



10 MEDIDAS PARA LIDERAR EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Quais os principais fatores que contribuem para melhorar o **engajamento** e o **desempenho** dos gestores públicos e de suas equipes? E quais ações os líderes públicos podem empreender para **estimular os melhores resultados** desses profissionais?

Por **gestores públicos**, compreendemos um conjunto amplo de servidores. São todos aqueles que ocupam **cargos de direção** e que são, portanto, responsáveis por duas principais funções: 1) **gerir uma determinada unidade administrativa**, gerando resultados definidos pela liderança da organização pública; e 2) **gerenciar as pessoas que compõem sua equipe**.

As **equipes de trabalho** possuem como característica em comum a **subordinação hierárquica a um determinado gestor público**, responsável por orientar o seu trabalho no dia a dia e a quem devem prestar contas continuamente. Um mesmo servidor pode desempenhar, ao mesmo tempo, o papel de gestor e membro de uma equipe de trabalho.

A estrutura desta nota está organizada em **três principais eixos**, replicados em todas as **10 MEDIDAS** apresentadas na sequência:

1_ DICAS PARA OS GESTORES PÚBLICOS

cada medida apresentada indica uma **proposta de ação**, baseada na análise de literatura internacional, que **pode ser implantada de imediato por você, gestor público, junto à sua equipe de trabalho**.

Cada medida busca responder às seguintes perguntas: O que as experiências dos países desenvolvidos, somadas às características e peculiaridades do setor público brasileiro, trazem de inspiração para a agenda de melhorias de um governo? Como esses casos de sucesso podem nos auxiliar a promover maior engajamento e melhor desempenho dos gestores públicos e suas equipes?

Somadas, as **10 MEDIDAS** respondem à pergunta inicial desta nota: "Quais os principais fatores que contribuem para melhorar o **engajamento** e o **desempenho** dos gestores públicos e de suas equipes?".

2_ PRÁTICAS PREDOMINANTES NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

o primeiro parágrafo de cada proposta de ação tratará dos **principais desafios enfrentados pelo setor público brasileiro no tema de gestão de pessoas e gestão do desempenho**, relacionados aos tópicos específicos de cada recomendação.

3_ ALTERNATIVAS PARA A MUDANÇA

o segundo parágrafo de cada proposta de ação apresentará um conjunto de ideias, sugestões ou recomendações que representam **alternativas possíveis para superar a situação atual, lidar com os desafios identificados e aproximar o setor público brasileiro das experiências internacionais**. Para as alternativas listadas, indicaremos os resultados esperados de sua implantação e sua relevância.

Somadas, as alternativas respondem à segunda pergunta desta nota de gestão de pessoas: "Quais ações os líderes públicos podem empreender para **estimular os melhores resultados** desses profissionais?".



AS MEDIDAS

Em síntese, as 10 medidas são:

1_ Priorize a gestão de pessoas, dedicando tempo à gestão qualificada de sua equipe

2_ Habilidades e atitudes importam - monte sua equipe com isso em mente e considere tais características ao gerenciá-la no seu dia a dia

3_ Construa e transmita à sua equipe o significado e o valor por trás dos resultados que quer alcançar

4_ Estabeleça os papéis e responsabilidades de cada membro da sua equipe de forma clara e acompanhe a sua execução

5_ Assegure que todos compreendam sua contribuição individual para a missão organizacional

6_ Escute seus servidores e incentive-os continuamente

7_ Realize reuniões periódicas de feedback

8_ Revise continuamente o planejamento dos resultados desejados e o perfil da sua equipe

9_ Empodere sua equipe e forneça a ela um ambiente de colaboração, transparência e diálogo

10_ Busque apoio em sua rede e estabeleça boas parcerias

1. PRIORIZE A GESTÃO DE PESSOAS, DEDICANDO TEMPO À GESTÃO QUALIFICADA DE SUA EQUIPE

A efetiva gestão de pessoas demanda um tempo precioso do gestor e muitas vezes é entendida, de forma equivocada, como desperdício de energia ou algo secundário: “se sobrar tempo, te darei um *feedback*” ou “quando tivermos tempo, faremos nossa reunião de equipe”. No setor público, há um desafio ainda gigantesco a ser superado para que essa prática seja realmente compreendida e incorporada pelos gestores.

