



caderno de **INSPIRAÇÕES:**

Inovando a gestão de pessoas no setor público

Realização:



Índice

1. Introdução.....03

2. Desafios escolhidos.....04



3. Tema 1 | Atração, seleção e alocação com base em gestão por competências.....

- Descrição do Problema
- Inspiração 1: Inovação no formato do processo de seleção de Londrina (PR)
- Inspiração 2: Assessment Center da Secretaria de Educação de Sobral (CE)
- Inspiração 3: Ferramenta tecnológica para mapeamento de competências no governo da Bélgica
- Recomendações
- Materiais de Referência



4. Tema 2 | Gestão de desempenho e por resultados.....

- Descrição do Problema
- Inspiração 1: Programa de Participação Direta nos Resultados da Prefeitura de Santos (SP)
- Inspiração 2: Avaliação de desempenho online da Prefeitura de São Paulo (SP)
- Inspiração 3: Frente de desempenho e desenvolvimento de lideranças regionais do Programa Transforma Minas (MG)
- Recomendações
- Materiais de Referência



5. Tema 3 | Desenvolvimento e capacitação do servidor.....

- Descrição do Problema
- Inspiração 1: Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores da Fundação João Goulart (RJ)
- Inspiração 2: Escola de Governança Pública de Ananindeua (PA)
- Inspiração 3: Programa LIDERAGOV
- Recomendações
- Materiais de Referência



6. Tema 4 | Engajamento e motivação.....

- Descrição do Problema
- Inspiração 1: Programa de Engajamento e Motivação dos professores da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (MG)
- Inspiração 2: Engajamento e motivação na Secretaria de Meio Ambiente e Agricultura de Três Rios (RJ)
- Inspiração 3: Rede de Inovadores do Laboratório de Inovação Pública do Chile
- Recomendações
- Materiais de Referência

7. Conclusão.....

Introdução

PARA QUEM É ESTE CADERNO?

Este caderno foi produzido para gestores públicos, que buscam encontrar formas inovadoras de transformar a gestão de pessoas no setor público do seu território. Também pode ser utilizado por equipes técnicas que desejam sugerir melhorias na gestão de pessoas da sua administração correspondente utilizando como base modelos obtiveram sucesso em sua implementação.

A **Jornada de Conhecimento de Transformação da Gestão de Pessoas no Setor Público** da Comunitas em parceria com a Fundação Lemann teve seu início em fevereiro de 2022. O programa, com duração de 8 meses, busca solucionar desafios apresentados pelos 6 municípios selecionados (Ribeirão Preto, Maceió, Campinas, Fortaleza, Pelotas e Niterói) através de uma metodologia com base na inovação. Até o presente momento (maio/2022), as equipes dos municípios participantes da Jornada concluíram duas etapas, a primeira de inspiração e capacitação e a segunda de mapeamento de desafios.

Foi pensando nesta última e analisando os obstáculos enfrentados pelos municípios que desenvolvemos este **Caderno de Inspirações**. Aqui, é possível encontrar uma série de boas práticas que podem servir de inspiração não somente para as equipes que estão participando da Jornada, como também para outros municípios que possam estar com dúvida de como solucionar problemas parecidos aos que são apresentados aqui.

O Caderno de Inspirações está dividido em duas partes, onde na primeira são apresentados os desafios que cada município participante estará tratando de solucionar durante os 8 meses de Jornada, e na segunda as boas práticas separadas em 4 temas, sendo eles: Atração, seleção e alocação a partir de uma

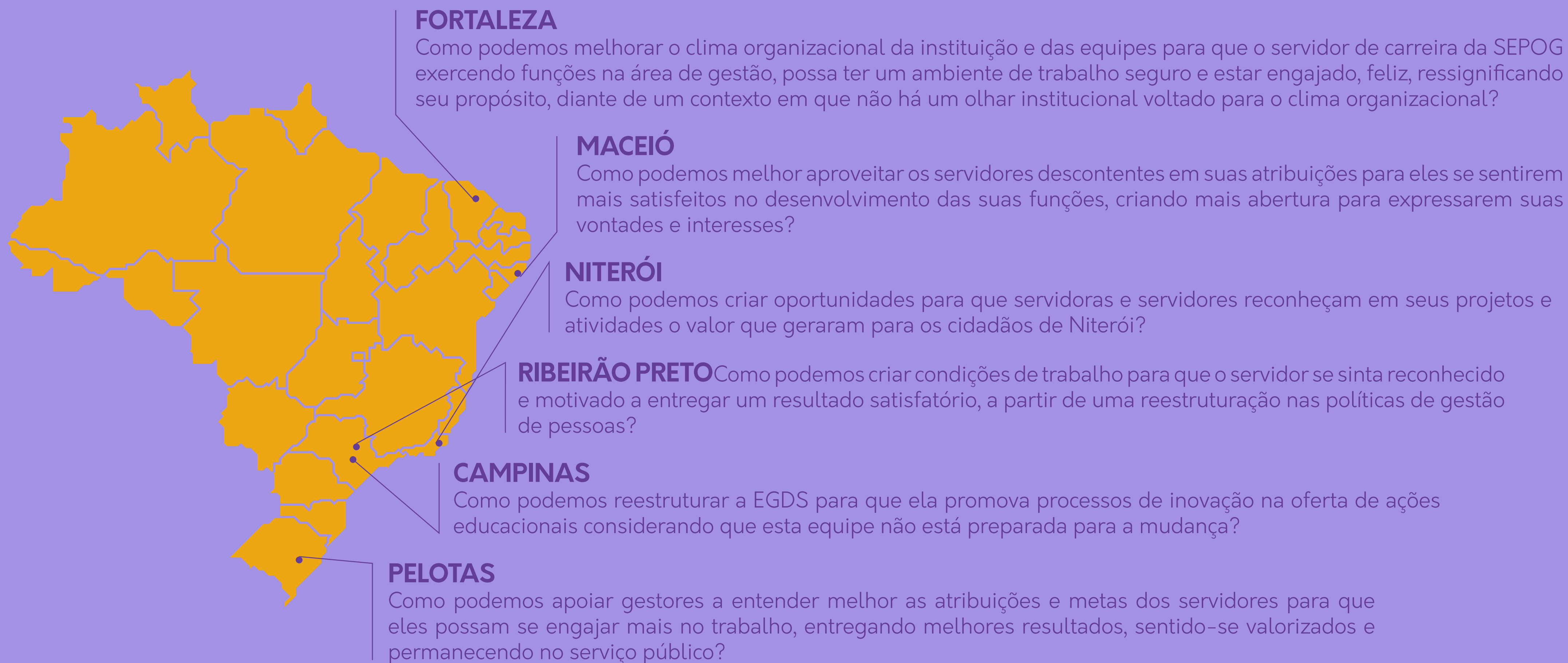
gestão de competências; Gestão de desempenho e por resultados; Desenvolvimento e capacitação do servidor; e, Engajamento e motivação. Em cada um dos temas, é possível encontrar duas boas práticas de nível municipal e uma boa prática a nível estadual, nacional ou internacional, além de recomendações voltadas para a temática e materiais de referência para consulta.

