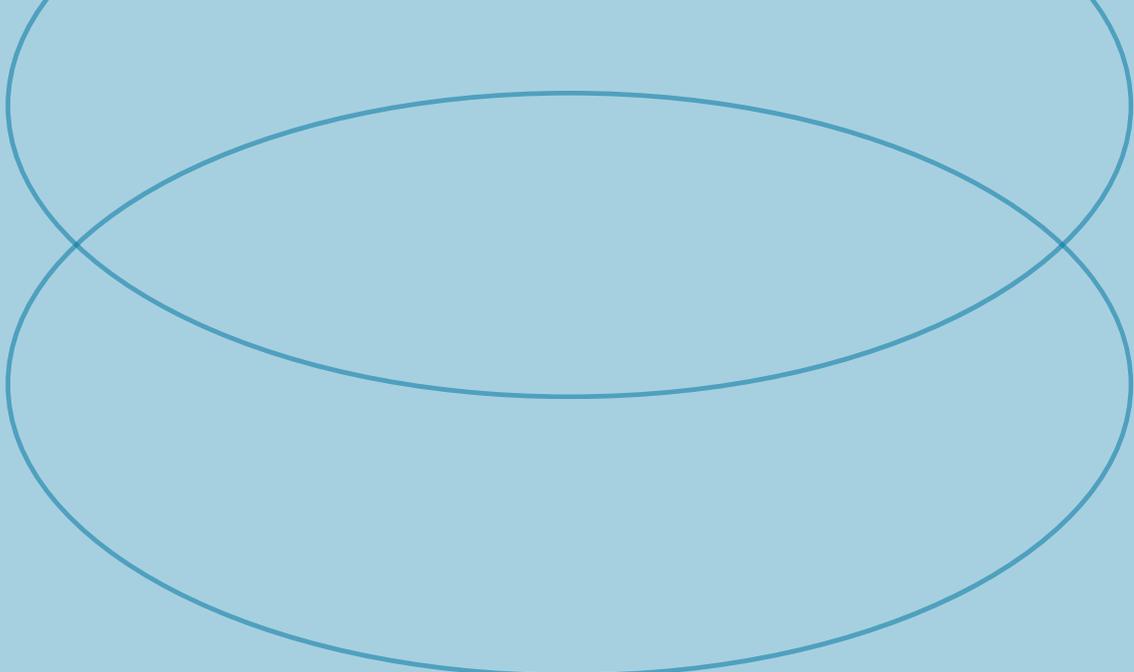




Fortaleza
PREFEITURA

Planejamento,
Orçamento
e Gestão



Guia

DE GESTÃO
ESTRATÉGICA
DE PESSOAS



Prefeito de Fortaleza
José Sarto Nogueira
Vice-Prefeito de Fortaleza
Élcio Batista

Secretário do Planejamento, Orçamento e Gestão
João Marcos Maia
Secretário Adjunto
Mário Fracalossi Júnior
Secretário Executivo
Valternilo Costa Bezerra Filho

Coordenadoria de Gestão Estratégica de Pessoas – COGESP
Claudia Coelho Ramalho Teixeira

Gerência da Célula de Desenvolvimento de Recursos Humanos – CEDERH
Pedro Felipe da Costa Coelho

EQUIPE TÉCNICA SEPOG
Francy Sabino Nogueira
Gustavo Braga Batista
Mario Fracalossi Junior
Luciane Ribeiro de Lima
Pedro Felipe da Costa
Rosemeire Fernandes Barreto

EQUIPE TÉCNICA MOTRIZ
Coordenador de Projetos/Políticas Educacionais e Gestão de Lideranças Públicas
Giovanni Iuliano Meira
Analista de Implementação de Políticas Públicas
Christina de Carvalho Pacheco e Silva

REVISÃO
Mario Fracalossi Junior
Pedro Felipe da Costa
Christina de Carvalho

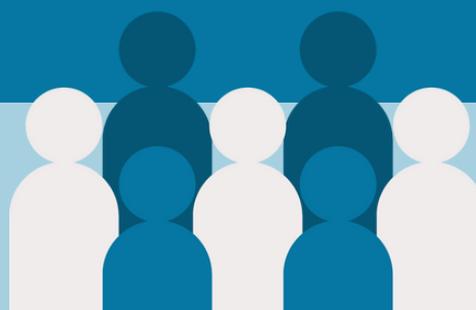
DIAGRAMAÇÃO
Camilla Stephanie Martins Rodrigues



Fortaleza
PREFEITURA
Planejamento,
Orçamento
e Gestão



Guia DE GESTÃO
ESTRATÉGICA
DE PESSOAS



INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica de Lideranças desempenha um papel fundamental na condução eficaz das organizações públicas, especialmente em um contexto diverso e dinâmico como o da Prefeitura Municipal de Fortaleza. Reconhecida como uma metrópole de grande importância econômica, cultural e social, Fortaleza enfrenta desafios significativos relacionados à redução das desigualdades socioeconômicas e territoriais que afetam sua população. Além disso, enfrenta demandas crescentes por serviços públicos de qualidade, que atendam às necessidades variadas e em constante evolução de sua população.

