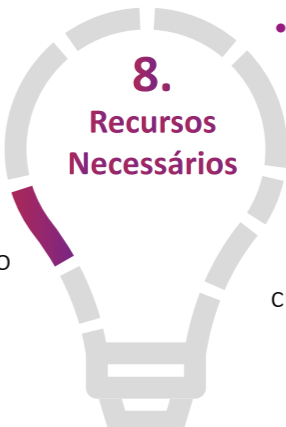
Importância da proposta

O Estado de Sergipe leva a sério o compromisso firmado com a população de aumentar a efetividade das políticas públicas e promover a elevação da qualidade de vida. Esse compromisso, que se constitui no Eixo 2 de atuação do governo do Estado, norteia as ações da Secretaria de Estado da Educação - Seduc e visa atender às demandas da população por serviços públicos educacionais de qualidade, mais modernos, inovadores e efetivos. É nesse contexto que a valorização e o desenvolvimento das pessoas são condições sine qua non para a implementação de ações estratégicas que possibilitem a melhoria dos resultados na gestão dos processos educacionais. Para tanto, o governo do Estado, por meio da Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura, propôs em seu Planejamento Estratégico - PES, a meta de **Implementar a política estadual de valorização e formação para os professores e profissionais da educação básica, de forma intersetorial e em parceria com os municípios, até 2022**, que traz, como principal ação estratégica a **construção da legislação norteadora da Política de Formação Continuada para os Professores e Profissionais da Educação, considerando as diferentes etapas e modalidades da educação básica.** Sendo assim, a proposta de **implementar o processo de treinamento e desenvolvimento dos gestores da Seduc, promovendo a melhoria dos resultados** merece ser escolhida entre as melhores, pois nasce institucionalizada no bojo da Política Estadual de Formação dos Profissionais da Educação de Sergipe, com objetivos e metas claras de desenvolvimento de pessoal e com estrutura organizacional própria para a formação desses profissionais. Além disso, e com tudo isso, essa proposta merece ser escolhida, pois não tem como foco apenas os professores, profissionais e gestores da educação da rede estadual, como a própria meta do PES deixa claro, sendo uma proposta que pode e será multiplicada para os 75 municípios sergipanos. Uma visão ousada, mas com os “pés no chão e os olhos na aprendizagem de todos os estudantes”, focando o aprimoramento da governança e da gestão educacional, com vistas à efetividade da política de valorização e formação dos professores e profissionais da educação de nosso estado.




7. Parcerias

- Universidade Federal de Sergipe: parceira na promoção de cursos de formação nos pólos da capital e do interior.
- Fundação Lemann - parceira na implementação do processo como um todo.
- Falconi: parceira consultiva.




8. Recursos Necessários

- Plataforma do google forms (diagnóstico).
- Plataforma Moodle para a realização do treinamento.
- Pagamento de hora/aula a facilitadores.
- Pagamento de ajuda de custo aos cursistas.



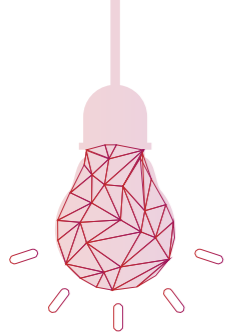
9. Análise Financeira

Os recursos serão do orçamento da Seduc (já previstos).



10. Visão de Futuro

O objetivo final está voltado para o treinamento de 100% dos gestores, coordenadores e diretores, promovendo alinhamento à estratégia da secretaria. A proposta faz parte de um projeto maior de profissionalização da Seduc, que objetiva melhorias desde o recrutamento e seleção, até o desempenho e desenvolvimento dos servidores.



4. Engajamento de pessoas

1.

Ideia

A. O QUE É A SOLUÇÃO?

B. COMO A SOLUÇÃO FUNCIONA?

2.

Problema

QUAL PROBLEMA A SOLUÇÃO BUSCA RESOLVER E POR QUE ELA É IMPORTANTE?

6.

Pontos críticos

QUAIS OS PONTOS CRÍTICOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO?

7.

Parcerias

QUAIS OS PARCEIROS/ATORES CHAVES PARA O DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO? POR QUE SÃO IMPORTANTES?

3.

Público-alvo

PARA QUEM A SOLUÇÃO É DESTINADA?

4.

Estratégia de implementação

COMO A SOLUÇÃO SERÁ IMPLEMENTADA?

8.

Recursos Necessários

QUAIS OS RECURSOS MATERIAIS E TECNOLÓGICOS NECESSÁRIOS?

9.

Análise Financeira

INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

5.

Entregas

QUAIS AS PRINCIPAIS ENTREGAS NO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO?

10.

Visão de Futuro

DESCREVER AONDE SE QUER CHEGAR EM TERMOS DE RESULTADOS E/OU MUDANÇA, COM A IMPLEMENTAÇÃO DESTA PROPOSTA. INFORMAR SE ESTA PROPOSTA FAZ PARTE DE UM PROJETO MAIS AMPLO DE MUDANÇA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.

1º lugar - Minas Gerais

O Time RH das Gerais tem como temática a promoção de ações para o aumento do índice de engajamento dos servidores da SEPLAG. O objetivo é instituir uma política de engajamento para os servidores dos órgãos e entidades do Poder Executivo, por meio do monitoramento do índice de engajamento e adoção de medidas corretivas para melhoria dos padrões de engajamento.

Atualmente, a unidade central de gestão de pessoas do poder executivo, não possui um estudo para mensurar o engajamento dos servidores e, tão pouco possui política estruturada para estimular e sustentar um nível de engajamento aceitável. Assim, é importante estabelecermos acompanhamentos dos índices de engajamento e construir ações voltadas para alavancar o engajamento dos servidores.

As ações de engajamento propostas têm como ponto de partida a aplica-

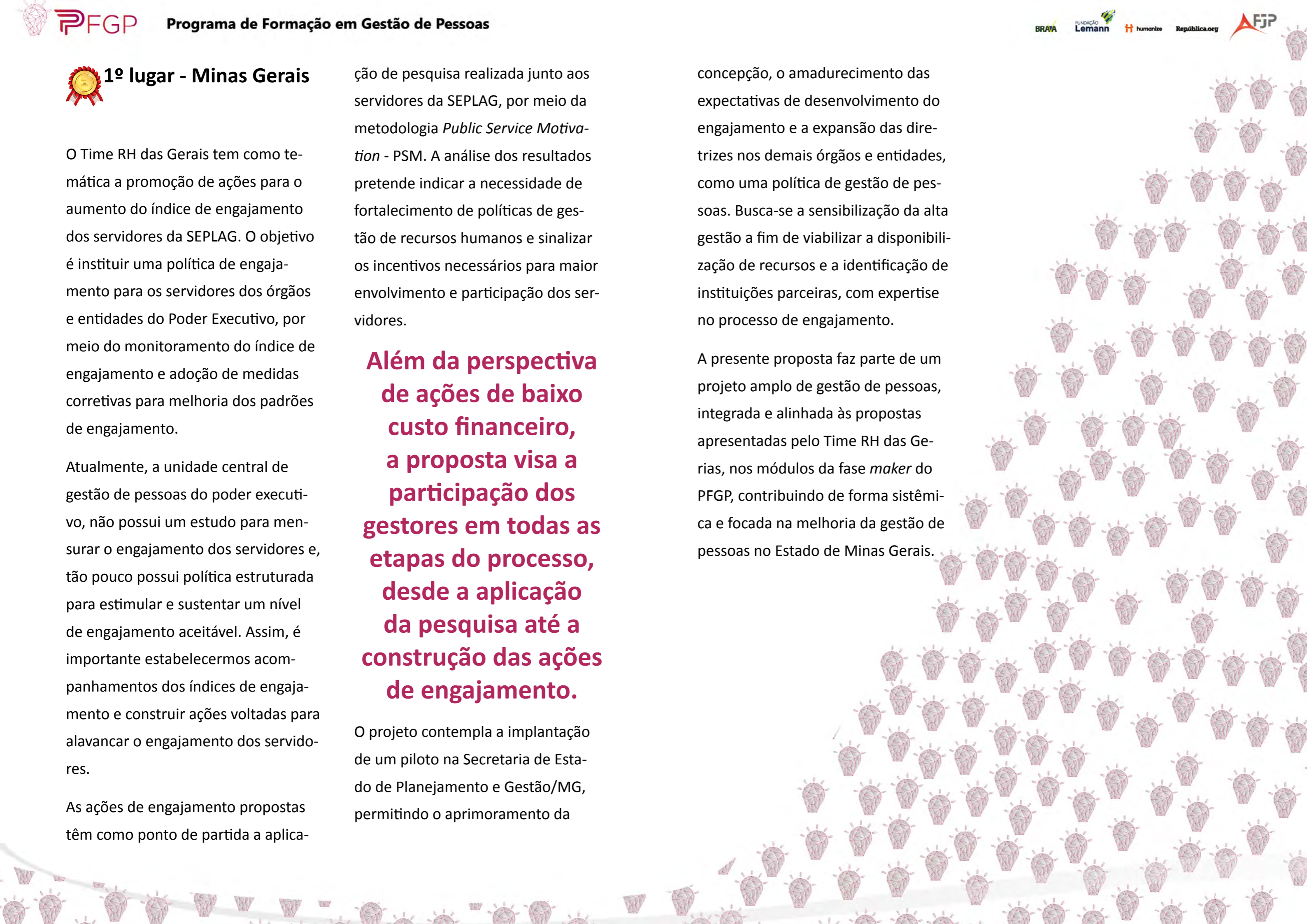
ção de pesquisa realizada junto aos servidores da SEPLAG, por meio da metodologia *Public Service Motivation* - PSM. A análise dos resultados pretende indicar a necessidade de fortalecimento de políticas de gestão de recursos humanos e sinalizar os incentivos necessários para maior envolvimento e participação dos servidores.