Por fim, para você gestor que gostaria de saber mais da Jornada e replicar a metodologia com o seu time, a Plataforma Rede Juntos, espaço da Comunitas dedicado a disseminação do conhecimento na gestão pública, conta com uma página dedicada exclusivamente para essa Jornada, bem como uma trilha de conhecimento que ensina o passo a passo de como transformar a gestão de pessoas do seu município e está sendo atualizada em tempo real, de acordo com o andamento da Jornada.

Agora que o Caderno de Inspirações já foi apresentado, esperamos que vocês aproveitem a leitura e saiam inspirados para transformar a gestão de pessoas aí pela sua cidade também. E, caso vocês tenham uma boa prática que queiram compartilhar conosco, fiquem a vontade para enviar através [deste link](#).



Desafios Escolhidos



Descrição dos Problemas



Abaixo é possível encontrar os problemas compartilhados pelas equipes dos municípios participantes da Jornada de forma genérica, bem como nas palavras dos próprios integrantes. Vale ressaltar que este cardápio está sendo produzido simultaneamente ao andamento da Jornada, transformando-o em um documento vivo. Dito isso, este cardápio de inspirações poderá ser adaptado futuramente com as boas práticas dos projetos desenvolvidos na Jornada de Transformação da Gestão de Pessoas no Setor Público, organizada pela Comunitas entre fevereiro e outubro de 2022.



Tema 1



ATRAÇÃO, SELEÇÃO E ALOCAÇÃO A PARTIR DE UMA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Um dos principais desafios na gestão de pessoas enfrentados pelos municípios participantes da Jornada, e do Brasil em geral, é a necessidade de atrair, selecionar e alocar servidores que possuem perfis estratégicos para os cargos em vacância e as funções que devem ser exercidas.

Apesar de parecer que este desafio é voltado apenas para os processos de recrutamento de profissionais que desejam entrar no setor público, este não é o caso dos municípios da Jornada. É claro que há um desejo de realizar contratações mais assertivas e identificar profissionais em potencial para servir ao cidadão, entretanto o cerne da questão se encontra em como aproveitar os talentos que já existem na prefeitura para ocupar posições de lideranças e especialistas onde consigam aplicar da melhor forma suas competências e habilidades.







Nas palavras de Niterói...

“A Prefeitura de Niterói acredita que conhecendo melhor o perfil e a motivação dos servidores, fica mais fácil de alocar pessoas de forma mais assertiva e conseqüentemente promover um serviço de qualidade à população.”

A seguir, você encontra possíveis inspirações de boas práticas realizadas por outros municípios, estados e países que podem ajudar na ideação de uma solução para a problemática de atração, seleção e alocação de competências. **Clique em cada item e confira.**






PRÁTICA MUNICIPAL 1: INOVAÇÃO NO FORMATO DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE LONDRINA (PR)

-  **Desafio:** O desafio enfrentado pela prefeitura de Londrina era referente a seleção de um novo Secretário de Educação para o município.
-  **Solução:** Para encontrar o novo Secretário de Educação, a Prefeitura realizou em 2016 uma parceria com a Vetor Brasil no programa Líderes da Gestão Pública, onde foram feitas pré-seleções para o cargo, sendo enviados nomes em potencial para decisão do prefeito.
-  **Resultados:** A professora e advogada Maria Tereza Paschoal de Moraes foi nomeada como Secretária de Educação. Durante o seu período na secretaria de educação de Londrina, o IDEB municipal passou de 5,3 para 6,4 e, a fila de espera por vagas na creche foi reduzida em cerca de 85%.
-  **Por que ficar de olho?** Foi o primeiro projeto de seleção e recrutamento de um servidor público através de uma parceria com uma instituição do terceiro setor no Brasil. Além disso, mostra um formato não-convencional na seleção de servidores para cargos de alta liderança, funcionando como uma nova opção além dos concursos públicos e indicações políticas.