Nesse contexto, a atração e retenção de pessoas de alto desempenho técnico, alinhados com os valores e propostas políticas que orientam o mandato municipal, desempenham um papel crucial na garantia da excelência na prestação dos serviços públicos. A Gestão Estratégica de Lideranças surge como uma ferramenta fundamental para alavancar o alcance desse objetivo, ao criar um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento e à valorização dos talentos que compartilham da visão e dos princípios da gestão municipal.

Nesse cenário, a qualidade e eficácia da liderança dentro da estrutura governamental desempenham um papel crucial na formulação e implementação de políticas públicas que visam promover o desenvolvimento sustentável, a inclusão social e o bem-estar de todos os cidadãos. A Prefeitura Municipal de Fortaleza reconhece a necessidade premente de valorizar sua base de liderança, garantindo que os gestores e tomadores de decisão estejam capacitados e alinhados com os valores e objetivos estratégicos da cidade.

Este Guia de Gestão Estratégica de Lideranças foi elaborado com o propósito de oferecer diretrizes claras e eficazes para a seleção, desenvolvimento e avaliação das lideranças municipais, visando não apenas atrair, mas também reter profissionais de alto calibre técnico, comprometidos com os valores e metas estabelecidas pela administração municipal. Ao adotar uma abordagem estratégica para a gestão de lideranças, a Prefeitura de Fortaleza desenvolve sua capacidade de atrair e manter os melhores talentos, promovendo um serviço público de excelência, caracterizado pela qualidade, eficiência e prontidão no atendimento às demandas da população.

Ao adotar uma gestão estratégica de lideranças, a Prefeitura Municipal de Fortaleza não apenas amplia sua capacidade de resposta aos desafios emergentes, mas também contribui significativamente para a redução das desigualdades socioeconômicas e territoriais, garantindo que todas as comunidades tenham acesso igualitário a oportunidades de desenvolvimento e progresso.

Por fim, este guia representa um compromisso firme com a excelência na liderança pública e com a construção de uma Fortaleza mais justa, inclusiva e próspera para todos os seus habitantes. Ainda, representa um compromisso inequívoco com a melhoria contínua da gestão pública em Fortaleza, destacando a importância estratégica das lideranças para o alcance dos objetivos municipais e para o bem-estar de todos os cidadãos. Ao investir na formação e valorização das lideranças municipais, a Prefeitura reafirma seu comprometimento com a construção e uma gestão voltada para a viabilização de uma cidade mais justa, inclusiva e próspera para todos os seus habitantes.

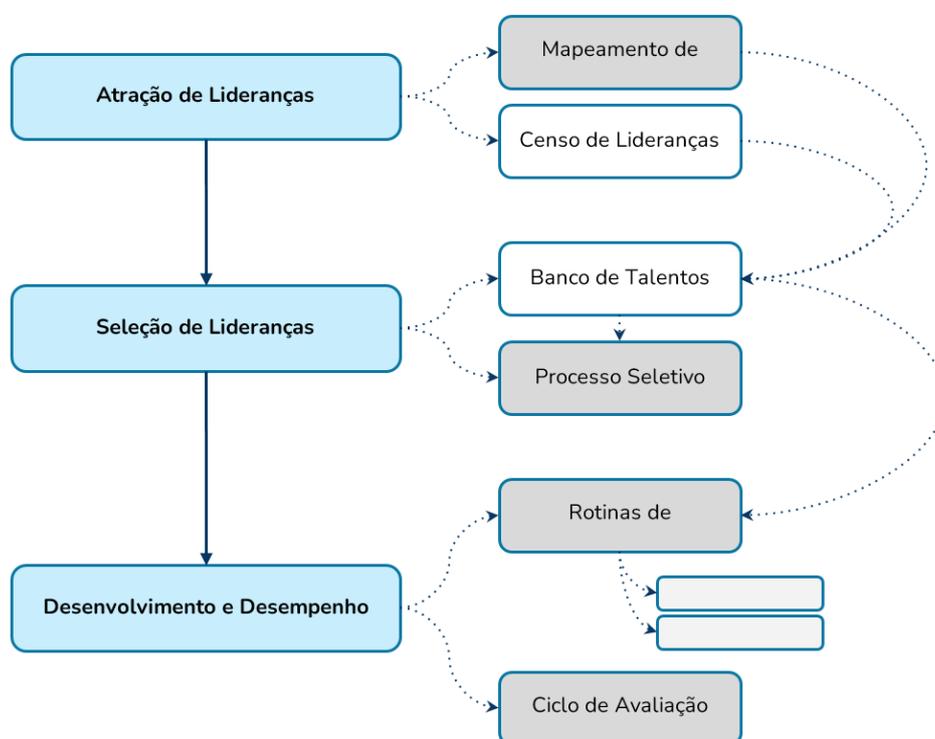


GESTÃO ESTRATÉGICA DE LIDERANÇAS

A gestão estratégica de lideranças na Prefeitura de Fortaleza refere-se ao processo de identificação, seleção, desenvolvimento e avaliação das lideranças que ocupam cargos estratégicos na administração pública. Esse processo visa garantir que as lideranças estejam alinhadas com os objetivos organizacionais e possuam as competências necessárias para liderar equipes e implementar políticas públicas de forma eficaz.

Para tanto, neste Guia serão considerados três pilares para a gestão estratégica de lideranças: (i) Atração, (ii) Seleção e (iii) Desenvolvimento e Desempenho.