Priorizar a gestão de pessoas e dedicar tempo à gestão qualificada das equipes de trabalho significa implementar ações simples, mas que requerem intensa vigilância e dedicação. Como gestor, você pode começar por algumas destas sugestões:

- ▶ Dedique-se a orientar detalhadamente qual tarefa deverá ser realizada por cada membro de sua equipe, individualmente, e pela equipe como um todo, dando clareza sobre o *que* deve ser feito;

- ▶ Indique qual o resultado esperado daquela tarefa específica e como ela está integrada a outras ações desse servidor, da equipe como um todo ou até mesmo da organização. É importantíssimo que a equipe compreenda o significado e relevância dos trabalhos que executa;
- ▶ Procure dar autonomia para sua equipe estabelecer como realizará cada tarefa. Indique *o que* precisa ser feito e *para quê*, mas permita ser surpreendido por diferentes formas de se chegar a um mesmo resultado ou a resultados ainda melhores do que aqueles que foi capaz de antecipar sozinho;
- ▶ Ao receber a tarefa ou produto concluído de seu subordinado, dedique especial tempo e atenção à sua revisão e aprimoramento, buscando identificar pontos positivos do trabalho e pontos de melhorias;

1. PRIORIZE A GESTÃO DE PESSOAS, DEDICANDO TEMPO À GESTÃO QUALIFICADA DE SUA EQUIPE

- ▶ Dê, então, a devolutiva a cada servidor e à equipe, quando for o caso, sobre o que foi feito de forma adequada e sobre que pode ser aprimorado, gerando aprendizados e motivação para o aperfeiçoamento contínuo dos trabalhos;
- ▶ Adote uma postura de se colocar sempre à disposição da sua equipe - essa sensação de apoio e suporte confere aos servidores mais autoconfiança e motivação para se dedicar às tarefas rotineiras e aos projetos estruturantes e mais desafiadores;
- ▶ Ouça o seu time, oriente as suas ações e disponibilize os recursos de que necessitam para que elas sejam executadas da melhor maneira possível. Um gestor presente tem papel fundamental no engajamento da equipe e no sucesso dos trabalhos.

2. HABILIDADES E ATITUDES IMPORTAM - MONTE SUA EQUIPE COM ISSO EM MENTE E CONSIDERE TAIS CARACTERÍSTICAS AO GERENCIÁ-LA NO SEU DIA A DIA

A gestão de pessoas no setor público ainda difere bastante das melhores práticas encontradas em organizações de alto desempenho, especialmente porque o gestor público possui, em geral, baixa autonomia para escolher e compor sua equipe de trabalho. Na maioria da vezes, trabalha com servidores concursados e estáveis ou profissionais indicados politicamente, que não necessariamente têm o perfil mais adequado para contribuir com os resultados esperados.

Mesmo nesse contexto adverso, o gestor público pode adotar algumas ações para tornar seu trabalho eficaz:

- ▶ Sempre que possível, elabore descrições completas dos cargos da sua unidade, indicando as principais atribuições de seu ocupante, os desafios que poderá enfrentar, os resultados que deverá entregar e o perfil profissional mais adequado para a vaga;
- ▶ Sempre que possível, revise e atualize esse perfil, de modo a subsidiar melhores decisões sobre a seleção e escolha de novos membros para a equipe no futuro;
- ▶ Essa descrição também pode ajudar a identificar necessidades de melhorias e desenvolvimento para sua equipe atual, pois permite confrontar o perfil desejado com o perfil profissional à sua disposição;
- ▶ Busque, sempre que possível, usufruir de sua autonomia e assumir uma postura protagonista na escolha dos perfis que de fato vão contribuir de forma efetiva para o trabalho de sua unidade organizacional;

2. HABILIDADES E ATITUDES IMPORTAM - MONTE SUA EQUIPE COM ISSO EM MENTE E CONSIDERE TAIS CARACTERÍSTICAS AO GERENCIÁ-LA NO SEU DIA A DIA