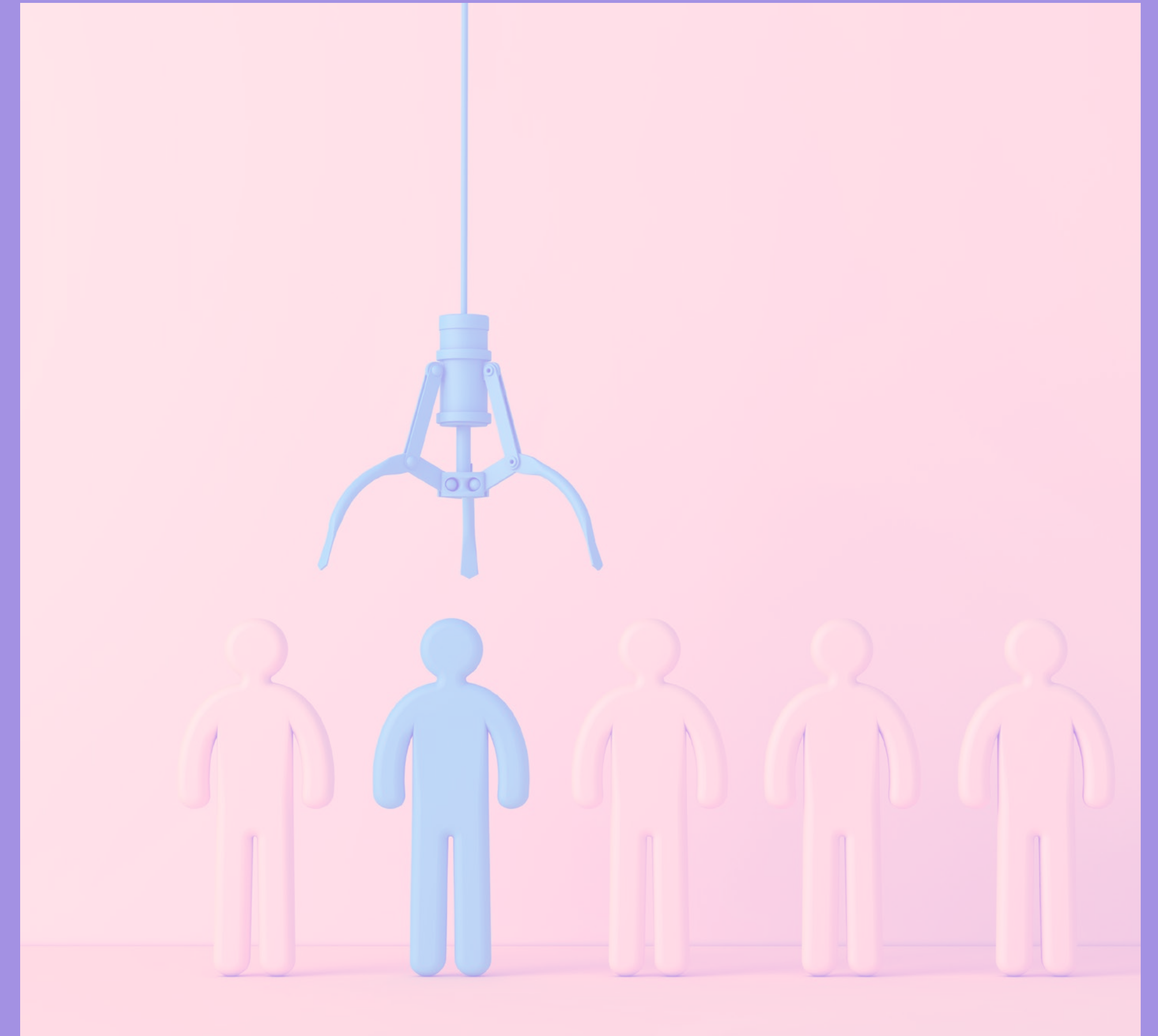
PRÁTICA MUNICIPAL 2: ASSESSMENT CENTER DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE SOBRAL (CE)

-  **Desafio:** A prefeitura de Sobral sofria com a falta de padronização nos processos de seleção de pessoal para trabalhar nos órgãos da prefeitura, criando uma disparidade entre as competências e habilidades do servidor em comparação com a atividade exercida por ele.
-  **Solução:** Em 2006, foi realizado um projeto piloto na Secretaria de Educação do município onde juntamente com a organização social ligada ao governo, elaboraram uma metodologia para mapear competências e descrições dos cargos de ensino, bem como metodologias para avaliar e selecionar profissionais com características desejadas pela secretaria através do modelo de avaliação de candidatos através da capacitação do candidato.
-  **Por que ficar de olho?** O modelo de realização de cursos como etapas de avaliação em concursos públicos não é um expediente inédito no Brasil, mas é pouco comum, especialmente em nível subnacional.







PRÁTICA INTERNACIONAL 1: MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÕES DA PREFEITURA DE SÃO FRANCISCO (EUA)

-  **Desafio:** Desburocratização do processo de seleção e recrutamento devido à alta competitividade com empresas do setor privado do Vale do Silício.
-  **Solução:** Para resolver o problema da desburocratização do processo, o Departamento de Recursos Humanos realizou em 2016 uma série de oficinas para identificar as medidas que precisavam ser adotadas. Após o diagnóstico, decidiu-se contratar uma empresa de softwares para desenvolver um novo sistema de gerenciamento de seleções, o ATS (Applicant Track System) para facilitar no processo de seleção de novos funcionários.
-  **Por que ficar de olho?** A equipe de departamento buscou modernizar um processo que antes era muito burocrático através do uso de um sistema de software. Além disso, todas as etapas e implementação do projeto foram documentadas em um [blog](#).



PRÁTICA INTERNACIONAL 2: FERRAMENTA TECNOLÓGICA PARA MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO GOVERNO DA BÉLGICA

-  **Desafio:** Processo de atração e seleção dos servidores ultrapassado e necessidade de modernização na gestão de pessoas.
-  **Solução:** A solução encontrada foi a criação da secretaria responsável pela gestão de pessoas do governo nacional da Bélgica, a Selor, a qual criou uma ferramenta tecnológica gamificada para mapear as competências dos seus servidores. A ferramenta consiste em uma plataforma de dados abertos chamada Be Badges que permite os servidores a compartilhar suas competências e realizações de maneira verificável e integrada a todos os sistemas.
-  **Resultados:** A Selor realiza mais de 100 mil avaliações de competências ao ano e a taxa de aprovação é de cerca de 2% a 3%, e a Be Badges permite que os outros 97% usem as informações resultantes da avaliação de maneira confiável no mercado de trabalho.
-  **Por que ficar de olho?** Em 2016, a plataforma Be Badges foi reconhecida pela OCDE como uma das principais inovações no setor público em todo o mundo, ao permitir que as informações trabalhadas pela Selor sejam aproveitadas por todos os empregadores da Bélgica.