Figura 1 - Fluxograma da Gestão de Lideranças



ATRAÇÃO

A **Atração** de Lideranças na Prefeitura Municipal de Fortaleza pode ser definida como o **processo estratégico de identificação, recrutamento e seleção de profissionais altamente qualificados e alinhados com a visão, valores e propostas políticas da gestão municipal**. Este processo é composto por duas etapas fundamentais: o Mapeamento de Cargos e o Censo de Lideranças.

Ao realizar o Mapeamento de Cargos e o Censo de Lideranças de forma integrada e estratégica, a Prefeitura de Fortaleza pode atrair, selecionar e identificar líderes que não apenas possuam as habilidades técnicas necessárias, mas também estejam alinhados com a missão, valores e objetivos da gestão municipal. Dessa forma, a Atração de Lideranças contribui para o fortalecimento da equipe de liderança, promovendo um serviço público de excelência e atendendo às necessidades da população de Fortaleza de forma eficaz e responsiva.



Mapeamento de Cargos

O Mapeamento de Cargos de Liderança é um processo que visa identificar e descrever detalhadamente as posições de liderança dentro da estrutura organizacional da Prefeitura de Fortaleza, contemplando não apenas as atribuições e responsabilidades de cada cargo, mas também as suas habilidades técnicas, gerenciais e políticas, de forma a identificar o quão estratégica cada posição é.

Esse processo é essencial para entender as responsabilidades, competências e requisitos de cada cargo de liderança, possibilitando uma gestão mais eficaz e estratégica dessas posições e uma compreensão clara das necessidades de pessoal e competências em todos os órgãos e entidades da Prefeitura.

O mapeamento de cargos envolve:

- **Descrição de Cargo:** É o documento que detalha as principais responsabilidades, atividades, competências necessárias, requisitos educacionais e experiência requerida para ocupar determinado cargo de liderança.
- **Competências:** São as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o desempenho eficaz de uma função de liderança. Podem incluir habilidades técnicas, comportamentais e gerenciais.
- **Requisitos do Cargo:** Englobam as qualificações mínimas, como formação acadêmica, experiência profissional e habilidades específicas exigidas para ocupar determinada posição de liderança.
- **Alinhamento Estratégico:** Refere-se à necessidade de garantir que os cargos de liderança estejam alinhados com os objetivos estratégicos da Prefeitura, contribuindo para o alcance das metas organizacionais.

Censo de Lideranças

O Censo de Lideranças é um processo de coleta de informações sobre os líderes existentes na Prefeitura, incluindo suas características, competências, experiências e históricos profissionais. Esse censo tem como objetivo fornecer uma visão abrangente do quadro de liderança da Prefeitura, auxiliando na identificação de talentos, lacunas de competências e oportunidades de desenvolvimento.

O Anexo 2 deste Guia detalha um passo a passo para implantar o Censo de Lideranças.

SELEÇÃO

A seleção de lideranças refere-se ao processo de identificação, avaliação e escolha dos líderes mais adequados para ocupar posições-chave na Prefeitura de Fortaleza. Esse processo envolve a análise das competências, experiências e potencial de liderança dos candidatos, bem como a avaliação do alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. O objetivo da seleção de lideranças é garantir que a organização tenha líderes eficazes e capazes de conduzir a equipe para o sucesso.

Para uma boa seleção é possível reconhecer talentos da própria prefeitura, através do Banco de Talentos, ou abrir processos seletivos. Abaixo, é possível encontrar detalhamento de cada uma dessas opções.



Banco de Talentos

- Alinhamento Conceitual

O Banco de Talentos relacionado às lideranças é um sistema ou banco de dados que armazena informações sobre os líderes existentes e potenciais na Prefeitura, incluindo suas competências, habilidades, experiências e históricos profissionais. Esse banco de talentos permite à Prefeitura identificar rapidamente líderes potenciais para oportunidades de desenvolvimento, sucessão ou movimentação dentro da estrutura organizacional.

Essa ferramenta possibilita o cruzamento das informações do Mapeamento de Cargos e do Censo de Lideranças. Dessa forma, é possível identificar para cada oportunidade quais lideranças da Prefeitura de Fortaleza possuem as habilidades e competências necessárias para assumir determinada posição e quais são suas necessidades de desenvolvimento para enfrentar novos desafios.

Manual de Processo Seletivo

- Alinhamento Conceitual

O Manual de Processo Seletivo traz diretrizes e boas práticas de como preencher oportunidades para cargos comissionados, principalmente, lideranças. Nele há indicações de como construir e conduzir cada uma das etapas de um processo seletivo, garantindo a capacidade técnica de quem ocupará a cadeira.

É possível encontrar o Manual de Processo Seletivo através [desse link](#).

DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento de lideranças na Prefeitura de Fortaleza refere-se ao conjunto de atividades e programas projetados para capacitar e fortalecer as habilidades e competências dos líderes em todos os níveis da organização. Isso inclui treinamentos, mentorias, *coaching*, programas de educação executiva e outras iniciativas destinadas a promover o crescimento e a eficácia dos líderes na condução de suas equipes e na consecução dos objetivos organizacionais.

A Prefeitura de Fortaleza trabalhou com diferentes projetos na frente de desenvolvimento. É possível encontrar um detalhamento de cada uma delas [neste documento anexo](#).