- ▶ Além das análises de perfis individuais, não se esqueça de planejar e estabelecer o perfil desejado para sua equipe como um todo. Defina qual a melhor combinação possível de perfis para compor uma equipe de alto desempenho;
- ▶ Busque apoio de ferramentas de análise de perfil profissional que o ajudem a conhecer mais profundamente as diferentes habilidades e atitudes de cada membro da equipe.
- ▶ Procure aumentar seu autoconhecimento também: conhecer-se melhor o ajudará a descobrir quais perfis profissionais são complementares ao seu e podem ser priorizados em futuras contratações ou nomeações;
- ▶ Formar times diversos é um grande diferencial, especialmente se conseguir compor uma equipe com habilidades e atitudes complementares às suas. Por exemplo: se você sabe planejar e definir estratégias muito bem, mas não necessariamente monitorar sua execução no dia a dia, recrute alguém que tenha essa habilidade para lhe apoiar;
- ▶ Tenha coragem de exonerar/demitir e/ou realocar perfis que não estejam contribuindo para os resultados do time. Não seja tolerante com desempenhos abaixo do esperado ou comportamentos não adequados no ambiente profissional. Fazer “vista grossa” leva à desmotivação dos membros da sua equipe que realmente se dedicam e dão o melhor de si.

3. CONSTRUA E TRANSMITA À SUA EQUIPE O SIGNIFICADO E O VALOR POR TRÁS DOS RESULTADOS QUE QUER ALCANÇAR

Organizações governamentais nem sempre elaboram planos estratégicos de médio e longo prazo. Quando o fazem, não necessariamente os traduzem para planos de curto prazo, muito menos adaptam esse plano ao seu dia a dia de trabalho, dentro da sua unidade administrativa e para sua equipe. Isso gera um grande distanciamento entre propostas políticas mais amplas (como reduzir a mortalidade infantil) e as ações realizadas diariamente pelos servidores públicos para o seu alcance (por exemplo: construir novos hospitais, contratar e capacitar novos médicos, entre outras).

Você, como gestor público, deve considerar esse desafio uma oportunidade para estabelecer, no âmbito de sua equipe de trabalho, tal alinhamento e direcionamento. É fundamental que todos compreendam a relação entre as atividades cotidianas que executam e o objetivo maior para o qual contribuem. Para isso:

- ▶ Estabeleça quais os resultados finais esperados no âmbito de sua unidade administrativa. Liste todos aqueles que mais se aproximam do patamar desejado ou que de fato estejam contidos no planejamento estratégico da sua organização ou da sua esfera de governo (exemplo: Plano Plurianual, Programa de Metas, Plano Estratégico ou outros);
- ▶ Esclareça, a partir de reuniões com os dirigentes da sua organização (Secretários, Adjuntos ou outros), quais os resultados esperados da sua atuação para o período de um ano, pelo menos;

3. CONSTRUA E TRANSMITA À SUA EQUIPE O SIGNIFICADO E O VALOR POR TRÁS DOS RESULTADOS QUE QUER ALCANÇAR

- ▶ Verifique se no Decreto de estrutura de sua organização há competências e atribuições específicas da sua unidade administrativa. Alinhe com seu superior hierárquico quais delas fazem sentido e devem ser incorporadas em seu planejamento;
- ▶ Seja proativo e adicione à sua lista ações que lhe motivam individualmente, que dialogam com as ações já mapeadas e que poderão ser desenvolvidas em colaboração com sua equipe;
- ▶ Em seguida, desdobre todas as ações gerais para atividades específicas, traduzindo também os grandes resultados esperados para indicadores que possam ser facilmente acompanhados no dia a dia;
- ▶ Distribua esses resultados esperados no tempo, em um cronograma;
- ▶ Construa esse desdobramento juntamente com sua equipe, permitindo que ela seja protagonista dessa construção, ajude a pensar formas diferentes de executar as ações e se sinta responsável pelos resultados que serão perseguidos por todos.

4. ESTABELEÇA OS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DE CADA MEMBRO DA SUA EQUIPE DE FORMA CLARA E ACOMPANHE A SUA EXECUÇÃO

Uma vez que um planejamento, especialmente de médio e longo prazo, é elaborado e traduzido em ações cotidianas, o desafio passa a ser monitorar continuamente essas atividades e garantir que os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe estejam claramente definidos.