Além da perspectiva de ações de baixo custo financeiro, a proposta visa a participação dos gestores em todas as etapas do processo, desde a aplicação da pesquisa até a construção das ações de engajamento.

O projeto contempla a implantação de um piloto na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão/MG, permitindo o aprimoramento da

concepção, o amadurecimento das expectativas de desenvolvimento do engajamento e a expansão das diretrizes nos demais órgãos e entidades, como uma política de gestão de pessoas. Busca-se a sensibilização da alta gestão a fim de viabilizar a disponibilização de recursos e a identificação de instituições parceiras, com expertise no processo de engajamento.

A presente proposta faz parte de um projeto amplo de gestão de pessoas, integrada e alinhada às propostas apresentadas pelo Time RH das Gerais, nos módulos da fase *maker* do PFPG, contribuindo de forma sistêmica e focada na melhoria da gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais.



DESAFIO: Como aumentar o índice de engajamento dos servidores da Seplag?

1.
Ideia

- A. Implantar ações que aumentem o índice de engajamento dos servidores da Seplag.
- B. Aplicação da pesquisa em todas as áreas da Seplag para determinar quais os pontos comuns de melhorias e definir as ações e as prioridades.

4.
Estratégia de implementação

- Aplicação da pesquisa em todas as áreas da Seplag e análise dos resultados.
- Estabelecimento de parcerias para consultoria na construção das ações de engajamento.
- Instituir um plano de comunicação institucional para mobilização e construção de um relacionamento de confiança entre servidores e lideranças.
- Realização de oficinas com as lideranças da Seplag para que contribuam para a construção dessas ações, implantação e reaplicação periódica da pesquisa para avaliar possíveis melhorias no processo verificar se houve melhoria no índice do engajamento.

5.
Entregas

- Resultados da pesquisa apresentados para gestores da Sugesp.
- Parcerias estabelecidas para a realização do projeto.
- Gestores sensibilizados.
- Pesquisa concluída.
- Resultados apresentados para os demais Gestores da Seplag.
- Ações implementadas.
- Relatório elaborado.
- Política implementada.

6.
Pontos críticos

- Identificar instituições parceiras com expertise no processo de engajamento.
- Sensibilizar a alta gestão para disponibilizar recursos para contratação de consultoria.
- Conseguir incluir os servidores no processo de tomada de decisão.

2.
Problema

A pesquisa de engajamento na Sugesp apresentou o índice de engajamento 4,11, em uma escala de 1 a 6. Os pontos de atenção que mais se destacaram foram a percepção negativa sobre oportunidade de crescimento na carreira, meritocracia e desenvolvimento.

3.
Público-alvo

Servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - Seplag

Importância da proposta

O Poder Executivo Estadual de Minas Gerais não conta com qualquer ação para mensurar o engajamento dos servidores e, muito menos, possui uma política para estimular ou sustentar certo nível de engajamento. A proposta em questão será importante não só para estabelecermos acompanhamentos anuais de índices de engajamento, como também para construir ações voltadas para alavancar e sustentar o engajamento dos servidores, tendo como consequência esperada a melhora na qualidade dos serviços públicos ofertados à população.

As ações de engajamento propostas terão como ponto de partida pesquisas feitas junto aos servidores com base na metodologia Public Service Motivation - PSM. Os resultados poderão indicar a necessidade de fortalecimento de outras políticas de recursos humanos como, por exemplo, Desenvolvimento do Servidor, ou mesmo sinalizar incentivos para mais envolvimento/participação dos servidores na construção de ações estratégicas que vão impactar a vida da população.

Além da perspectiva de baixo custo financeiro, considerando o alcance de resultados da proposta, em nossa opinião, ela tem como um dos grandes trunfos a participação de todos os gestores em todas as etapas do processo (da aplicação da pesquisa até a construção e implementação das ações de engajamento). Ou seja, a ideia é engajar os gestores nessa proposta, o que irá nos ajudar a alavancar o engajamento de todos os colaboradores da organização.

7.
Parcerias

- Subsecretaria de Gestão de Pessoas - Sugesp.
- Alta gestão da Seplag.
- Fundação João Pinheiro.
- Assessoria de Comunicação social - Ascom.
- Instituto Lemann.
- Assessoria de Estatística e Informação/Sugesp.

9.
Análise Financeira

Devido ao contexto do Estado, focaremos nas parcerias para realizar consultoria e na colaboração de conteudistas para a realização das capacitações.

8.
Recursos Necessários

- Sistema APP powerbi
- Moodle para capacitação a distância e ferramentas de videoconferência.

10.
Visão de Futuro

Instituir uma política de engajamento por meio do monitoramento constante do índice de engajamento no Estado, definindo e implementando ações para a melhoria dos padrões de engajamento e expandindo para todos os órgãos e entidades do Poder Executivo.

2º Lugar - Rio Grande do Sul

A partir da pesquisa de engajamento aplicada em setembro de 2020 no âmbito da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (Sugep), da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, tornou-se evidente o quanto a carência de competências gerenciais e comportamentais dos gestores impacta diretamente em aspectos fundamentais do ambiente organizacional e no estado de engajamento das equipes de servidores públicos.

Para enfrentar tal desafio, pretende-se aplicar abordagens de desenvolvimento de competências a fim de acolher e preparar os gestores para o desempenho de suas atribuições e, com isto, permitir maior capacidade de criar espaços saudáveis de confiança, de pertencimento, de sinergia e de autonomia de cada um de seus liderados, o que assegura o maior comprometimento e engajamento das equipes.