TEMA 1: ATRAÇÃO, SELEÇÃO E ALOCAÇÃO A PARTIR DE UMA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

RECOMENDAÇÕES PARA O TEMA:

- Buscar parceiros externos que possam auxiliar na revisão e reformulação da metodologia do processo de seleção;
- Mapear as necessidades que a prefeitura possui e comparar com os perfis dos profissionais que já fazem parte do quadro de funcionários para alocar em uma posição onde o desempenho será mais eficaz;
- Diminuir a quantidade de papel utilizado, deixando o processo mais tecnológico e automatizado para facilitar na gestão do banco de talentos do município.

MATERIAIS DE REFERÊNCIA:

1. EXPERIÊNCIA DA PREFEITURA DE SÃO FRANCISCO

Experiência vivenciada pela equipe do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de São Francisco (Califórnia, Estados Unidos) a qual foi documentada em um blog, que você pode conferir [clikando aqui](#).

2. PUBLICAÇÃO MECANISMOS INOVADORES DE SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS PÚBLICOS

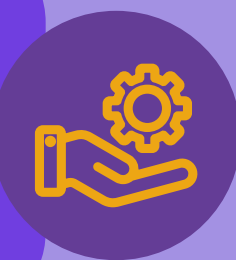
Publicação do Movimento Pessoas à Frente sobre inovação nos mecanismos de processo de recrutamento e seleção no setor público a nível nacional e internacional. Para fazer o download, [clique aqui](#).

3. INOVAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE LONDRINA

[Neste link](#) é possível conferir a íntegra do caso da boa prática apresentada sobre o processo de seleção pela Prefeitura de Londrina (PR) em parceria com a Vetor Brasil.



Tema 2



GESTÃO DE DESEMPENHO E POR RESULTADOS

Atualmente, as práticas de feedback nas organizações são consideradas uma das chaves para o sucesso do trabalho desempenhado pela equipe. No entanto, avaliar o comprometimento do servidor público em exercer sua função através do desempenho e resultados apresentados não é uma tarefa fácil. Desafios como padronização do critério de avaliação, subjetividade dos tópicos avaliados e imparcialidade são reclamações recorrentes feitas pelos servidores públicos.

Além disso, é imprescindível realçar que a avaliação de desempenho está diretamente correlacionada com o famoso PCCS (Plano de Cargos e Salários) que norteiam o avanço da carreira do funcionário do serviço público. Por este motivo, é fundamental que a gestão municipal olhe não somente para os resultados entregues pelos servidores como também para o reconhecimento do trabalho desempenhado.




Nas palavras de Pelotas...


“O município precisa instituir plano de cargos, carreiras e remunerações pois conta com padrão remuneratório baixo, inadequações técnicas e baixa motivação dos servidores de carreira.”


Assim sendo, abaixo você pode conferir algumas boas práticas que ajudam a você, gestor, encontrar inspiração para transformar a forma como é realizada a avaliação de desempenho dos servidores no seu município. **Clique em cada item e confira.**




PRÁTICA MUNICIPAL 1: PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO DIRETA NOS RESULTADOS DA PREFEITURA DE SANTOS (SP)

 **Desafio:** A Prefeitura de Santos tinha como objetivo aplicar um modelo de governança e gestão de pessoas que busque economia, eficiência, melhoria dos serviços públicos, transparência e valorização dos funcionários públicos.


 **Solução:** Pensando nisso, em 2013 foi criado um programa de remuneração variável, o Programa de Participação Direta nos Resultados (PDR), o qual oferece uma bonificação aos servidores municipais pelo cumprimento de metas a partir da utilização de ferramentas de contratualização por resultados. Deste modo, cada secretaria se responsabiliza por estabelecer metas a serem alcançadas pelos seus servidores e ao final de cada ciclo, ela será avaliada mediante uma faixa de cumprimento de metas, que definirá se os servidores da secretaria estarão ou não aptos para receber a bonificação acordada.


 **Resultados:** Desde o seu início, já foram realizadas 6 edições do Programa de Participação Direta nos Resultados. Ele trouxe consigo uma série de benefícios para a gestão municipal em diferentes níveis como por exemplo, na melhoria da qualidade dos serviços prestados; na qualidade do trabalho dos servidores; na modernização dos processos administrativos; no grau de transparência, participação e controle social da administração municipal; além do aumento compartilhado de indicadores de mais de 550%, apresentando um aumento de receitas em 732 milhões de reais.


 **Por que ficar de olho?** Ao mesmo tempo que desenvolve o serviço desempenhado pelo funcionário municipal, entrega eficiência e resultados para a gestão. Além disso, a bonificação passa a ser um atrativo para que o funcionário tenha uma melhor performance no exercício das suas funções.




PRÁTICA MUNICIPAL 2: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ONLINE DA PREFEITURA DE SÃO PAULO (SP)

 **Desafio:** Reduzir o tempo gasto pelo gestor para realização da avaliação de desempenho do servidor bem como reduzir a burocratização e os gastos da Prefeitura que são destinados para a avaliação do servidor público.





 **Solução:** A Secretaria de Governo Municipal (Seges) implementou em 2016, a avaliação de desempenho online, a qual moderniza o processo de avaliação de desempenho. Este novo formato de avaliação reduz o volume de impressões, descentralizando atividades e reduzindo o fluxo de trabalho nas unidades de recursos humanos. O sistema implementado garante a integridade dos dados, facilita a consulta e o gerenciamento das informações e agiliza o processo de consolidação das notas e disponibilização mais rápido do resultado final aos servidores.