Como gestor, você pode adotar as seguintes ações:

- ▶ Converse com sua equipe, busque conhecer cada membro individualmente e compreender quais produtos e ações os motivam. Assim, será possível alocá-los melhor em cada projeto e atividade;
- ▶ Confie em sua equipe e delegue atividades a todos os seus membros. Permita que se sintam corresponsáveis pelos resultados da sua unidade e da organização como um todo;
- ▶ Tenha em mente que erros podem ocorrer – por má distribuição das tarefas ou execução das ações fora do esperado. Experimentar e testar é fundamental para o seu processo de conhecer mais a fundo as diferentes habilidades de sua equipe;
- ▶ Realize um alinhamento periódico das ações delegadas, seja por meio de reuniões formais ou de interações informais, como conversas breves, trocas de mensagens ou ligações. É fundamental garantir a correção de rumos em tempo hábil, bem como promover espaços para atualização e discussão entre todos os envolvidos nas tarefas da unidade;

4. ESTABELEÇA OS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DE CADA MEMBRO DA SUA EQUIPE DE FORMA CLARA E ACOMPANHE A SUA EXECUÇÃO

- ▶ Além de falar sobre as ações e entregas, atente-se, durante as ações de alinhamento, para os aspectos subjetivos das relações com seus subordinados. Verifique se suas motivações iniciais em relação aos projetos se mantêm ou se correções são necessárias.

5. ASSEGURE QUE TODOS COMPREENHAM SUA CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL PARA A MISSÃO ORGANIZACIONAL

No setor público, nem sempre há clareza sobre os resultados desejados e sobre sua relação com as atividades cotidianas de cada servidor. Mesmo quando os gestores conseguem construir bons planos e distribuir bem os papéis e responsabilidades entre as equipes, muitas vezes acabam se esquecendo de deixar clara a relação entre as atividades desempenhadas por cada um e revisar continuamente sua relação com os resultados mais amplos da organização.

Para garantir que o senso de propósito e alinhamento entre as atividades rotineiras e os resultados de médio e longo prazo estejam sempre no horizonte de sua equipe, você, gestor, pode realizar algumas ações:

- ▶ Busque tornar explícitas as entregas e resultados de cada membro da equipe para o time como um todo, para gerar um alinhamento maior entre as atividades que são interconectadas, evitar retrabalho e promover aprendizados entre todo o grupo;
- ▶ Estabeleça reuniões de equipe e reuniões individuais para se certificar de que está claro, para cada membro, como uma ação específica, por mais operacional que possa parecer, se conecta com os resultados mais amplos, listados em seu plano estratégico;
- ▶ Estimule ambientes de questionamento e diálogo, e peça a ajuda de sua equipe para encontrar respostas e construir significados para todas as ações que desempenham;

5. ASSEGURE QUE TODOS COMPREENDAM SUA CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL PARA A MISSÃO ORGANIZACIONAL

- ▶ Quando identificar falta de alinhamento entre propósito individual e organizacional, adote ações corretivas, tais como: reveja a distribuição de tarefas entre os membros de sua equipe; realoque pessoas promovendo permutas entre diferentes áreas e gestores; recomende e/ou ofereça atividades de desenvolvimento que busquem aproximar os propósitos de cada um com aqueles desejados para sua unidade.

6. ESCUTE SEUS SERVIDORES E INCENTIVE-OS CONTINUAMENTE

O setor público enfrenta uma crise crescente nas contas públicas, especialmente quando o assunto é despesa de pessoal e previdência. Cada vez mais, são escassos os recursos disponíveis para estimular e motivar os servidores, seja por meio de aumentos salariais ou outros incentivos financeiros, como remunerações e bonificações variáveis por desempenho.