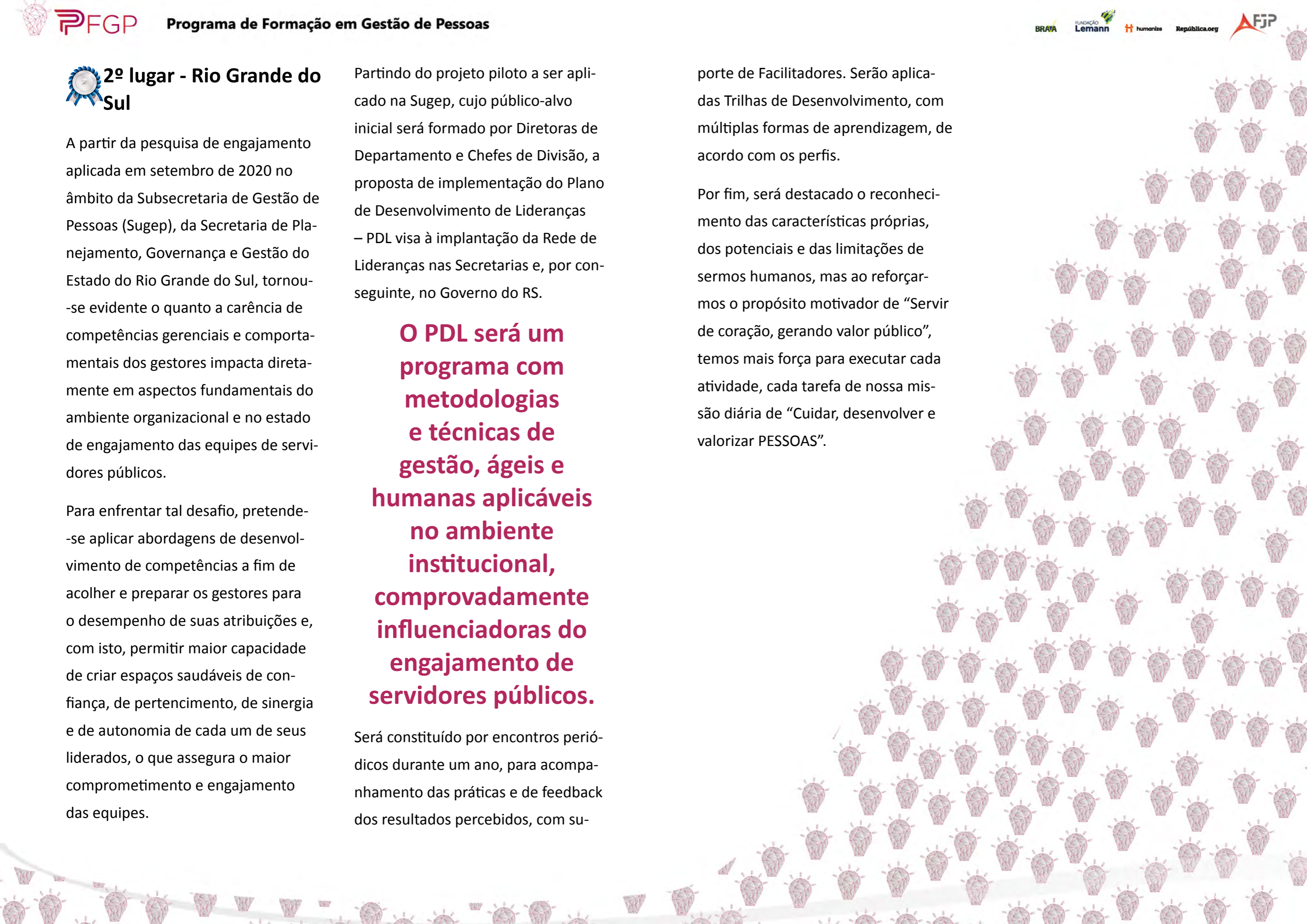
Partindo do projeto piloto a ser aplicado na Sugep, cujo público-alvo inicial será formado por Diretoras de Departamento e Chefes de Divisão, a proposta de implementação do Plano de Desenvolvimento de Lideranças – PDL visa à implantação da Rede de Lideranças nas Secretarias e, por conseguinte, no Governo do RS.

O PDL será um programa com metodologias e técnicas de gestão, ágeis e humanas aplicáveis no ambiente institucional, comprovadamente influenciadoras do engajamento de servidores públicos.

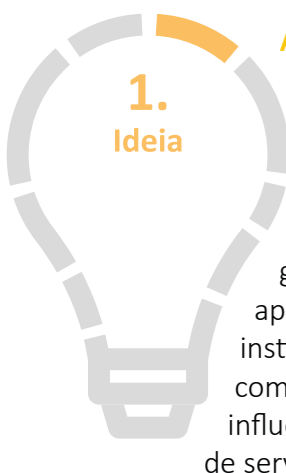
Será constituído por encontros periódicos durante um ano, para acompanhamento das práticas e de feedback dos resultados percebidos, com su-

porte de Facilitadores. Serão aplicadas Trilhas de Desenvolvimento, com múltiplas formas de aprendizagem, de acordo com os perfis.

Por fim, será destacado o reconhecimento das características próprias, dos potenciais e das limitações de sermos humanos, mas ao reforçarmos o propósito motivador de “Servir de coração, gerando valor público”, temos mais força para executar cada atividade, cada tarefa de nossa missão diária de “Cuidar, desenvolver e valorizar PESSOAS”.



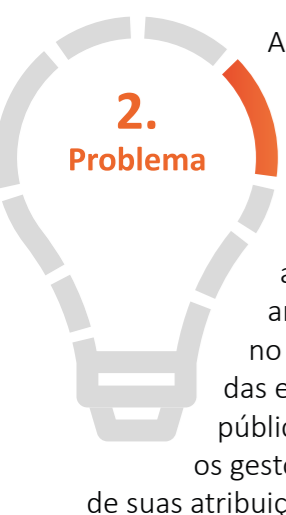
DESAFIO: *criar espaços saudáveis de confiança, pertencimento, sinergia e autonomia, que assegurem o engajamento entre líderes e equipes.*



1. Ideia

A. Plano de Desenvolvimento de Lideranças - PDL.
B. Preparação de gestores sobre metodologias e técnicas de gestão ágeis e humanas, aplicáveis ao ambiente institucional e comprovadamente influenciadoras do engajamento de servidores públicos, também


viáveis em ambiente virtual. O Programa será constituído por encontros periódicos, durante um ano, com acompanhamento de facilitadores e monitores. Será disponibilizado em ambiente virtual (Moodle) um documento referencial com múltiplas metodologias, técnicas e um resumo (infográfico) de práticas importantes a serem aplicadas pelos gestores junto às suas equipes. Ainda, deverão ser aplicadas trilhas de desenvolvimento com diferentes abordagens, tais como vídeos, textos, ferramentas, filmes, etc., conforme os tipos de aprendizagem de cada gestor.



2. Problema


A carência de competências gerenciais e comportamentais dos gestores, além de suas características humanas, impactam diretamente em aspectos fundamentais do ambiente organizacional e no estado de engajamento das equipes de servidores públicos. Ao preparar e acolher os gestores para o desempenho de suas atribuições e o alcance de suas

metas institucionais, objetiva-se o desenvolvimento das competências das lideranças e, também, oportunizar espaços saudáveis de confiança, pertencimento, sinergia e autonomia, que assegurem o engajamento entre líderes e equipes.



3. Público-alvo

Considerando que o projeto piloto será implementado na Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, os públicos-alvo serão as diretoras de departamento e os chefes de divisão da Sugep.




4. Estratégia de implementação

1. Seminário de apresentação e discussão dos resultados da Pesquisa de Engajamento 2020 e comparação com dados da pesquisa de 2017.
2. Identificação: levantamento dos gestores vinculados às respectivas unidades administrativas.
3. Escuta ativa com os servidores e ação mais específica com gestores da subsecretaria para melhor mapeamento das principais necessidades gerenciais e institucionais por meio de fórum/seminário e rodas de conversa guiadas.

4. Apresentação de projeto-piloto de abordagens com os gestores, pré-Plano de Desenvolvimento de Lideranças;
5. Oficina de apresentação da proposta de Rede e Trilha de Desenvolvimento de Lideranças.
6. Disponibilização, no Moodle da Escola de Governo (EGOV), de guia de metodologias e técnicas em texto, infográfico, filmes, vídeos para contemplar os diferentes tipos de aprendizagem.
7. Encontros periódicos (mensais ou bimestrais) programados para aplicação de metodologias e técnicas propostas com os gestores.
8. Acompanhamento das práticas e de feedback dos resultados percebidos, além de suporte integral por grupo de facilitadores constituído especificamente para o PDL.
9. Avaliação das entregas institucionais pactuadas com o secretário e do Plano de Desenvolvimento Individual do Gestor no final do ano (exercício).
10. Estruturação do processo de pesquisa de clima organizacional.
11. Difusão do modelo de Plano de Desenvolvimento de Lideranças do RS.
12. Instituição da Rede de Lideranças.


Importância da proposta

Esta proposta de um Plano de Desenvolvimento de Lideranças deve ser escolhida porque consolida uma trajetória de aprendizados e de validação do papel dos líderes de colaborar na construção de espaços coletivos para que cada pessoa de sua equipe possa desenvolver sua autonomia, ampliar suas competências e explorar seus potenciais como agente público. O nível de engajamento não é fixo e não é um mero resultado de poucas de ações, mas sim uma combinação de condições que somente podem ser percebidas e trabalhadas por pessoas que estejam envolvidas na realidade e que sejam competentes para reconhecer seu papel individual na transformação da realidade, seja no ambiente organizacional, seja na percepção da execução de suas atividades impactantes na vida de pessoas, ou de sua contribuição na geração de valor público. Por fim, cabe destacar nosso reconhecimento de que somos pessoas com nossas características, potenciais e limitações, mas acreditamos no propósito motivador de “servir de coração, gerando valor público” e temos mais força para executar cada atividade, cada tarefa de nossa missão de “cuidar, desenvolver e valorizar PESSOAS”.