DESEMPENHO

O desempenho de lideranças na Prefeitura de Fortaleza refere-se à avaliação do desempenho dos líderes em relação aos seus objetivos, responsabilidades e competências. Isso envolve a análise do cumprimento de metas, a eficácia na tomada de decisões, a habilidade de inspirar e motivar equipes, bem como a demonstração de comportamentos alinhados aos valores e à missão da organização.

Esse modelo de gestão por desempenho visa promover uma gestão pública eficaz e orientada para resultados, alicerçada em processos estruturados de avaliação de desempenho dos servidores



municipais. O desempenho desses servidores é crucial para o alcance dos objetivos estratégicos municipais, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados à população.

A avaliação de desempenho constitui uma ferramenta essencial para a gestão de pessoas na administração pública, permitindo identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Na PMF, apenas duas carreiras Planejamento e Gestão, e Tributação, Arrecadação e Auditoria Fiscal – possuem processos de avaliação regulamentados e implementados.

O ciclo de Avaliação de Desempenho, com duração de 12 meses, compreende etapas de planejamento, monitoramento, avaliação, reconhecimento e melhoria. Este ciclo permite a definição e acompanhamento de metas, avaliação dos resultados e implementação de ações corretivas, promovendo uma cultura de feedback contínuo.

Este guia também enfatiza a importância da expansão dos processos de avaliação para outras carreiras e órgãos da PMF, utilizando a experiência acumulada como base para aprimoramentos futuros. A generalização desses processos é vista como uma oportunidade significativa para melhorar a eficácia e a qualidade dos serviços públicos municipais, contribuindo para uma administração mais transparente e eficiente.

A SEPOG (Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão) desempenha um papel crucial na proposição e implementação dessas práticas, visando alinhar os mecanismos de avaliação aos objetivos estratégicos do município e fortalecer a gestão pública orientada para resultados.

O fato de atualmente apenas duas carreiras e órgãos do serviço público municipal de Fortaleza possuírem processos estruturados de avaliação de desempenho deve ser encarado de duas formas: primeiro como um ganho de experiência e de aprimoramento setorial de importante prática de gestão. Neste sentido, na Prefeitura Municipal de Fortaleza já se acumulou experiências de avaliação de desempenho que podem ser utilizadas para impulsionar processos avaliativos em outros ambientes e carreiras. Segundo como limitador, visto não ter atingido atividades finalísticas que abrangem a maior parte dos servidores, a exemplo da educação, saúde, serviços urbanos, assistência social e obras públicas. Evidentemente, temos aqui uma grande oportunidade de expansão dos processos estruturados de Avaliação de Desempenho com potencial de melhorias efetivas dos serviços prestados diretamente ao cidadão.

A experiência de avaliação das duas carreiras específicas precisa, eventualmente, ser revista tendo como diretriz a reflexão acerca da aderência de seus mecanismos aos objetivos estratégicos do município. Caberá à SEPOG propor a generalização da avaliação estruturada das carreiras e dos ambientes do serviço público municipal. Em alguns ramos da administração pública, a exemplo da Educação e da Saúde, são conhecidos e amplamente utilizados indicadores de desempenho fixados em Planos Nacionais, Estaduais e Municipais.

Planejamento das metas setoriais e pré-pactuação de metas individuais

Nesta etapa devem ser definidos e formalizados os resultados a serem alcançados com a definição dos indicadores e metas a serem acompanhadas. Estas devem ter como foco as necessidades da sociedade.



- Desempenho esperado

Há um conjunto de documentos que fixam o desempenho esperado para os diversos setores, desde os documentos derivados do Planejamento Municipal até os estabelecidos em Planos Nacionais e Estaduais. A administração municipal tem compromissos explícitos de melhoria na qualidade dos serviços prestados e na abrangência deles. Nas reuniões da Rede Corporativa de Gestão de pessoas é crucial retomar o ponto: como o setor pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da administração municipal. A culminância dessas reflexões deve estar expressa em uma síntese desses compromissos.

- Definição dos Indicadores

Em alguns casos as metas estão muito objetivamente sinalizadas com indicadores amplamente utilizados, a exemplo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), percentual de crianças vacinadas etc. Em outros casos, há definições de ambições não traduzidas em metas e indicadores inequívocos. É importante que todas as áreas possuam indicadores para medição objetiva dos resultados esperados. A própria construção dos indicadores permite um ciclo de implementação e melhorias conforme a figura abaixo.

Figura 2 - Ciclo de construção e implementação de indicadores



- Construção da matriz de incentivos

Em amplos setores do serviço público brasileiro prevalece a ideia de isonomia que obscurece o reconhecimento do desempenho individual e coletivo. Para a maximização dos resultados dos valores públicos é importante identificar, reconhecer e distinguir líderes, equipes e indivíduos que geram valor. São conhecidas as dificuldades legais para premiar monetariamente o desempenho individual e de equipes na administração pública. Nesse contexto, os reconhecimentos não pecuniários assumem um importante papel para incentivar a motivação e o engajamento de lideranças e de suas equipes. A escolha e a divulgação das formas de premiação de desempenho, com critérios transparentes e



controláveis, legitimam a construção de uma matriz de incentivos eficiente. Em algumas experiências tem sido importante participação das mais altas autoridades públicas em cerimônias de premiação e reconhecimento.