No entanto, você, gestor, pode lançar mão de inúmeras outras estratégias, não onerosas para os cofres públicos, mas com alto potencial de engajamento e motivação da sua equipe. Para além de diversas ações já listadas neste documento, também acrescentamos:

- ▶ Lembre-se de conversar com cada membro de sua equipe com alguma frequência, demonstrando que o conhece e reconhece sua relevância para os trabalhos e do quanto é grato por cada contribuição que ele faz a você, à sua unidade, à organização e à sociedade de forma mais ampla;
- ▶ Estabeleça canais de diálogo contínuos, francos e abertos com sua equipe;
- ▶ Mostre-se sempre disponível e genuinamente disposto a ouvir. Sua equipe entenderá que parte de seu tempo, escasso, está sendo direcionada a ela e se sentirá reconhecida e valorizada por isso;
- ▶ Promova integrações entre sua equipe, ajudando seus diferentes membros a enxergar os potenciais e os pontos positivos dos outros, estimulando uma cultura de colaboração e apoio mútuo;

6. ESCUTE SEUS SERVIDORES E INCENTIVE-OS CONTINUAMENTE

- ▶ Leve sua equipe para visitar equipamentos públicos, especialmente relacionados ao seu dia a dia de trabalho e aos resultados que entregam. Mostre concretamente a ela quais são os beneficiários diretos e indiretos de suas ações cotidianas;
- ▶ Peça sugestões continuamente e considere suas opiniões e valores em suas tomadas de decisão. A equipe se sentirá genuinamente integrada e responsável pelas ações que deverão ser implantadas e pelos resultados alcançados;
- ▶ Faça elogios individuais e públicos sempre que considerar conveniente, de forma sincera.

7. REALIZE REUNIÕES PERIÓDICAS DE *FEEDBACK*

Práticas de *feedback* são muito incomuns no setor público, e há grande resistência em avaliar e em ser avaliado.

Quando as avaliações acontecem, é comum o comportamento de gestores e equipes sempre darem notas máximas a todos, inviabilizando qualquer iniciativa de melhorar o desenvolvimento e o desempenho de cada um e das equipes.

Você, gestor público, tem papel fundamental na mudança dessa cultura e pode começar com ações como:

- ▶ Implemente iniciativas de avaliação que não estejam atreladas a remunerações variáveis, nem a políticas de promoção na carreira, para deixar claro que o foco da avaliação nada mais é do que o desenvolvimento individual do servidor e a melhora da *performance* coletiva da equipe;
- ▶ Planeje tais interações com antecedência, com o objetivo de transmitir sua mensagem com clareza e objetividade, indicando que o intuito é o de melhorar os trabalhos individuais e coletivos, e nunca apontar problemas ou culpados;
- ▶ Agende reuniões periódicas individuais e reservadas, para estabelecer um canal franco e aberto com cada um da equipe, indicando quais comportamentos deseja que ele reforce e quais atitudes sugere que ele mude, para aumentar suas chances de alcançar os resultados;
- ▶ Invista fortemente em ações de comunicação interna, buscando dar clareza às mensagens que quer frisar junto à sua equipe;

7. REALIZE REUNIÕES PERIÓDICAS DE *FEEDBACK*

- ▶ Gerencie conflitos rapidamente, usando reuniões individuais e *feedbacks* estruturados para encontrar soluções rápidas e efetivas para os problemas identificados;
- ▶ Lembre-se de aproveitar as oportunidades de *feedback* para apoiar cada um de seus subordinados na reflexão e construção de seus próprios planos de desenvolvimento individuais;
- ▶ Sempre que possível, apoie e estimule a realização de ações de desenvolvimento que dialoguem com as atividades e resultados específicos de sua unidade;
- ▶ Estimule seus servidores a lhe indicarem quando seus objetivos forem diferentes, para que possa estimulá-los em processos de transição de carreira e, ao mesmo tempo, contar com seu apoio para a escolha e integração de um substituto na equipe.