5. Entregas

1. Projeto piloto do Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Sugep/ SPGG/RS.
2. Ambiente Virtual de Aprendizagem com disponibilização de conteúdos e material.
3. Rede de Lideranças.




7. Parcerias

- Grupo de trabalho Gestão da Qualidade: aplicou a pesquisa de clima organizacional de 2017.
- psicóloga do departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador.
- Benchmarking com outras instituições para materializar boas práticas.
- Escola de Governo para Trilhas de Desenvolvimento de Lideranças e Rede de Lideranças.



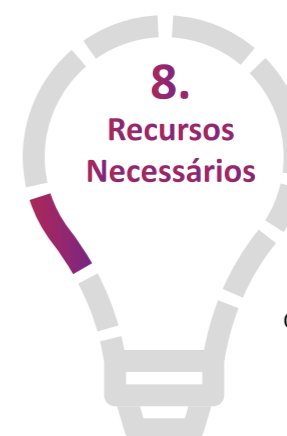
9. Análise Financeira

Recursos para organização dos encontros presenciais, contratação de palestrantes especialistas e renomados para os encontros temáticos.




6. Pontos críticos

- Falta de patrocínio da alta direção (secretário e subsecretário).
- Falta de aderência dos gestores da subsecretaria.
- Falta de equipe específica para execução da proposta.
- Indisponibilidade de recursos (financeiros e tecnológicos).
- Falta de estratégia de comunicação.



8. Recursos Necessários

- Ferramentas tecnológicas de cocriação e de encontros virtuais.
- Ferramentas de comunicação entre equipes de trabalho.
- Moodle da Escola de Governo como repositório.



10. Visão de Futuro

A partir da pesquisa de engajamento aplicada em setembro de 2020 no âmbito da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, pretende-se aplicar abordagens de desenvolvimento de competências junto aos gestores com vistas à oportunidade de espaços saudáveis de sinergia, comprometimento e engajamento entre líderes e equipes. Partindo do projeto piloto a ser aplicado na Sugep, a proposta de implementação do PDL visa à estruturação, implantação da Rede de Lideranças nas secretarias e, por conseguinte, no âmbito do Governo Estadual do Rio Grande do Sul.

3º lugar - Pernambuco

O desafio de engajar servidores no serviço público se apresenta como uma questão chave para a ampliação dos resultados entregues à sociedade. No espaço de debate proporcionado pelo Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFPG) refletiu-se que não há no estado de Pernambuco uma leitura a respeito do engajamento de seus servidores, dos macrofatores que o influenciam e nem uma ação planejada para a promoção do engajamento.

Como discussão recente, são grandes os espaços para experimentação e largos os passos na construção do conhecimento, recebendo cada vez mais atenção como frente fundamental na transformação da gestão de pessoas no setor público para uma atuação mais estratégica.

Neste sentido, o LabGEP-PE traz uma proposta inovadora que busca a compreensão dos fatores que impactam no engajamento dos servidores esta-

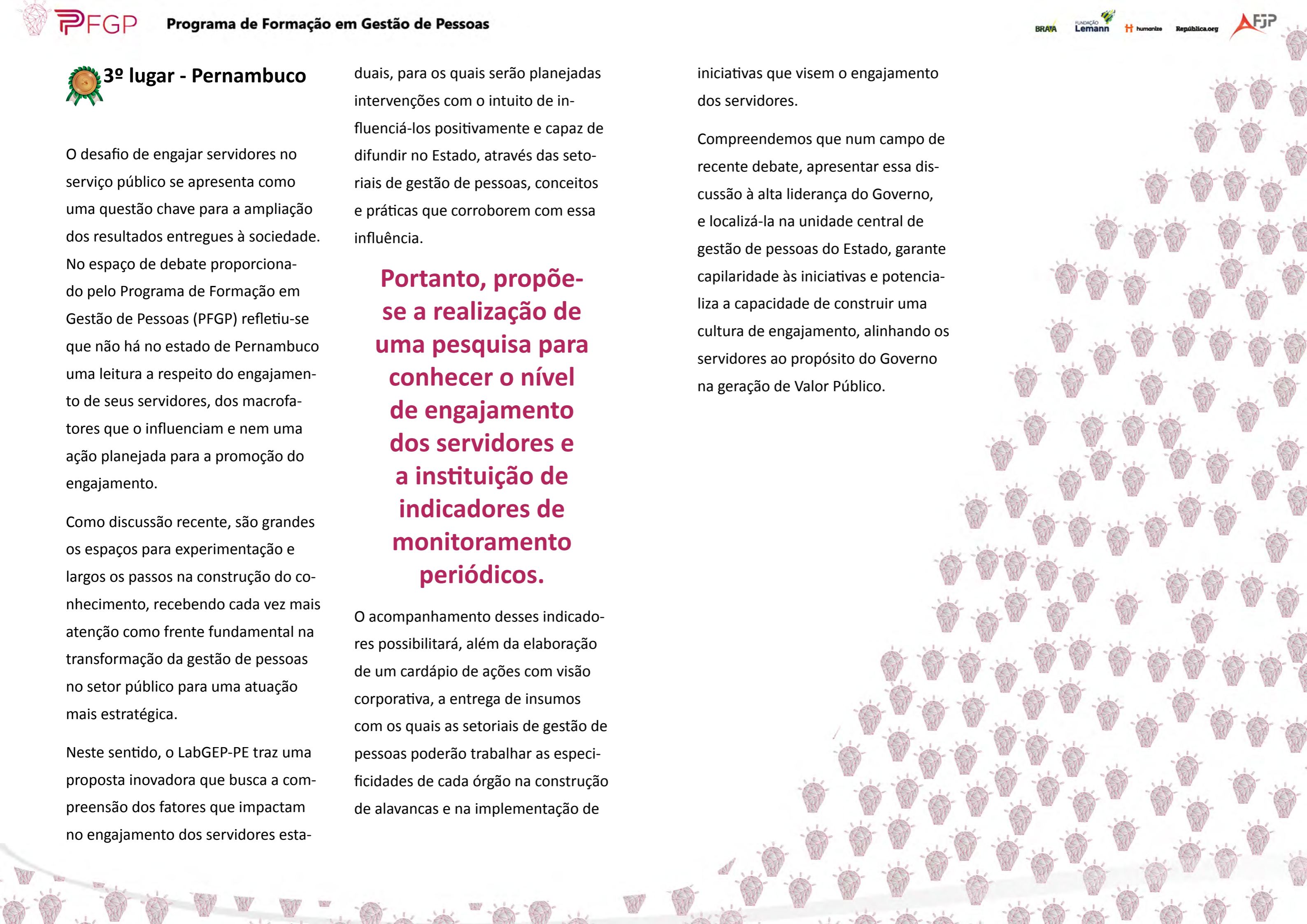
duais, para os quais serão planejadas intervenções com o intuito de influenciá-los positivamente e capaz de difundir no Estado, através das setoriais de gestão de pessoas, conceitos e práticas que corroborem com essa influência.

Portanto, propõe-se a realização de uma pesquisa para conhecer o nível de engajamento dos servidores e a instituição de indicadores de monitoramento periódicos.

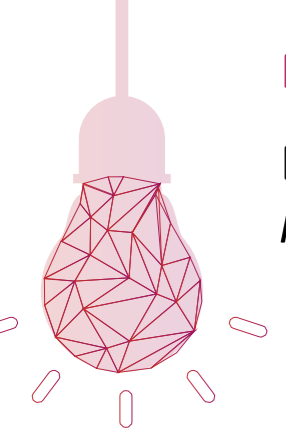
O acompanhamento desses indicadores possibilitará, além da elaboração de um cardápio de ações com visão corporativa, a entrega de insumos com os quais as setoriais de gestão de pessoas poderão trabalhar as especificidades de cada órgão na construção de alavancas e na implementação de

iniciativas que visem o engajamento dos servidores.