- Definição do procedimento de gestão do desempenho

Os procedimentos para o funcionamento do sistema de monitoramento e avaliação envolvem a disponibilização das informações prévias para as equipes, a periodicidade das reuniões, principais atores participantes e seus papéis, assim como os produtos gerados nesses eventos. A aprendizagem e melhorias produzidas por estes eventos permitirão evitar que as lacunas, distorções e dificuldades constatadas no passado comprometam o desenvolvimento futuro.

Uma melhor compreensão dos procedimentos de gestão de desempenho pode ser dada por uma representação esquemática.

Quadro 1 - Síntese da Sistemática de Monitoramento e Avaliação

EVENTO / TIPO DE REUNIÃO	REUNIÃO DE MONITORAMENTO – CICLO CURTO	REUNIÃO DE MONITORAMENTO – CICLO INTERMEDIÁRIO	REUNIÃO DE AVALIAÇÃO
O quê?	Reunião de acompanhamento do líder com suas equipes.	Reunião de gestão integrada do líder com suas equipes.	Reunião de avaliação e divulgação dos resultados alcançados.
Quando?	Mensal ou a cada 45 dias	Trimestral	Anual (ao fim do exercício)
Responsável	Gestor de unidade	Dirigentes de unidades e Comitê da Gestão do Desempenho.	Dirigentes de unidades e Comitê da Gestão do Desempenho.
Quem participa?	Gestor de unidade e sua equipe	Executivo principal, Gestores das unidades e integrante do Comitê da Gestão do Desempenho.	Executivo principal, gestores, chefes e integrantes do Comitê da Gestão do Desempenho.
Para quê?	<ul style="list-style-type: none"> Alinhamento e monitoramento da execução das ações dos Planos de Ação e suas entregas. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento da execução das ações dos Planos de Ação e suas entregas. Análise da tendência de alcance de resultados e correção de rota. 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do desempenho institucional, envolvendo a implementação da Estratégia e resultados alcançados.
Produtos gerados	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de execução dos Planos de Ação. Deliberações e encaminhamentos. Feedback para os integrantes das equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório consolidado de execução e Plano de Ação ou quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado. Deliberações e encaminhamentos. Feedback para os integrantes das equipes e eventuais propostas para desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório anual de avaliação de gestão (com recomendações), Plano de Ação e quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado. Deliberações e encaminhamentos. Propostas para atualização dos planos de desenvolvimento.

Pactuação do desempenho

A pactuação do desempenho consagra os procedimentos de uma gestão pública voltada para a entrega de resultados significativos para os cidadãos. É importante que o seu conteúdo esteja formalizado em documento público e sua entrega envolva algum reconhecimento mútuo de compromissos. Na prática pode-se utilizar o mesmo momento de formalização do planejamento estratégico ou outro de igual relevância e significado.



Os incentivos previstos podem ser de duas naturezas, os pecuniários e os não pecuniários. Do ponto de vista de uma gestão voltada para a maximização de valores públicos os incentivos pecuniários tradicionalmente existentes no Brasil, por tempo de serviço e por competências não fazem sentido. Os incentivos pecuniários deveriam estar estritamente ligados a fatores objetivos, tais como indicadores e metas confiáveis e auditáveis; serem referentes ao alcance de resultados e entregas e, finalmente, contemplar a perspectiva institucional e de equipes.

Quanto aos incentivos não pecuniários, deve-se privilegiar as equipes ao invés dos indivíduos, visando o fortalecimento da colaboração e da convergência de esforços. Não obstante, são possíveis reconhecimentos individuais para os casos de desempenho e liderança em favor do esforço comum.

Monitoramento do desempenho

Após a pactuação, inicia-se o período de execução das atividades e geração das entregas pelos líderes e pelas equipes e indivíduos que servirão de base para os ciclos de acompanhamento e avaliação. É importante que durante o ciclo o desempenho seja acompanhado e monitorado de forma contínua.

- Coleta e análise de dados

Os dados coletados devem ter qualidade adequada, apresentar robustez e serem fidedignos. Se os indicadores que servem de insumos para o processo de monitoramento do desempenho não tiverem a qualidade esperada e condizente com a realidade, os resultados produzidos e as decisões tomadas também estarão em desacordo com a realidade.

Feita uma boa coleta de dados, se faz necessário analisá-los seguindo os procedimentos abaixo recomendados.

Quadro 2 - Síntese da Sistemática de Monitoramento e Avaliação

INDICADOR	RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE	TIPO DE ANÁLISE	RECOMENDAÇÕES PARA A ANÁLISE	FONTES COMPLEMENTARES PARA AS EVIDÊNCIAS	PRODUTO DE MONITORAMENTO	DESTINATÁRIO DO PRODUTO
Qual é o nome do indicador?	Quem analisa os dados?	Quais tipos de análise são recomendados (descritiva, preditiva e/ou prescritiva?)	<ul style="list-style-type: none"> Existem recomendações ou cuidados para a análise? Quais são os elementos necessários para atribuir valor ao resultado do indicador? 	Existem evidências ou fontes complementares que possam auxiliar a fundamentar as análises?	Quais são as ferramentas adotadas para a comunicação?	Quem são os principais destinatários do monitoramento?

- Acompanhamento de esforços, entregas e resultados

O acompanhamento pode ser feito por diversos tipos de ritos, cada um acompanhado com frequências e regras próprias. A seguir exemplos de ciclos de acompanhamento:

- Ciclo de curto prazo. Nível tático operacional com prazo de 30 a 45 dias.
- Ciclo de médio prazo. Monitoramento da execução das ações e entregas e análise das tendências de



alcance de resultados, com possível recomendação de correção de rumos. Conduzido pelo Comitê de Gestão de Resultados e executado pelos dirigentes de unidade. Realização trimestral.