8. REVISE CONTINUAMENTE O PLANEJAMENTO DOS RESULTADOS DESEJADOS E O PERFIL DA SUA EQUIPE

Não basta fazer bons planejamentos e montar ótimas equipes de trabalho sem que haja uma revisão das atividades e dos resultados estabelecidos de tempos em tempos, assim como do perfil do time necessário para alcançá-los. Por isso, tenha em mente as seguintes ações:

- ▶ Lembre-se de que todo planejamento e montagem de equipes são dinâmicos e exigem revisão contínua;
- ▶ Realize reuniões periódicas de acompanhamento, tanto individuais, quanto em equipe, com o objetivo de retomar os planejamentos elaborados e se certificar de que eles se mantêm realistas ou demandam rápida revisão;
- ▶ Celebre e reforce aspectos positivos das ações e metas já alcançadas, conferindo à equipe o senso de realização e satisfação pelos resultados atingidos;
- ▶ Reforce e cobre ações pactuadas que não estão caminhando conforme o esperado, responsabilizando os respectivos membros da equipe;
- ▶ Desenvolva, a partir daí, lições aprendidas coletivamente e estabeleça planos de ação com contramedidas para viabilizar o resultado, apesar dos contratempos identificados;
- ▶ Faça os ajustes necessários na montagem da sua equipe, reduzindo ou ampliando seu tamanho e revendo o perfil desejado sempre que necessário.

9. EMPODERE SUA EQUIPE E FORNEÇA A ELA UM AMBIENTE DE COLABORAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E DIÁLOGO

Organizações públicas, em geral, são marcadas por ambientes altamente hierárquicos e autoritários, com baixa cultura de planejamento, avaliação e monitoramento, forte orientação ao cumprimento de regras e pouco espaço para ações colaborativas e horizontais.

Como gestor público, você tem autonomia para começar essa mudança cultural com sua equipe, ainda que o restante da organização não se mostre tão aberta a mudanças:

- ▶ Promova ambientes de colaboração, estimulando os membros de sua equipe a desenvolver projetos e atividades compartilhados e a trocar continuamente ideias e conhecimentos relacionados aos trabalhos e desafios cotidianos;
- ▶ Desenvolva ambientes horizontais de trabalho, permitindo que as equipes interajam com outros gestores e com seu superior hierárquico, sem necessariamente alinhar previamente com você;
- ▶ Garanta que a equipe compreenda seu papel como eixo central de alinhamento de informações e de tomada de decisão sobre os projetos que desenvolvem. Mostre a ela a importância de que você sempre seja informado sobre tudo;
- ▶ Lembre-se de que seu papel também é fundamental para disseminar informações e orientações. Por isso, tudo o que chega até você e for relevante para o time também deve ser compartilhado de forma franca;

9. EMPODERE SUA EQUIPE E FORNEÇA A ELA UM AMBIENTE DE COLABORAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E DIÁLOGO

- ▶ Promova o diálogo franco e sincero entre a equipe, sempre orientado a melhorar o ambiente de trabalho e os resultados desejados por todos coletivamente, gerando um ambiente de confiança e apoio mútuo;
- ▶ Estimule a crescente responsabilização dos diferentes membros de sua equipe, expondo cada um em reuniões, eventos, interações com superiores hierárquicos, entre outros. Assim, eles se sentirão parte de todas as etapas dos projetos, desde as mais operacionais, até as mais estratégicas, compreendendo plenamente os diferentes desafios de cada fase;
- ▶ Envolver sua equipe em reuniões e outras oportunidades de tomada de decisão, para que compreendam os desafios que você, gestor, enfrenta, aumentando a sensação de empatia e apoio mútuo entre gestor e equipe;
- ▶ Estimule a inovação contínua, pedindo e estando aberto, genuinamente, a novas ideias. Busque estimular a participação de seu time em eventos, o contato e a troca de experiências com diferentes equipes e organizações, e a abertura para a experimentação de novas formas de fazer as coisas;
- ▶ Empodere sua equipe para que ela própria implemente ações e equacione problemas que ela identificar, para que todos se sensibilizem sobre os desafios enfrentados pelos gestores públicos e também sejam capazes de gerar as mudanças e melhorias que acreditam necessárias.

10. BUSQUE APOIO EM SUA REDE E ESTABELEÇA BOAS PARCERIAS

Diversas organizações governamentais, privadas e do terceiro setor, nacionais e internacionais, podem contribuir para a modernização da gestão de pessoas no setor público, oferecendo metodologias, técnicas, ferramentas, treinamentos e capacitações, entre outros. Nem sempre o governo contará com recursos públicos suficientes para a promoção de tais iniciativas ou estará aberto a inovações como essas.