Compreendemos que num campo de recente debate, apresentar essa discussão à alta liderança do Governo, e localizá-la na unidade central de gestão de pessoas do Estado, garante capilaridade às iniciativas e potencializa a capacidade de construir uma cultura de engajamento, alinhando os servidores ao propósito do Governo na geração de Valor Público.



DESAFIO: *Como podemos engajar os servidores públicos?*



1. Ideia

A. Um programa de promoção do engajamento para servidores públicos, o Programa Engaja PE.

B. Por meio da construção de um cardápio de ações de engajamento que levem em consideração os resultados de uma pesquisa.

2. Problema

Não há no Estado uma leitura a respeito do engajamento de seus servidores, nem dos macrofatores que os influenciam. É inexistente, ainda, uma ação planejada para a promoção do engajamento. Para que o governo atinja seu propósito de atender a sociedade, são necessários servidores públicos engajados.

3. Público-alvo

Servidores públicos do Poder Executivo Estadual.

4. Estratégia de implementação

- Criação de indicadores do nível de engajamento para o governo e de rotina de monitoramento.
 - Realização periódica de pesquisa para conhecer o nível de engajamento dos servidores.
- Elaboração de um cardápio de ações que, em resposta aos resultados dos indicadores, sirvam como alavancas para o engajamento.
- Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação com setoriais, lideranças e servidores.
- Sensibilização e capacitação das áreas central e setoriais de gestão de pessoas para o tema engajamento.

5. Entregas

Programa Engaja PE, contendo:

- Metodologia de pesquisa de engajamento com estratégias de monitoramento e de comunicação.
- Pesquisa de engajamento implementada.
- Cardápio de ações gerais e específicas que visam alavancar o engajamento.
- Áreas centrais e setoriais de gestão de pessoas sensibilizadas e capacitadas no tema engajamento.

6. Pontos críticos

- Adesão voluntária dos servidores à pesquisa;
- Nível de envolvimento das lideranças com a pesquisa.
- Foco da gestão de pessoas no Estado em atividades não estratégicas.*
- Dependência da rede de setoriais de gestão de pessoas para implementação do programa.
- Viabilização de ações de engajamento com baixo investimento financeiro.
- Desalinhamento das lideranças com a gestão estratégica de pessoas.*

* Esses pontos vêm sendo enfrentados nos demais planos de ação apresentados no PFGP.

Importância da Proposta

O desafio de engajar servidores no serviço público se apresenta como uma questão chave para a ampliação dos resultados entregues à sociedade. Como uma discussão recente, são grandes os espaços para experimentação e largos os passos para a construção do conhecimento, recebendo cada vez mais atenção como frente fundamental na transformação da gestão de pessoas no setor público para uma atuação mais estratégica.

Nesse sentido, o LabGEP-PE traz uma proposta inovadora que busca a compreensão dos fatores que impactam no engajamento dos servidores estaduais, para os quais serão planejadas intervenções com o intuito de influenciá-los positivamente e capacitá-los a difundir no Estado, por meio das setoriais de gestão de pessoas, conceitos e práticas que corroborem com essa influência.

Compreendemos que, num campo de recente debate, apresentar essa discussão às altas lideranças do governo e localizá-la na unidade central de gestão de pessoas potencializa a capacidade de se construir uma cultura que promova o engajamento, garantindo capilaridade às iniciativas.

7. Parcerias

- Aliança (Em andamento) - aporte de metodologias na área de gestão de pessoas.
 - Instituições de ensino superior e de fomento à gestão pública - estabelecimento de parcerias na perspectiva do Programa de Engajamento enquanto campo de pesquisa e de compartilhamento de conhecimento.
- Setoriais de gestão de pessoas - implementação da gestão por competência para desenvolvimento das lideranças.
- Escolas de Governo - estrutura para implementação das ações de formação necessárias.
- Programas de qualidade de vida: parcerias para desenvolvimento do cardápio de ações para promoção do engajamento (benefícios, atividades integrativas).

9. Análise Financeira

- Investimentos: estruturação da equipe; capacitação; ferramentas para comunicação; desenvolvimento de soluções de TI; orçamento para viabilizar ações de incentivo ao engajamento.

Para construção da solução pretendemos também realocar recursos de áreas já existentes, implantando melhoria de processos e contando com o apoio de parcerias para o desenvolvimento de ações de formação, aporte metodológico e realização de pesquisas e benchmarking.

- Expectativas de retorno: aumento do nível de engajamento; servidores engajados com o propósito do governo; melhoria nas entregas à sociedade.

8. Recursos Necessários

- Estruturação de equipes capacitadas para atuação nas áreas centrais e setoriais de gestão de pessoas.
 - Plano de comunicação e estratégia de difusão.
 - Desenvolvimento e manutenção de soluções de TI para pesquisa, análise de dados e monitoramento dos indicadores.

10. Visão de Futuro

Servidores engajados e alinhados ao propósito do governo na geração de valor público. Esta proposta faz parte de um conjunto de ações que vem sendo desenvolvido pelo governo do Estado no intuito de reposicionar a gestão de pessoas para uma atuação mais estratégica.

CE | Time Tecendo Talentos

DESAFIO: como podemos promover engajamento dos servidores ocupantes do cargo de socioeducador visando à integração, ao desenvolvimento do sentimento de pertencimento (espírito público) e à contribuição efetiva para o clima institucional adequado e os resultados esperados nos centros socioeducativos ?

1. Ideia

A. Criação de programa de engajamento para socioeducadores
B. Proporemos um programa constituído de um conjunto de ações que visam a proporcionar aos socioeducadores oportunidade de escuta, de desenvolvimento, de reconhecimento, de alinhamento e de construção de identidade institucional, fortalecendo o espírito e o valor público para engajá-lo como ator potente para o sucesso dos centros socioeducativos.

4. Estratégia de implementação

Será instituído o programa “Servidor Feliz”, a ser criado com a participação efetiva dos socioeducadores, utilizando a metodologia do design thinking, visando a identificar o conhecimento da realidade e expectativas dos socioeducadores para implementar um programa que gere o engajamento esperado.

2. Problema

Os centros socioeducativos representam importante recurso para a sociedade do estado do Ceará. Em números, em 2018, último ano com os dados consolidados, foram atendidos 3.629 adolescentes e jovens entre 12 e 21 anos em internação provisória. O socioeducador, servidor efetivo selecionado por meio de concurso público, é protagonista dessa ação e tem papel preponderante na garantia do clima institucional adequado, nos resultados dos centros socioeducativos e na efetivação da política de assistência aos jovens em situação de vulnerabilidade. Dessa forma, essas instituições reconhecem a necessidade de ferramentas de desenvolvimento, acompanhamento, engajamento e retenção do profissional, adequação de seu perfil e conhecimento da percepção da realidade do cargo efetivo de socioeducador.

3. Público-alvo

Socioeducadores concursados para os centros socioeducativos do Ceará.

5. Entregas

- Diagnóstico de engajamento dos servidores.
- Oficinas de design thinking para definição de ações do Programa para engajamento de servidores.
- Planos de ação para efetivação de ações do programa.
- Realização de reconhecimento não pecuniário.
- Divulgação dos premiados em evento anual com a participação dos patrocinadores.

6. Pontos críticos

- Ausência de uma área de comunicação interna qualificada para trabalhar com engajamento.
- Ausência de uma área de gestão de pessoas qualificada para trabalhar com um programa de engajamento.
- Falta de patrocínio das lideranças para a implantação do modelo.

Importância da proposta

Esta proposta tem diversos pontos positivos, essenciais para o aumento do engajamento de servidores. Alguns são:

- a proposta é construída com a participação dos servidores, aumentando a chance de as ações serem bem sucedidas;
- ela será regulamentada, permitindo a implementação em outros órgãos;
- ela será construída em conjunto com uma rede de responsáveis por gestão de pessoas de instituições diversas e terá grande possibilidade de aperfeiçoamento ao longo da execução;
- ela está diretamente ligada às ações propostas nas outras etapas do programa, mostrando o comprometimento do grupo com montar um plano coeso e completo para melhoria da gestão de pessoas na Superintendência de Atendimento Socioeducativo (Seas);
- a carreira já será criada com um programa de engajamento e desenvolvimento, o que é uma inovação por si;
- a proposta articulará o desempenho institucional e o engajamento individual dos servidores, o que aumentará as chances de sucesso.