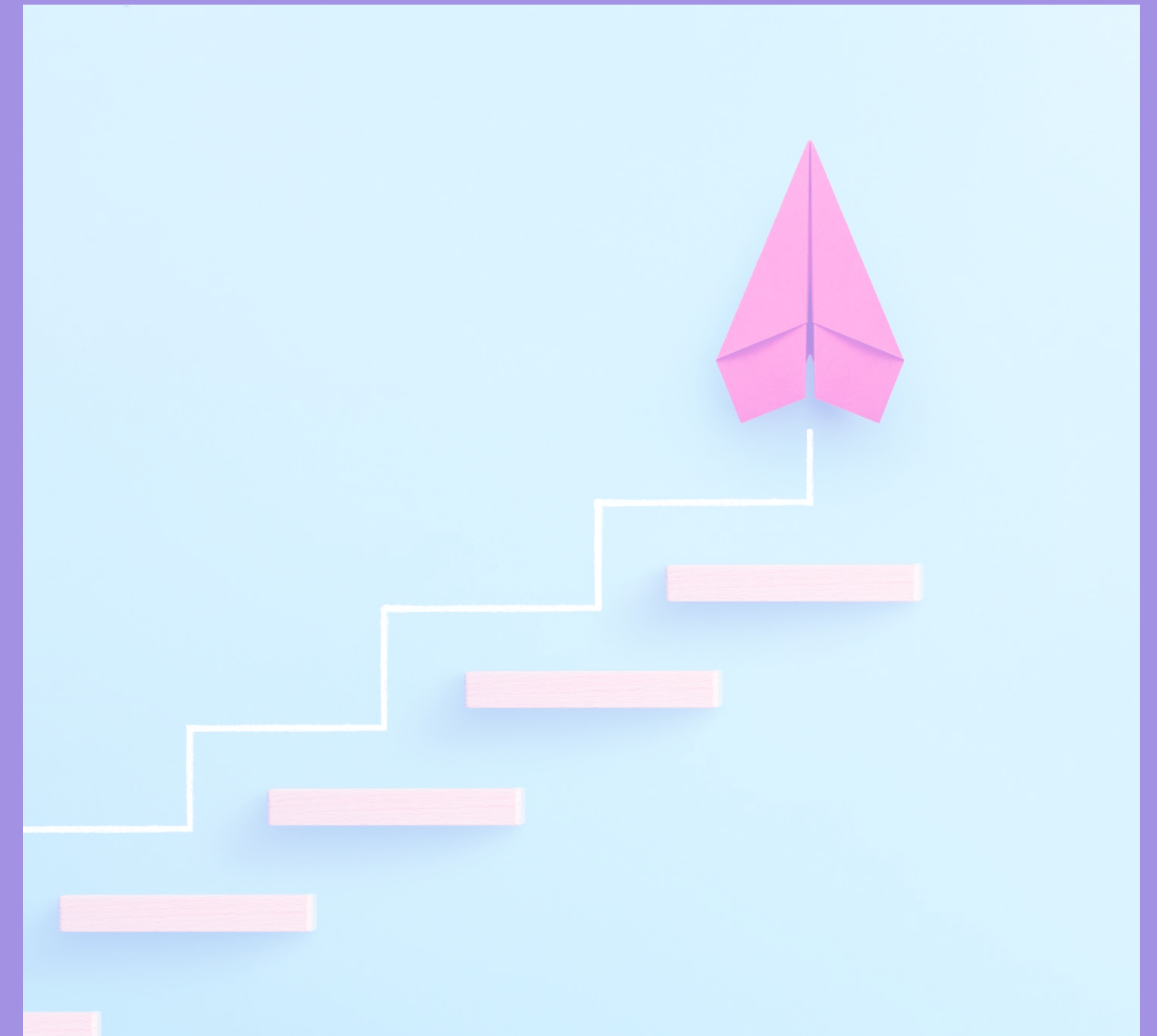
 **Resultados:** Até o ano de 2020, o processo de avaliação de desempenho online conta com a adesão de 11 secretarias municipais, o que representa 70% dos servidores e tem uma perspectiva de em 2021, subir para 88% de servidores participantes. Além disso, vale ressaltar que só no ano de 2020, a Prefeitura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

 **Por que ficar de olho?** Além da iniciativa utilizar uma ferramenta tecnológica em benefício da gestão pública e agilizar um procedimento demorado e burocrático, implementação da Avaliação de Desempenho Online na Secretaria da Educação ficou entre os projetos finalistas do Premia Sampa 2020.



PRÁTICA ESTADUAL: FRENTE DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS REGIONAIS DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS (MG)

-  **Desafio:** Dificuldade em desenvolver gestores e altas lideranças a estarem aptos para exercer sua função de forma a enfrentar as incertezas do setor público.
-  **Solução:** Para solucionar o desafio enfrentado, foi criado a frente de desempenho e desenvolvimento de lideranças do Programa Transforma Minas. A frente é constituída por um conjunto de ações sistematizadas que fomentam o desenvolvimento e a potencialização de competências técnicas e gerenciais. Nela, os responsáveis estratégicos de cada secretaria trabalham em conjunto com a Central de Recursos Humanos da SEPLAG para co-criar a metodologia mais adequada à realidade dos regionais, mesclando tanto atividades de conhecimento teórico como práticas.
-  **Resultados:** No primeiro ciclo realizado em 2019, foram formados no programa 108 líderes regionais de 4 secretarias diferentes.
-  **Por que ficar de olho?** Um programa inspirador e rico de iniciativas para a modernização e melhoria da gestão de pessoas do setor público. Para conferir as outras frentes disponíveis do Transforma Minas, [acesse o site](#).