- Ciclo de longo prazo. Avaliação do Desempenho Institucional envolvendo a implementação da estratégia e resultados alcançados. Conduzido pelo dirigente principal e com a participação do Comitê de Gestão de Resultados e dirigentes de unidades. Realização anual.

- Feedbacks dinâmicos

- A prática de feedbacks (positivos ou corretivos) é um dos elementos mais importantes de uma Gestão de Desempenho. Não havendo ritos de *feedback* o indivíduo não tem acesso a informações de como melhorar o seu desempenho. Os feedbacks podem ser formais, com ritos e datas estabelecidos previamente ou informais e contínuos, conforme esquema a seguir.

Quadro 3 - Feedback Informal (dinâmico) x Feedback Formal

	FEEDBACK INFORMAL (DINÂMICO)	FEEDBACK FORMAL
Principais características/ Palavras-chave	Feedback dinâmico, tempestivo, análise baseada nos dados disponíveis no momento.	Cíclico e baseado em análises mais profundas e detalhadas.
Periodicidade	Sem periodicidade definida.	Pode ser trimestral, semestral ou ao menos uma vez ao final do ciclo avaliativo.
Evento/ocasião para sua realização	Qualquer momento oportuno para o <i>feedback</i> (encontros, reuniões etc.).	Reunião de <i>feedback</i> de Avaliação de Desempenho
Principal objetivo do <i>Feedback</i>	Correção e ajustes pontuais durante a execução do trabalho.	Reflexão para desenvolvimento com base nos resultados de desempenho.
Etapa que ocorre no ciclo de Gestão do Desempenho	Monitoramento do Desempenho	Avaliação do Desempenho
Instrumento/ <i>template</i>	Sem instrumento definido.	Roteiro da Reunião de <i>Feedback</i> formal.

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem como objetivo verificar se as metas pactuadas para determinado ciclo foram alcançadas ou não. Não se trata apenas de considerar melhorias e planos de ação para o ciclo de gestão em questão, mas sobretudo pautá-lo em perspectiva, ou seja, com o olhar de tendência para o alcance de resultados no fim do ciclo (avaliação de meio termo) ou no próximo ciclo de gestão (avaliação final).

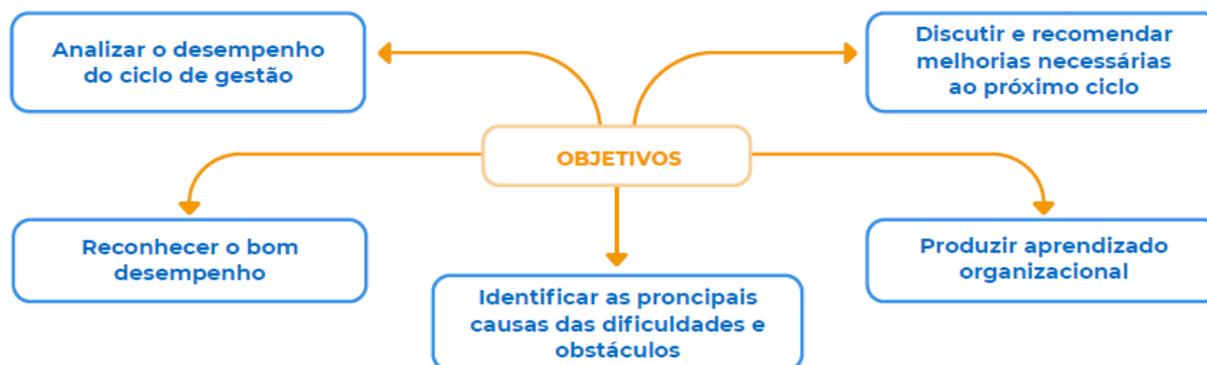
- Avaliação baseada em resultados e entregas

A avaliação dos resultados e entregas deve ter um rito formal, que reúna as lideranças da organização para compreender e discutir o desempenho de maneira conjunta. Coerente com a forma da etapa anterior de Monitoramento do Desempenho, a Avaliação deve ser precedida da coleta e análise de dados subsidiando todas as reflexões posteriores.



O diagrama a seguir representa os objetivos da reunião de avaliação do desempenho.

Figura 3 - Objetivo da Reunião de Avaliação do Desempenho



- Avaliação baseada em competências

A avaliação baseada em competências verifica, na perspectiva individual, se as capacidades identificadas por meio de técnicas de mapeamento e definição de competências estão alinhadas e habilitam ao desempenho esperado.

Figura 4 - Formato de avaliação por tipo de competência



Para a aferição das competências técnicas e comportamentais recomenda-se a análise indireta por meio de entregas-chave, que são geradas a partir dessas competências. No caso das competências comportamentais sugere-se a adoção de um formulário em que, principalmente, a liderança possa avaliar o quanto cada comportamento observável foi demonstrado durante o período avaliativo.

Em função do caráter subjetivo, recomenda-se desvincular a avaliação de competências da pactuação do desempenho e criar ponderações, pontuações e/ou premiações específicas para o desenvolvimento, adotando-se sobretudo ações de reconhecimento não pecuniário.