7. Parcerias

- Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag)/Escola de Gestão Pública (EGP) (coordenação compartilhada e execução).
- Secretaria de Proteção Social, Justiça, Cidadania, Mulheres e Direitos Humanos (SPS) (coordenação compartilhada e patrocínio).
- Casa Civil (divulgação e publicidade).

9. Análise Financeira

- Instrumental e ferramentas para a realização do diagnóstico de engajamento
- Recursos humanos e materiais para realização da oficina de design thinking.
- Recursos para efetivação do reconhecimento não pecuniário.
- Recursos para implantação e desenvolvimento do Programa.
- Recursos para qualificação das áreas de comunicação e gestão de pessoas.
- Recursos para comunicação e divulgação do evento de premiação.

8. Recursos Necessários

- Ferramenta para a realização do diagnóstico de engajamento.
- Verba e local para a oficina de design thinking.
- Material de comunicação para criação da cultura de reconhecimento, engajamento.
- Material impresso e virtual para divulgação do programa Servidor Feliz.
- Verba para premiações não pecuniárias.
- Verba para ações de qualificação das equipes técnicas envolvidas na implantação do programa.
- Recursos para realização de benchmarkings em outros estados e instituições.
- Recursos para implantação do Programa Servidor Feliz.
- Verba e local para o evento de premiação e reconhecimento.

10. Visão de Futuro

- A proposta faz parte de um conjunto de ações coordenadas para otimizar a gestão de pessoas na Superintendência de Atendimento Socioeducativo do Ceará.
- Maior engajamento dos servidores na missão e no propósito da instituição, e criação de sentimento de pertencimento à instituição.
- Maior probabilidade de atingimento de metas.
- Servidores mais felizes e satisfeitos com o trabalho no órgão.
- Possibilidade de desenvolvimento e crescimento para os servidores.

ES | Time Gestão de Pessoas

DESAFIO: *promover elevados níveis de engajamento nos diretores das unidades do sistema prisional.*

1.
Ideia

A. Elevar o nível de engajamento dos Diretores de Unidades Do Sistema Prisional, através de monitoramento constante.
B. A Emenda Constitucional nº 104/2019 estabelece a obrigatoriedade de os estados da Federação criarem a polícia penal e a de o cargo de diretor de unidade prisional ser ocupado por servidores de carreira. Assim, a proposta será a implementação do programa de profissionalização da gestão do sistema público penitenciário, composto pelos projetos seguintes:

- projeto de seleção
- projeto gestão do desempenho;
- projeto de gestão do desenvolvimento;
- projeto de monitoramento dos níveis de engajamento.

O monitoramento do engajamento foi verificado em setembro de 2020 e será monitorado após a implementação de cada projeto.

2.
Problema

Atualmente cargo de diretor de unidade prisional é ocupado por servidores de carreira e por servidores exclusivamente em comissão que, frequentemente, não conhecem as atividades desenvolvidas nem têm treinamento que os habilite a ocupar um cargo de tamanha complexidade.

3.
Público-alvo

Diretores de unidades prisionais.

4.
Estratégia de implementação

A pesquisa será realizada pela área da Gerência de Carreiras e Desenvolvimento do servidor da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos juntamente com a Gerência de Gestão de Pessoas do Sistema Prisional.
O nível de engajamento do público alvo teve sua primeira aferição realizada de 14 a 25/9/20 e será medido por meio de mais três pesquisas em setembro de 2021, 2022 e 2023. O monitoramento será realizado após a implementação dos quatro projetos idealizados para o cargo de diretor de unidade prisional: de seleção, de gestão do desempenho, de gestão do desenvolvimento e de monitoramento dos níveis de engajamento.

5.
Entregas

- Setembro/2020 (realizada de 14 a 25/9/20).
- Setembro/2021.
- Setembro/2022.
- Setembro/2023.

6.
Pontos críticos

- Falta de implementação de algum dos quatro projetos para o cargo de diretor de unidade prisional.
- Falta de apoio da alta gestão do sistema prisional à implementação dos projetos.
- Falta de recurso para a implementação dos projetos.

Importância da proposta

Esta proposta é integrante do projeto macro de profissionalização da gestão do sistema público penitenciário, a presente ação surge da necessidade imposta pela promulgação, em âmbito nacional, da Emenda Constitucional nº 104/2019, que inseriu a Polícia Penal como nova força de segurança na República Federativa do Brasil e impôs aos estados a sua criação. A novidade representa um desafio para os entes da Federação, mas também uma oportunidade para a institucionalização e efetivação de diretrizes permanentes de gestão do sistema penitenciário como política não só de governo, mas também de Estado. Com a obrigatoriedade de ocupação dos cargos de diretor de unidade prisional por servidores efetivos, integrantes da Polícia Penal. [...] O projeto contempla primeiramente a seleção dos gestores, e após, o acompanhamento do desempenho, o desenvolvimento e monitoramento dos níveis de engajamento desses gestores.

7.
Parcerias

- Gerência de Gestão de Pessoas do Sistema Prisional (aplicação da pesquisa).
- Gerência de Carreiras e Desenvolvimento do Servidor (tratamento e análise dos dados estatísticos).
- Núcleo de Estatística de Recursos Humanos (tratamento e análise dos dados estatísticos).

9.
Análise Financeira

O projeto de monitoramento dos níveis de engajamento será realizado pela área da Gerência de Carreiras e Desenvolvimento do Servidor, da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos, e pelo Núcleo de Estatística de Recursos Humanos, da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos, juntamente com a Gerência de Gestão de Pessoas do Sistema Prisional, com recursos e pessoal próprios sem custos adicionais.

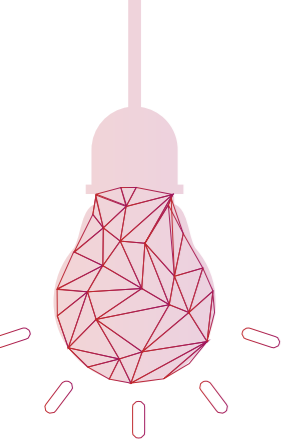
8.
Recursos Necessários

- Resultado da pesquisa de monitoramento dos níveis de engajamento.
- Sistema para análise dos dados estatísticos (sistema já adquirido).
- Disponibilidade das equipes para a realização do trabalho da pesquisa e análise dos dados - equipe da Gerência de Carreiras e Desenvolvimento do Servidor - Secretaria de Gestão de Recursos Humanos, Gerência de Gestão de Pessoas do Sistema Prisional - Secretaria de Estado da Justiça e do Núcleo de Estatística de Recursos Humanos - Secretaria de Gestão de Recursos Humanos.

10.
Visão de Futuro

A implementação de todos os projetos elaborados, contribuirá para o alcance das metas e objetivos organizacionais do sistema penitenciário, pautado nos princípios da legalidade, eficiência e moralidade. A profissionalização da gestão do sistema público penitenciário, também vai ao encontro dos anseios da sociedade civil organizada, que reivindicam da Administração Pública gestores públicos preparados e comprometidos com o serviço público, especialmente em uma área social prioritária como a da segurança pública. A proposta foi formatada em parâmetros objetivos, com alto grau de replicação, para possibilitar que todos os Estados da Federação, em maior ou menor grau afetados pela promulgação da Emenda Constitucional nº 104/2019, tenham no modelo de seleção uma alternativa inovadora e segura para implementar um novo modelo de gestão de suas próprias Polícias Penais.

DESAFIO: *quais estratégias podem ser adotadas para obter engajamento dos servidores públicos?*



1.
Ideia

A. Estruturar mecanismos de valorização, participação e reconhecimento dos servidores do Poder Executivo Estadual.
B. Por meio de ações coordenadas, considerando os principais fatores motivacionais dos servidores, serão realizadas capacitações e ações de forma a estabelecer uma cultura que propicie um ambiente favorável ao engajamento dos servidores.



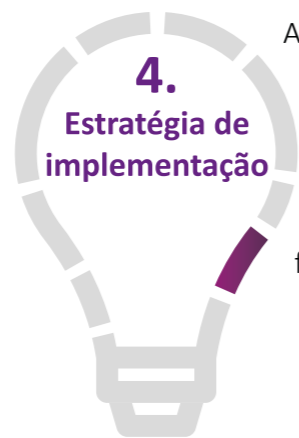
2.
Problema

Os servidores estão desmotivados e isso interfere diretamente nos resultados almejados pelas organizações públicas.