TEMA 2: GESTÃO DE DESEMPENHO E POR RESULTADOS

RECOMENDAÇÕES PARA O TEMA:

- Feedback e feedforward são pontos cruciais para um bom desempenho das atividades do funcionário;
- Objetividade e clareza dos critérios de avaliação facilitam na hora de avaliar o desempenho e conseqüentemente, ajuda na melhora do trabalho exercido pelo servidor;
- Identificar as dificuldades do líder para melhor auxiliá-lo é essencial para o bom resultado da sua gestão.

MATERIAIS DE REFERÊNCIA:

1. PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO DIRETA NOS RESULTADOS

Nesta publicação você consegue conferir em detalhe todo o trabalho realizado pela Comunitas com a Prefeitura de Santos para o desenvolvimento do Programa de Participação Direta nos Resultados. Para acessar e fazer o download, [clique aqui](#).

2. GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO

Aqui você encontra um guia completo organizado pelo Movimento Pessoas à Frente que auxilia os gestores a implementar uma cultura de gestão de desempenho do setor público. [Acesse este link](#) e faça o download.

3. TRANSFORMA MINAS

No [site do Transforma Minas](#) você pode encontrar mais informações sobre o programa, além de conferir as outras duas frentes realizadas pelo programa.

4. BOAS PRÁTICAS PARA A GESTÃO DO DESEMPENHO

Publicação do Movimento Pessoas à Frente com indicações de boas práticas nacionais e internacionais sobre gestão de desempenho. [Acesse aqui](#) e faça o download.

5. 10 MEDIDAS PARA LIDERAR EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

Para encontrar um norte em como liderar equipes de alto desempenho, o Movimento Pessoas à Frente organizou um material com 10 medidas para liderar um time de alto nível. [Baixe aqui o documento](#).

6. CARTILHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA PREFEITURA DE SÃO PAULO

[Neste link](#) você pode conferir a Cartilha de Avaliação de Desempenho organizada pela Prefeitura de São Paulo no ano de 2020.



Tema 3



DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR

O que anda junto com desempenho e gestão por resultados são o desenvolvimento e a capacitação do servidor. Por isso, encontrar formas para promover a formação e capacitação do servidor público é um desafio na gestão de pessoas, ainda mais quando levamos em consideração os fatores desenvolvimento humano e inovação. Logo, a pergunta que fica é: como podemos utilizar as escolas de governo como um recurso para que ela promova processos de inovação na oferta de ações educacionais e desenvolva o servidor não só no âmbito profissional como também pessoal?

Clique em cada item e confira.






Nas palavras de Campinas...

“A Escola de Governo precisa de reformulação porque precisa garantir os processos de inovação.”







PRÁTICA MUNICIPAL 1: POLÍTICA CARIOCA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DA FUNDAÇÃO JOÃO GOULART (RJ)

-  **Desafio:** A Escola de Governo do Rio de Janeiro, Fundação João Goulart, dentre muitos dos desafios enfrentados, teve como um obstáculo a dificuldade de aproximar os servidores públicos do município com a escola de governo.
-  **Solução:** Para resolver esse desafio, a Escola passou por uma reestruturação no ano de 2021 lançando um pacote de 10 medidas que visem aproximar o servidor público da escola. Dentre as medidas tomadas na reestruturação, foi criado a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, onde apresentou uma matriz de competências essenciais do gestor carioca, que buscou difundir as bem como um portfólio de capacitação e desenvolvimento dos gestores cariocas.
-  **Por que ficar de olho?** A Fundação João Goulart passou por um processo reestruturante inovador, fazendo uso de metodologias propostas pelas parcerias realizadas com o LudgeRio e o Lab.Faz para sustentar o planejamento estratégico da Escola.







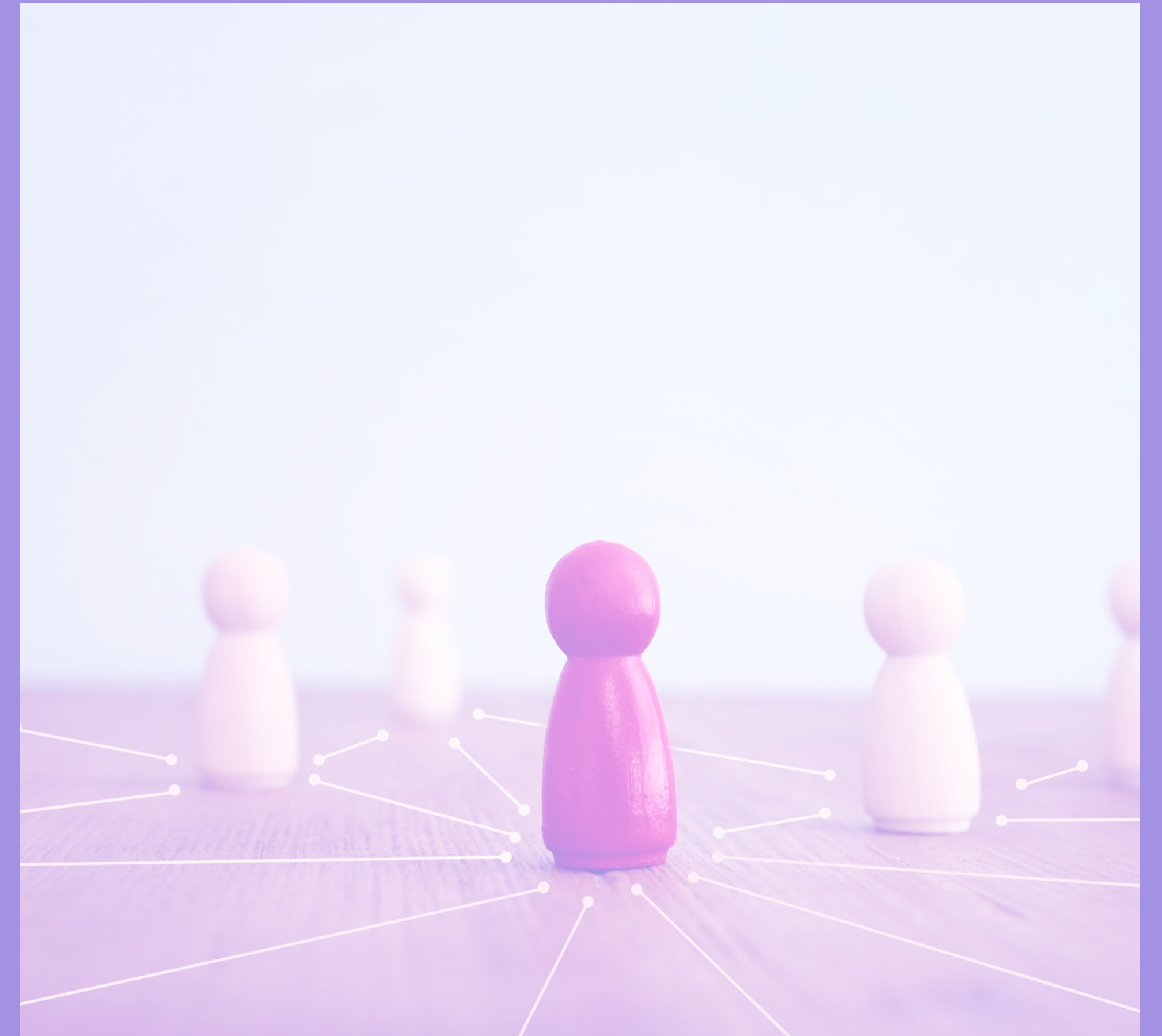
PRÁTICA MUNICIPAL 2: ESCOLA DE GOVERNANÇA PÚBLICA DE ANANINDEUA (PA)