A Prefeitura de Fortaleza já possui uma proposta de avaliação por competências. Confira [nesse documento](#) como ela pode ser aplicada.



- Feedback da avaliação

O feedback é uma das etapas mais importantes para que a Gestão de Desempenho alcance o seu propósito principal de melhoria contínua. O objetivo central é o desenvolvimento do indivíduo avaliado, além da implementação de mudanças e melhorias. Caso o feedback seja aplicado de forma inadequada, poderá gerar desentendimentos e mágoas, prejudicando o desempenho individual, da equipe e da instituição.

Aprendizado, melhoria e responsabilização

Coletar, organizar, analisar e distribuir dados sobre desempenho e desenvolvimento não são suficientes para a produção de melhorias e aprendizado. É comum que as pessoas ignorem dados, principalmente aqueles pouco intuitivos e que se sintam incapazes de influenciar. Os dados por si só não dizem para os servidores e lideranças como o desempenho pode ser aprimorado. Portanto, faz-se necessária uma sistemática que possibilite o correto “consumo” dos dados, a compreensão das análises, quais as causas que explicam o desempenho e quais as possíveis medidas corretivas que poderiam ser priorizadas no cenário posto.

- Ações de melhoria e comunicação

As reuniões de Monitoramento e Avaliação devem ser periódicas e integradas, voltadas para propiciar soluções, deliberações e melhorias nos aspectos de esforços, entregas e impactos produzidos por líderes e equipes. No quadro a seguir são descritas as principais características das reuniões de aprendizado que devem ocorrer tanto na etapa de Monitoramento quanto na de Avaliação do Desempenho.

Quadro 4 - Reunião de Aprendizado nas etapas de Monitoramento e Avaliação

	ETAPA DE MONITORAMENTO DO DESEMPENHO	ETAPA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
Responsável(is):	Gestor de unidade	Dirigentes de unidades e Comitê da Gestão do Desempenho.
Principais atores:	Gestor de unidade e sua equipe. Eventualmente o executivo principal.	Executivo principal, gestores, chefes e integrantes do Comitê da Gestão do Desempenho.
Principais objetivos/pauta:	Alinhamento e monitoramento da execução dos Planos de Ação e suas entregas.	Avaliação do desempenho institucional, envolvendo a implementação da Estratégia e resultados alcançados.
Principais entregas/ produtos:	<ul style="list-style-type: none">Relatório de execução dos Planos de Ação.Deliberações e encaminhamentos.	<ul style="list-style-type: none">Relatório anual de avaliação de gestão (com recomendações), Plano de Ação e quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado.Deliberações e encaminhamentos.

Considerações Finais

A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para identificar pontos fortes e áreas de melhoria entre os servidores públicos, permitindo uma gestão mais eficiente e direcionada para resultados.



Considerando que atualmente, apenas duas carreiras na PMF possuem processos regulamentados de avaliação de desempenho, a expansão desses processos para outras carreiras e órgãos torna-se crucial para garantir que todos os setores da administração pública municipal estejam alinhados aos objetivos estratégicos do município.

Além disso, a implementação do guia contribuirá para:

- 1. Melhoria da Eficiência e Qualidade dos Serviços:** Ao avaliar sistematicamente o desempenho, gestores podem identificar e corrigir deficiências, resultando em serviços públicos mais eficazes e de melhor qualidade.
- 2. Desenvolvimento Profissional dos Servidores:** A avaliação contínua permite o desenvolvimento de competências e habilidades, promovendo o crescimento profissional e aumentando a motivação e engajamento dos servidores.
- 3. Transparência e Accountability:** A adoção de práticas estruturadas de avaliação reforça a transparência e a accountability na administração pública, demonstrando o compromisso com a melhoria contínua e a prestação de contas à sociedade.
- 4. Alinhamento Estratégico:** O guia assegura que os esforços dos servidores estejam alinhados aos objetivos estratégicos do município, facilitando o alcance das metas estabelecidas e promovendo uma gestão pública mais coesa e orientada para resultados.
- 5. Cultura de Feedback Contínuo:** A implantação do guia promove uma cultura de feedback contínuo, essencial para o desenvolvimento organizacional e a melhoria constante dos processos e serviços públicos.

Em suma, a implantação do Guia de Avaliação de Desempenho é uma iniciativa estratégica que potencializa a eficácia da gestão pública municipal, beneficiando diretamente a população de Fortaleza.

SISTEMA DE ALTA DIREÇÃO

Um sistema de alta direção de gestão estratégica de lideranças é caracterizado pela existência de uma área central de Gestão Estratégica de Pessoas dentro de um governo que conversa e elabora diretrizes para as áreas de Gestão Estratégica Setoriais, alocadas em cada um dos órgãos e das pastas. Dessa forma, garante-se alinhamento estratégico na gestão das lideranças, independentemente de onde elas estão alocadas.

A atuação da área de Gestão de Pessoas na Prefeitura Municipal de Fortaleza é descentralizada, em que cada órgão/entidade do município possui uma unidade de Gestão de Pessoas setorial, e a SEPOG atua de forma corporativa, sendo responsável pela coordenação das políticas voltadas para o gerenciamento de pessoas no âmbito da PMF - formando assim um Sistema de Alta Direção.

A interação entre a Gestão de Pessoas corporativa e as setoriais é frequente, e necessita de um alinhamento constante entre os profissionais de GP. Dessa forma, a criação da Rede Corporativa de Gestão de Pessoas permite uma maior interação e engajamento entre as equipes.