3.
Público-alvo

Servidores públicos (efetivos, comissionados, temporários) ocupantes ou não de cargos de chefia e direção de três órgãos da administração direta, autárquica ou fundacional do Poder Executivo Estadual.



4.
Estratégia de implementação

Aplicar questionário que permita definir os cinco principais fatores de engajamento dos servidores dos três órgãos-piloto escolhidos. Em seguida, realizar ações direcionadas para trabalhar esses fatores.



5.
Entregas

1. Mapeamento dos fatores que geram engajamento dos servidores.
2. Cinco fatores que geram engajamento mapeados e ações estruturadas.
3. Principais atores capacitados.
4.
 - 4.1. Eventos de reconhecimento realizados.
 - 4.2. Mecanismos de participação dos servidores definidos.
 - 4.3. Monitoramento dos resultados alcançados pelas ações.



6.
Pontos críticos

- Não ter órgão/entidade que se disponha a ser piloto.
- Se houver fatores relacionados a questões financeiras como resultado da pesquisa, não teremos margem para trabalhar soluções, uma vez que o Estado de Goiás encontra-se acima do limite impostos pela LRF.

Importância da proposta

Porque é uma proposta realista, uma vez que considera que os fatores que geram o engajamento dos servidores são desconhecidos. Assim, ela se estrutura em, primeiro, mapear esses fatores e, depois, ter ações direcionadas para trabalhá-los e monitorá-las, promovendo, assim, um ciclo contínuo de engajamento.



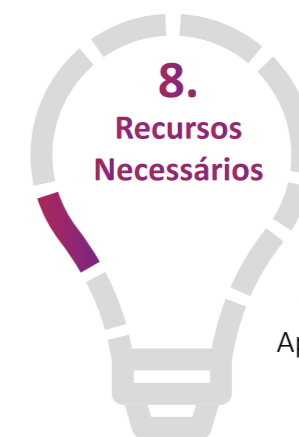
7.
Parcerias

- Três órgãos da administração direta, autárquica ou fundacional que se dispuserem a trabalhar a cultura de engajamento.
- Secretaria de Comunicação - no que diz respeito à divulgação de boas práticas.



9.
Análise Financeira

Considerando que a execução desse projeto requer apenas a participação da equipe e que os eventos serão online, não vislumbramos despesas financeiras para além do próprio salário da equipe e do uso da plataforma já paga pelo governo (Zoom Webinar).



8.
Recursos Necessários

- Equipes das três superintendências que compõem a Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.
- Google Forms (aplicação do questionário).
- A.V.A. – Ambiente Virtual de Aprendizado da Escola da Governo.



10.
Visão de Futuro

Ter um ambiente de trabalho com servidores motivados e com resultados sendo gerados conforme demanda da sociedade.

MS | Time Feras do Pantanal

DESAFIO: como podemos engajar os servidores públicos das áreas de Recursos de Humanos do Estado do Mato Grosso do Sul?

1. Ideia

- A. Promover a cultura do feedback envolvendo os servidores e líderes das unidades de Recursos Humanos no órgão e entre órgãos.
- B. Desenvolvendo a cultura de feedback melhoraremos a comunicação interna entre RH, a definição de metas claras e desafiadoras, a gestão do conhecimento e os relacionamentos interpessoais.

4. Estratégia de implementação

A proposta será implementada inicialmente nas unidades de recursos humanos, por serem os atores diretos e multiplicadores de novas práticas na gestão de pessoas, facilitando a promoção da cultura de feedback em todo órgão; desenvolver práticas de planejamento com objetividade nos processos a serem trabalhados; criar momentos de rotina de feedback interno; promover compartilhamento de experiências entre unidades de recursos humanos; Promover eventos em rede, focados nas boas práticas, informações e ações inovadoras em gestão de pessoas.

2. Problema

A deficiência da cultura de feedback que interfere no clima organizacional e na clareza de propósitos. É importante porque em pesquisa foi identificado que a definição de metas claras e desafiadoras, o reconhecimento e, principalmente, os relacionamentos interpessoais têm impacto direto no engajamento dos servidores. Sendo assim, compartilhar informações, estreitando relacionamentos, melhora o clima organizacional e o engajamento.

5. Entregas

- Relatório com diagnóstico e análise de fatores de engajamento.
- Estabelecer fluxo de processo de planejamento e feedback para unidades de RH.
- Promover momentos de feedback interno e de troca de conhecimento.
- Criação de Fórum web de RH.
- Promoção de eventos de boas práticas.

3. Público-alvo

Diretamente aos servidores das unidades de recursos humanos do executivo estadual e, indiretamente, aos demais servidores e ao público beneficiário do serviço.

6. Pontos críticos

- Descrença do servidor.
- Planejamento estratégico permanece na Alta Gestão.
- Comunicação ineficiente.
- Excesso de burocracia.
- Resistência à mudança.

Importância da proposta

Este projeto é importante porque representa preparar e garantir o engajamento dos principais atores de recursos humanos no programa de Modernização de Gestão de Pessoas, que está sendo delineado para nortear esta política no Poder Executivo de MS.

7. Parcerias

- Secretaria de Gestão Estratégica: responsável pelo planejamento estratégico do Estado.
- Subsecretaria de Comunicação: responsável pela comunicação interna e externa do Estado.
- Conselho de Governança: cúpula decisória do Governo.
- Secretaria de Administração e Desburocratização.
- Escola de Governo: capacitações.
- Servidores do RH: destinatários e multiplicadores da ação.

9. Análise Financeira

Não há recursos orçamentários / financeiros disponíveis na Secretaria de Administração e Desburocratização. Contudo, as prioridades definidas pelo Conselho de Governança, aliadas às parcerias com a Subsecretaria de Comunicação e Escola de Governo, possibilitarão o redirecionamento de recurso já existente, com a necessidade de buscar parceiros externos para a continuidade e fortalecimento das ações.

8. Recursos Necessários

- Sistemas de comunicação existentes.
- Produção de conteúdo e material de divulgação em gestão de pessoas com foco em planejamento e feedback.
- Usar as mídias sociais para envolver e comunicar com os servidores.

10. Visão de Futuro

O projeto integra o Programa de Modernização da Política de Gestão de Pessoas no Estado do Mato Grosso do Sul, que busca, entre outras diretrizes, valorizar o trabalho em equipe para o alcance das metas e resultados e, conseqüentemente, a realização profissional dos servidores engajados para oferecer serviços de qualidade ao cidadão sul matogrossense.

DESAFIO: *como podemos engajar os servidores públicos?*



1. Ideia

- A. Criação de um plano de comunicação para gerar engajamento dos agentes públicos.
- B. A partir de ações propostas que promovam a comunicação institucional (construção de canal da diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - DGDP direto com o servidor e criação de orientações de como os gestores podem engajar suas equipes por meio da comunicação).



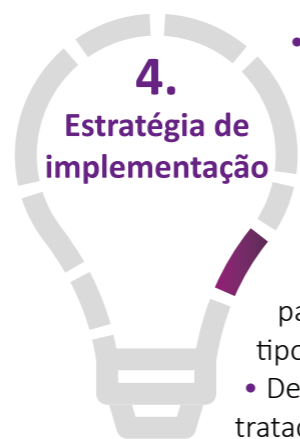
2. Problema

Busca resolver o gap de comunicação institucional, que pode ser desde a falta dela até o mau uso dessa ferramenta, refletindo negativamente no engajamento dos agentes públicos.



3. Público-alvo

Todos os Agentes Públicos.



4. Estratégia de implementação

- Levantamento dos possíveis canais de comunicação existentes - SIGRH (Sistema Informatizado de Gestão de Recursos Humanos), WhatsApp, mailing dos servidores de cada órgão.
- Levantamento do melhor canal para comunicar, dependendo do tipo de comunicação.
- Definição dos temas que serão tratados e criação de um cronograma para os comunicados.
- Definição de assuntos a serem abordados na cartilha de melhores práticas na comunicação.



5. Entregas

- Criação de canais de comunicação direta com os servidores.
- Estruturação da política de comunicação da diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (definição de temas, público-alvo, periodicidade, canais).
- Elaboração de cartilha para divulgação de melhores práticas na comunicação para promover o engajamento da equipe.