-  **Desafio:** Um dos desafios enfrentados pela Escola de Governança Pública de Ananindeua era a falta de recursos para o bom funcionamento da escola.
-  **Solução:** Com o objetivo de solucionar o problema, em 2021 foi criado o FUNDESPA. Um fundo destinado para a Escola, onde o valor arrecadado (por meio de % de inscrições para concursos públicos, consignatários, doações e contribuições, parcerias, rendimentos obtidos pelo próprio patrimônio) é aplicado em tres areas: aprimoramento da gestão pública e modernização administrativa; desenvolvimento e capacitação dos servidores; e aquisição de materiais de consumo e permanentes, relacionados à política de capacitação.
-  **Resultados:** Até o momento, a Escola de Governança de Ananindeua já distribuiu mais de 1000 certificações, 25 cursos de capacitação e até mesmo bolsa de estudos para servidores selecionados e isso só foi possível por conta do FUNDESPA.
-  **Por que ficar de olho?** A criação de um fundo orçamentário desafogou os gastos da Prefeitura de Ananindeua ao mesmo tempo que conseguiu fornecer cursos de desenvolvimento e capacitação para seus servidores.



PRÁTICA FEDERAL: LIDERAGOV

-  **Desafio:** Constituir uma rede de servidores qualificados a atuar como líderes inovadores no governo federal.
-  **Solução:** Foi criado o programa LideraGOV, uma parceria entre o Ministério da Economia e a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) para formar líderes inovadores e comprometidos com a geração de valor público e atuar em cargos de funções estratégicas. O programa de desenvolvimento acontece online com aulas ao vivo de 8h duração a cada 15 dias.
-  **Resultados:** No último ano houve a formação da primeira turma no LideraGov.
-  **Por que ficar de olho?** Porque é uma experiência de formação diferenciada, orientada para o desenvolvimento de competências de liderança.



TEMA 3: DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR

RECOMENDAÇÕES PARA O TEMA:

- Buscar metodologias inovadoras utilizadas por laboratórios de inovação para reestruturação da Escola de Governo;
- Promover cursos de capacitação para líderes auxiliarem no desenvolvimento do seu funcionário;
- Realizar parcerias com outras instituições para desenvolver um plano curricular de cursos atrativos para os servidores.

MATERIAIS DE REFERÊNCIA:

1. POLÍTICA CARIOCA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES

Para conferir na íntegra a política desenvolvida pela Fundação João Goulart, acesse [este link](#).

2. LIDERAGOV

Para saber mais sobre o programa da Enap, bem como o processo de seleção dos alunos, [confira a página do programa](#).

3. GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

Este guia do Movimento Pessoas à Frente apresenta o ciclo da gestão de desenvolvimento do servidor. Para fazer o download do documento, [clique aqui](#).



Tema 4



ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO

Partindo do princípio de que equipes engajadas proporcionam resultados de qualidade, é essencial para a administração pública que seus servidores estejam motivados com o trabalho que estão exercendo no dia a dia. Apesar da vocação para o serviço público ser um grande fator que contribui para a motivação e o engajamento do servidor, ainda existe um grande desafio na gestão de pessoas municipal para entender quais são os fatores que motivam e desmotivam os profissionais do município e como é possível solucioná-los.

Clique em cada item e confira.



Nas palavras de Fortaleza...

“A COGESP/SEPOG precisa identificar e aplicar instrumentos efetivos para estimular os profissionais porque a qualidade dos serviços está sendo impactada pelo déficit produtivo dos servidores desmotivados.”



PRÁTICA MUNICIPAL 1: PROGRAMA DE ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO BELO HORIZONTE (MG)



Desafio: Para a Prefeitura de Belo Horizonte (MG), o desafio consistiu em melhorar o engajamento dos professores da rede de escolas municipais.



Solução: Em 2018 foi criado o Programa de Engajamento e Motivação dos Professores da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte a fim de identificar as motivações dos professores da rede das escolas municipais para promover o aumento do engajamento daquele grupo e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do serviço prestado aos estudantes. O programa foi executado em três etapas: i. diagnóstico; ii. workshop de co-criação e, iii. implementação do projeto piloto em três escolas.