A institucionalização da Rede Corporativa de Gestão de Pessoas possui a finalidade de facilitar o acesso ao conhecimento, melhorar os processos, gerar ambientes mais favoráveis ao aprendizado e um maior comprometimento com a dinâmica organizacional, ajudando os seus participantes a executar suas ta-



refas e motivando-os, quanto à gestão do conhecimento e descentralização do conhecimento dentro da Prefeitura.

Cada unidade de GP do município define dois representantes (membro titular e suplente) para atuarem na Rede Corporativa de Gestão de Pessoas. Esses representantes interagem nos encontros da Rede e nos canais digitais de comunicação, sendo responsáveis por transmitir para os órgãos e entidades do município as alterações das políticas, processos e normativos da área de GP, referentes a Planos de Cargos, Carreiras e Salários, Desenvolvimento de Pessoas, Direitos e deveres dos servidores, Suprimento de Pessoal e Folha de Pagamento.

PÚBLICO-ALVO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE LIDERANÇAS DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA: ALTA DIREÇÃO

A alta direção é formada por gestores que ocupam cargos de confiança de primeiro, segundo e terceiro escalões. São líderes de equipes que formulam e decidem políticas públicas na administração pública municipal.

No âmbito da Prefeitura Municipal de Fortaleza, os gestores da alta direção ocupam cargos em comissão de direção, chefia ou assessoramento, sendo independentes dos cargos de provimento efetivo, tais como Chefe de Gabinete, Secretário, Procurador-Geral, Secretário Adjunto e Assessor Especial.

Dentre as atividades desempenhadas pelos membros da Alta Direção da Prefeitura Municipal de Fortaleza, voltadas para a articulação entre as pastas, destacam-se as reuniões de secretariado. Em tais encontros, os titulares das pastas demonstram resultados dos projetos que estão sendo executados e atualizam as metas que devem ser cumpridas até o final da gestão. O Prefeito, por sua vez, apresenta o balanço do primeiro ano de seu mandato, destacando que percentual das ações previstas pelo Plano de Governo que já foram alcançadas.

Papeis & Responsabilidades

A alta direção é responsável pelo monitoramento dos principais instrumentos de planejamento do município - Plano Plurianual (2022- 2025), Plano de Governo da Prefeitura de Fortaleza (2021-2024) e Fortaleza 2040 (2016-2040).

O Plano de Governo da Prefeitura de Fortaleza visa transformar a cidade em um local de oportunidades para todos, mais justo e acolhedor, por meio da execução de programas, projetos e ações específicos da sua base de atividades e programação para o quadriênio, compreendido entre 2021 a 2024. O acompanhamento das entregas pactuadas no Plano de Governo é de responsabilidade da Coordenadoria Especial de Programas Integrados - COPIFor.

O Plano Plurianual contempla o planejamento governamental, cujo início acontece no segundo ano do mandato do prefeito eleito, com término no primeiro ano do governo seguinte, de modo a garantir a



continuidade de ações governamentais, mesmo havendo mudança de gestão. O monitoramento do PPA é realizado pela SEPOG.

Já o Plano Fortaleza 2040 é um planejamento de longo prazo para a cidade de Fortaleza com estratégias a serem implementadas no curto, médio e longo prazo (tendo como horizonte o ano de 2040) contemplando os Planos Mestre Urbanístico, Mobilidade e Desenvolvimento Social (Iplanfor, 2016). O monitoramento do Plano Fortaleza 2040 é conduzido pelo Iplanfor.

Importante destacar que compete ao Comitê Municipal de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal de Fortaleza (COGERFFOR) a deliberação sobre os assuntos relacionados à Gestão por Resultados, Gestão Fiscal e Gestão de Contas do Município, baseando-se em relatórios técnicos específicos apresentados pelos Grupos Técnicos.

Em relação à gestão dos cargos e o desenvolvimento das lideranças, compete à SEPOG gerenciar o quadro de cargos de provimento em comissão da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Município, além de gerir o Sistema de Gestão de Cargos (SGC), e coordenar a política de desenvolvimento das lideranças da PMF.

Face ao exposto, propõe-se o aperfeiçoamento do monitoramento das políticas, projetos e demais atividades sob a responsabilidade da Alta Direção do município, através de duas iniciativas:

1. Implantação de um sistema integrado, com informações relativas aos principais instrumentos de monitoramento do município;
2. Estruturação de um calendário de reuniões de secretariado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Prefeitura de Fortaleza possui várias práticas de Gestão Estratégica de Pessoas e Lideranças, sendo possível perceber grandes avanços nessa frente de atuação. Como próximos passos sugere-se institucionalizar e disseminar tais práticas, como por exemplo a Matriz de Competências e o Manual de Processo Seletivo. Ainda, é possível se desenvolver ainda mais colocando em prática os demais projetos aqui sugeridos, fortalecendo ainda mais o Sistema de Alta Direção da Prefeitura, com a relação COGESP - Setoriais.

Espera-se que a partir da leitura deste guia e dos documentos anexos, o Sistema de Alta Direção seja cada vez mais fortalecido, bem como as práticas de Gestão Estratégica do Município de Fortaleza.





Fortaleza
PREFEITURA

**Planejamento,
Orçamento
e Gestão**