Como gestor público, procure superar barreiras culturais e legais do setor público, buscando alternativas e soluções que lhe ajudem a se modernizar e se posicionar, dentro das organizações públicas, como um gestor inovador e aberto a experimentar e testar novas iniciativas. Para isso, sugerimos:

- ▶ Contate sua rede profissional frequentemente, compartilhando suas experiências e buscando dicas e recomendações que o ajudem a pensar em alternativas inovadoras, para além das que é capaz de gerar em seu ambiente e em sua rotina diária de trabalho;
- ▶ Estimule parcerias não onerosas para o governo na área de gestão de pessoas, oferecendo como contrapartida a oportunidade de realização de trabalhos conjuntos entre o parceiro e sua equipe, orientados a experimentar e testar novas soluções para pessoas no governo;
- ▶ Teste em seu contexto a aceitação e a eficácia de inovações já consolidadas no setor privado ou em outras organizações públicas, como, por exemplo, a adoção de ferramentas cientificamente comprovadas de análises de perfis comportamentais (para aferição de habilidades e atitudes);

10. BUSQUE APOIO EM SUA REDE E ESTABELEÇA BOAS PARCERIAS

- ▶ Busque parcerias capazes de apoiá-lo no alcance de resultados e metas individuais e coletivas, tais como realização de *coaching* de carreira, *coaching* executivo ou *coaching* de equipes. Processos como esses têm enorme potencial de gerar aprendizado, inovação e engajamento entre equipes de trabalho, levando a melhores resultados;
- ▶ Ofereça continuamente à sua equipe oportunidades de desenvolvimento individual e coletivo, especialmente associadas aos projetos que são desenvolvidos em sua área. Busque parcerias relacionadas a cursos no exterior, patrocínio para participação em congressos, treinamentos aplicados, entre outros.

Considerações finais

Baseadas em experiências internacionais e literaturas relacionadas ao tema, tais **MEDIDAS** foram construídas com o intuito de inspirar gestores públicos na busca por seu aprimoramento contínuo. Orientados para a criação de valor público, esses gestores são capazes de gerar melhores resultados para as organizações governamentais nas quais atuam, promover motivação e engajamento de suas equipes de trabalho e, principalmente, melhorar a sociedade em que vivem.

As ações listadas não esgotam o universo de possibilidades que podem ser adotadas e testadas por gestores públicos para atender ao objetivo de melhorar seu desempenho e o de suas equipes.

Por isso, **convidamos você, gestor, a nos contar suas experiências, desafios e soluções criativas que encontrou para superá-los.**

Adoraríamos escutar histórias de gestores públicos que, com muito empenho, implementam inovações de impacto que ajudam a transformar a gestão de pessoas no setor público brasileiro.

Entre em contato e fale com a gente!

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

A Prefeitura Municipal de Niterói (RJ) que, em parceria com o Vetor Brasil, implementou o Programa Trainee de Gestão Pública entre 2017 e 2018, por meio da experiência denominada “Processo Seletivo Simplificado para Contratação Temporária de Analistas de Gestão Pública”, e que não apenas permitiu, mas também participou ativamente da Pesquisa de Satisfação do Programa realizada entre outubro e novembro de 2018 pelo Vetor Brasil, em parceria com a Fundação Lemann e o Instituto Humanize.

AOS GESTORES PÚBLICOS

A todos os Gestores Públicos e Trainees participantes, dedicamos especial agradecimento. Suas contribuições foram fundamentais para subsidiar a elaboração deste material.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



FICHA TÉCNICA

Esta nota foi elaborada por uma parceria entre o Vetor Brasil, a Fundação Lemann e o Instituto Humanize com o intuito de potencializar a gestão do desempenho em governos brasileiros.

As opiniões aqui expressas não necessariamente são compartilhadas por todos os membros destas organizações.

CONTATO

Para informações ou comentários, entre em contato por e-mail: contato@vetorbrasil.org

2ª EDIÇÃO

São Paulo/SP

Dezembro de 2019

Leitores são encorajados a citar e reproduzir este material.

Solicitamos o devido reconhecimento da publicação e o envio de uma cópia do material produzido

Este trabalho está licenciado com uma [Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC 4.0)