Resultados: Após os projetos pilotos nas 3 escolas da rede municipal, o Programa de Engajamento e Motivação dos Professores da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte foi institucionalizado pela Prefeitura. Isto porque foi possível identificar através dos diagnósticos e workshops que a variável que implicava diretamente na motivação e engajamento das equipes das escolas eram o vigor. Com isso, foi possível criar soluções para aumentar o vigor das equipes e melhorar o trabalho desempenhado por elas.



Por que ficar de olho? O programa implementado foi fruto de uma parceria com o Instituto República no Programa de Residência de Capital Humano que ocorreu em 2018/2019, onde a prefeitura de Belo Horizonte foi uma das cidades selecionadas para participar do programa.





PRÁTICA MUNICIPAL 2: ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO NA SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE E AGRICULTURA DE TRÊS RIOS (RJ)


-  **Desafio:** Ter profissionais engajados e motivados com o trabalho exercido na Secretaria de Meio Ambiente e Agricultura de Três Rios, município do estado do Rio de Janeiro.
-  **Solução:** Em 2017, um pacote de ações foram adotadas pela Secretaria de Meio Ambiente e Agricultura de Três Rios, idealizado pela então Secretária Alice Hagge, dentre elas: desenvolvimento do autoconhecimento do servidor, chamamento de patrocínio para melhoria da infraestrutura do ambiente de trabalho, investimento na formação dos servidores com o objetivo de aumentar a motivação do funcionário público, e por fim a implantação da iniciativa Gabinete Aberto, com o objetivo de tornar os processos decisórios mais participativos e fazerem os servidores sentirem-se parte do processo de tomada de decisão.
-  **Por que ficar de olho?** Um conjunto de ações pontuais pode ajudar as secretarias do seu município a melhorar o engajamento e motivação dos servidores, principalmente quando iniciativas que fazem os servidores a se sentirem essenciais para o trabalho desempenhado pela secretaria.




PRÁTICA INTERNACIONAL: REDE DE INOVADORES DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO PÚBLICA DO CHILE

 **Desafio:** O problema enfrentado é a falta de inovação no serviço público chileno, acarretando numa prestação de serviço muito burocrática e conseqüentemente defasada.

 **Solução:** Em 2018 foi criada a Red de Innovadores Públicos, iniciativa do Laboratório de Governo do Chile com o objetivo de mudar a mentalidade dos servidores públicos de modo a apresentar novas formas de enxergar a função desempenhada por eles e novas metodologias de trabalho. A Red conta hoje com 19.000 integrantes, e busca conectar servidores de diferentes partes da administração pública, bem como com outros atores como academia, empresários e organizações do terceiro setor. Além disso, a Red busca disponibilizar novas ferramentas e metodologias inovadoras de como o servidor desempenha o seu trabalho, além de replicar as experiências e soluções inovadoras compartilhadas pela rede.

 **Resultados:** Até o momento, foram realizadas mais de 130 atividades presenciais nas 16 regiões do país, alcançando mais de 2.500 participantes. A Red conta com 16 Embaixadores da Inovação Pública, que representam e articulam a rede em nível regional. Além disso, mais de 150 servidores públicos foram treinados conosco para facilitar e promover a inovação pública em suas organizações.

 **Por que ficar de olho?** A Red de Innovadores Públicos é um braço do Laboratório de Governo, o laboratório de inovação do Chile e está sempre se atualizando e disponibilizando novas experiências e compartilhando ferramentas e metodologias.



TEMA 4: ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO

RECOMENDAÇÕES PARA O TEMA:

- Avaliações de autoconhecimento e entendimento da origem da motivação do profissional atuar no serviço público é um ponto fundamental para engajar e motivar o servidor.
- Medidas que trazem o servidor público para o processo da tomada de decisão permite que o servidor sintam-se reconhecido pelo trabalho desempenhado.

MATERIAIS DE REFERÊNCIA:

1. ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES DA REDE MUNICIPAL DE BH - PROPOSITO, VIGOR E RESILIÊNCIA

Neste artigo, é possível conferir os detalhes do Programa de Engajamento e Motivação dos Professores da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte como por exemplo a descrição da metodologia utilizada e os resultados obtidos em cada escola participante do projeto piloto. Faça o download do documento [clikando aqui](#).

2. ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO NA SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE E AGRICULTURA DE TRÊS RIOS (RJ)

Aqui você encontra mais informações sobre o pacote de ações adotadas pela Secretaria de Meio Ambiente e Agricultura de Três Rios, município do estado do Rio de Janeiro. Acesse a matéria [neste link](#).

3. RED DE INNOVADORES PÚBLICOS DO CHILE (DOCUMENTO EM ESPANHOL)

Neste pdf você encontra um relatório completo sobre a criação da Red de Innovadores Públicos do Chile. Para acessar, basta [fazer o download](#).

4. GUIA PRÁTICO PARA ENGAJAMENTO DE EQUIPES

O Movimento Pessoas à Frente em parceria com a Kayma criou um [Guia Prático para Engajamento de equipes](#). Nele, o gestor público pode encontrar maneiras para implementar boas práticas de engajamento da sua equipe com base em modelos já testados por alguns estados brasileiros.



Conclusão

Agora que chegamos no final do Caderno, esperamos que as boas práticas aqui compartilhadas tenham servido não só como inspiração para solucionar obstáculos da gestão de pessoas no setor público, como também tenham motivado você e sua equipe a colocarem em prática aquela iniciativa que vai trazer a inovação que tanto busca para resolver seu problema de gestão de pessoas.

Porém, não se preocupe, a Jornada não termina por aqui! Além de continuarmos compartilhando os aprendizados e as metodologias que estão sendo ensinadas aos municípios participantes do programa na plataforma Rede Juntos, também estaremos atualizando este Caderno de Inspirações com as práticas realizadas pelos municípios para solucionar os problemas mapeados por eles e aqui descritos. E, lembre-se que caso deseje compartilhar a boa prática do seu município conosco, é só [acessar este link](#).

**Nos vemos em breve!
Até lá.**