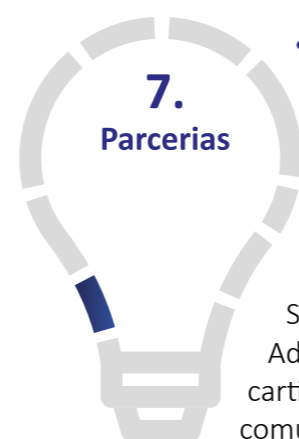


6. Pontos críticos

- Interferir na cultura organizacional de outros órgãos.
- Construção da mailing de e-mails e de WhatsApp a partir de dados do SIGRH.
- Necessidade de atualização cadastral dos servidores.
- Gestão e curadoria do conteúdo a ser enviado.

Importância da proposta

A partir da análise dos resultados obtidos com a pesquisa de engajamento realizada, somados às impressões e situações já vivenciadas em nosso cotidiano, concluímos que a comunicação interna é um fator determinante e certamente propulsor do engajamento nas organizações. Assim, reconhecendo a deficiência deste importante recurso em nosso Estado, propusemos a criação de um Plano de Comunicação para engajamento dos agentes públicos, cujas ações promoverão a construção de canal direto da Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - DGDP com os servidores estaduais, bem como incentivarão a capacitação dos líderes para que estejam aptos a buscar, por meio de práticas adequadas de comunicação interna, alternativas para aumentar os níveis de engajamento de suas equipes.



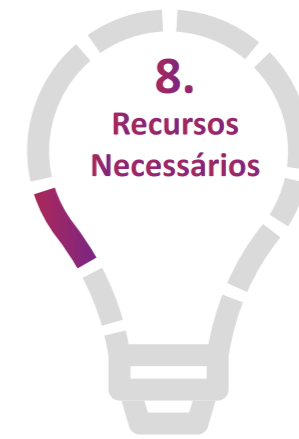
7. Parcerias

- Gerência do Sistema Informatizado de Gestão de Recursos Humanos (GESIP): desenvolvimento de canal de comunicação no SIGRH.
- Assessoria de Comunicação da Secretaria de Estado da Administração (SEA): criação da cartilha de melhores práticas em comunicação interna.
- Fundação Escola de Governo (ENA): desenvolvimento dos líderes em comunicação assertiva.



9. Análise Financeira

Os recursos humanos necessários serão absorvidos pelas equipes já disponíveis nos órgãos. Contudo, haverá necessidade de investimento em tecnologia para a customização do SIGRH e no acesso telefônico para WhatsApp.



8. Recursos Necessários

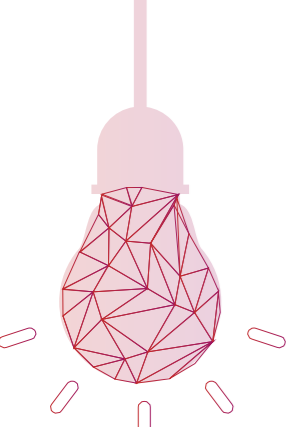
- SIGRH (Sistema Informatizado de Gestão de Recursos Humanos).
- Plataforma de e-mail.
- Licença para WhatsApp / Chatbot



10. Visão de Futuro

A criação de um plano de comunicação para favorecer o contato entre a diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e os servidores / agentes públicos reduzirá ruídos e efeitos indesejados na comunicação, favorecendo o aumento do nível de engajamento desses atores, refletindo positivamente na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos catarinenses.

DESAFIO: *como podemos engajar os servidores da Seduc, visando a melhoria dos resultados institucionais e, prioritariamente, da aprendizagem de todos os estudantes ?*



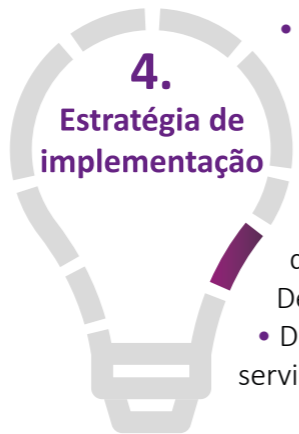
- A.** Implantação do Programa de Desempenho e Desenvolvimento na Seduc, reconhecendo os servidores de destaque por meio de premiações.
- B.** A partir da avaliação e autoavaliação do Programa de Desempenho e Desenvolvimento, associada ao atingimento das metas.



A falta de clareza das entregas e a falta de reconhecimento geram desmotivação das equipes, conforme apontado pela pesquisa realizada. Como consequência da insatisfação, aumentam o absenteísmo, o atraso nas entregas e nas reuniões, os pedidos de realocação, entre outros.



Servidores da Seduc.



- Implementar e institucionalizar o Programa de Desempenho e Desenvolvimento.
 - Premiar e reconhecer, semestralmente, os servidores que se destacaram no Programa de Desempenho e Desenvolvimento.
 - Divulgar no site da Seduc os servidores de destaque.



1. Consolidar os dados da pesquisa.
2. Realizar a avaliação de desempenho.
3. Processo de premiação.
4. Divulgação no site da Seduc.



Finalizar o sistema informatizado de dados do Programa de Desempenho e Desenvolvimento.

Importância da proposta

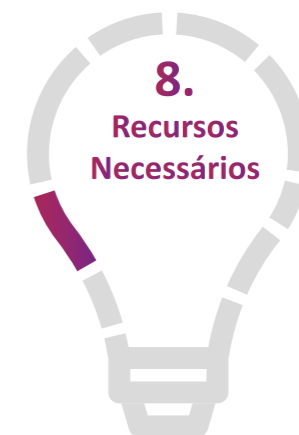
A proposta é um marco no processo de gestão de pessoas da Seduc/SE, visto que inaugura um novo paradigma: o atingimento de metas estratégicas tendo como base uma avaliação de desempenho guiada por competências pré-definidas para os gestores no desenvolvimento de suas atividades de gestão. Tal proposta promove o engajamento das equipes no atingimento das metas por meio do reconhecimento dos gestores que se destacarem.



- Falconi - responsável por construir, em parceria com a Seduc, o Programa de Desempenho e Desenvolvimento.
- Codin (Coordenadoria de Informação) - desenvolvimento e ajustes no sistema.
- Ascom - plano de comunicação.
- Asplan - responsável por orientar, definir e acompanhar as metas.



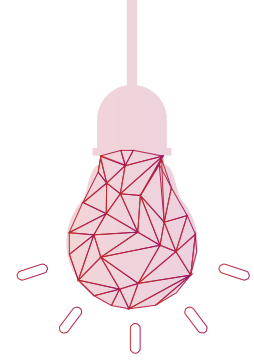
Não haverá custos financeiros, serão alocadas horas técnicas dos servidores e o que exceder será negociado em folgas.



- Hora técnica dos servidores.
- Desenvolvimento total do sistema.



Attingir a meta de 90% de engajamento dos servidores da Seduc. A proposta de engajamento é parte integrante do Programa de Desempenho e Desenvolvimento da Seduc.



PFGP | Docentes e especialistas

Aula Inaugural



Francisco Gaetani

Módulo I – Importância da Gestão Estratégica de Pessoas



Humberto Martins



Davi Almeida



Cristina Mendes

Módulo II – Atração e seleção de pessoas



Joice Toyota



Tâmara Andrade



Lilian Banbirra



Mariel Zampellin



Fernando Coelho

Módulo III – Desempenho



Gilberto Porto



Mario Woortmann

Módulo IV – Desenvolvimento e Carreiras



Aleksandra Santos



Soraya Brandão



Nelson Marconi

Módulo V – Engajamento de pessoas



Luis Otávio

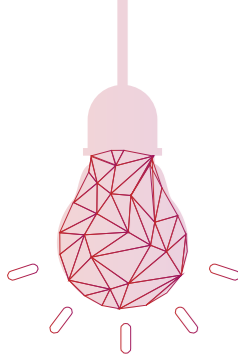


Aline Souki

Encerramento



Pedro Lemos



PFGP | Coordenação, conteudistas e comitê avaliador

Comitê avaliador das propostas



Helger Marra



Luana Moraes



Weber Sutti

Coordenação



Kamila Pagel



Michella Rodrigues



Mônica Bernardi

Conteudistas



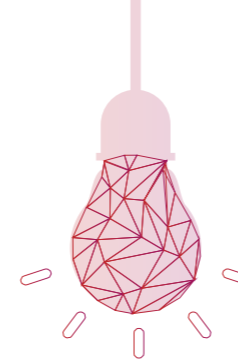
Ana Flávia Morais



Isabela Tolentino



Vítor Martins



PFGP | Facilitadores

