

## Lideragov - Entrega 4

Grupo: Antonio Fiuza de Sousa Landim – CGGPP/DESIN/SGP/SEDGG/ME (Líder)  
Fábio Costa de Souza – CGEPR/SRGPS/SPREV/SPRET/ME  
Flávio Barbeita de Oliveira Marinho – COCAR/DESEN/SGP/SEDGG/ME  
Guilherme Schuck Candemil - SIT/STRAB/SEPRT/ME  
Luciana Santos Ferreira – CGINF/DESIN/SGP/SEDGG/ME  
Paulo Edson Rosário Silva – COCAR/DESEN/SGP/SEDGG/ME

Bloco 3 - Liderando Organizações  
Eixo de Competências: Estratégia

## INVENTÁRIO DE MUDANÇAS PARA CORREÇÃO DE DISTORÇÕES IDENTIFICADAS EM DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### 1. Contextualização

Esse trabalho tem como objetivo mapear um inventário de mudanças para a correção de distorções identificadas em diagnóstico institucional. No caminho dessa jornada foram reunidos servidores que atuam em duas secretarias do Ministério da Economia: Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) e Secretaria Especial de Previdência e Trabalho (SEPRT). Para fins de delimitar o foco de análise optou-se por realizar este inventário na SGP.

O primeiro passo foi identificar os objetivos estratégicos do Ministério da Economia (ME)<sup>1</sup>, a saber:

1.1 Promover o Crescimento e o Emprego no Brasil
1.2 Recuperar o Equilíbrio Fiscal e Controle dos Gastos Públicos
1.3 Intensificar a desestatização das empresas estatais federais
1.4 Simplificar tributos
1.5 Elevar a qualificação do capital humano no Brasil
1.6 Promover a competição e funcionamento dos mercados
1.7 Melhorar o ambiente de negócios e modernizar a Economia Brasileira
1.8 Ampliar a inserção internacional da economia brasileira
1.9 Desburocratizar e digitalizar os serviços para o cidadão
1.10 Promover a transformação do Estado para torná-lo menor e mais eficiente
1.11 Aprimorar a Gestão e a Governança do Ministério da Economia com fundamento no princípio da integridade
1.12 Fortalecer a identidade institucional do Ministério da Economia

<sup>1</sup> Fonte: Objetivos estratégicos - <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/estrategia-institucional/indicadores-e-metas-do-ministerio-da-economia>

O Ministério da Economia é um órgão com uma abrangência de atuação bem diversa e, por isso, com vários objetivos/resultados definidos. No contexto da SGP, entende-se que os objetivos/resultados com contribuição mais direta são:

**1.9 - Desburocratizar e digitalizar os serviços para o cidadão:** é sabido que o serviço público possui vários processos elaborados em época, contextos e necessidades que provavelmente justificavam a burocracia implementada. Porém no contexto atual, que envolve avanços tecnológicos, escassez de recursos e pandemia, há a necessidade de repensar a forma que os serviços são prestados, buscando torná-los mais simples, automatizados e digitais. E, como SGP, temos que entender como nosso público-alvo todos os servidores (ativos, aposentados e pensionistas), que também são cidadãos e que são mais diretamente influenciados pelas ações da secretaria.

**1.10- Promover a transformação do Estado para torná-lo menor e mais eficiente:** de forma semelhante, principalmente considerando o movimento de digitalização e transformação do mercado de trabalho, além da a escassez de recursos, a atuação da SGP é relevante no sentido de promover, entre outras, ações de modernização e racionalização das carreiras do serviço público e transformar os mecanismos de seleção e contratação de servidores.

O próximo passo é mapear o papel da SGP dentro do ME (missão, visão e lema) e desdobrar os respectivos objetivos do ME em objetivos estratégicos para a SGP.

**Missão da SGP:** Liderar a transformação da cultura de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal (APF), priorizando a atração, o desenvolvimento, a retenção e o reconhecimento de profissionais de **alto desempenho, comprometidos** com a entrega de **serviços públicos de excelência à sociedade**.

**Visão:** Ser a unidade que inspira, cria condições e apoia as pessoas que querem transformar o Brasil.

**Lema:** Inspirar pessoas a transformar o país.

Como objetivo principal, a SGP deve atuar no aperfeiçoamento contínuo dos processos de **GESTÃO de PESSOAS** na Administração Pública Federal:

- Como Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), prezar pelo bom funcionamento e integração da rede;
- Normatizar e orientar sobre a matéria gestão de pessoas na Administração;
- Acompanhar a evolução da força de trabalho do setor, nos diversos aspectos;
- Entre outras competências, gerar valor para o Estado através da gestão de pessoas.

Seguindo esse mapeamento, foi realizado um levantamento dos objetivos estratégicos da SGP, a saber:

**1 - Modernizar e racionalizar a estrutura de carreiras da APF:** com foco no reconhecimento do desempenho, na mobilidade dos servidores e na eficiência dos serviços prestados.

**2 - Melhorar as condições de trabalho dos servidores:** entendendo suas necessidades e buscando formas de atendê-las.

3 - **Modernizar a seleção e contratação de servidores.**

4 - **Desburocratizar, simplificar e automatizar os processos:** mapeando e repensando todos os processos de trabalho da SGP e das unidades de Recursos Humanos.

5 - **Aprimorar a comunicação interna:** para que seja capaz de informar com precisão os órgãos setoriais e os servidores.

6 - **Consolidar e manter a conformidade e a integridade da folha de pagamento.**

7 - **Implementar estratégia eficiente e justa de capacitação e treinamento dos servidores.**

Partindo do conjunto de objetivos estratégicos, o desafio lançado foi realizar um diagnóstico sobre os principais problemas que potencialmente podem tornar-se barreiras para o alcance desses objetivos. Para fins desta atividade, foram priorizados 3 problemas, a saber:

- Prioridade na condução das atividades do órgão
- Ausência de processo de contingência de pessoal
- Fragilidade na documentação e compartilhamento dos processos

Neste projeto será proposto um inventário de mudanças para a SGP, a partir de um diagnóstico feito por uma análise SWOT dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e riscos enfrentados pela Secretaria. O interessante é que o diagnóstico realizado com base na SGP, também pode ser utilizado na SEPRT, visto que os problemas encontrados e relatados são muito similares; porém é importante frisar que o foco do projeto se baseia estritamente em propostas de mudanças na SGP.

## 2. Análise SWOT

Análise SWOT ou Análise FOFA é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar as organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas ao planejamento de projetos.

### a. Pontos fortes:

- Equipe qualificada e engajada;
- Muito conhecimento adquirido por seus servidores ao longo do tempo;
- Missão estratégica do órgão clara e definida;
- Capacitações constantes dos servidores;
- Grande acervo de cursos e materiais relacionado à gestão de pessoas;
- Acesso a bancos de dados oficiais do governo para elaboração de políticas públicas.

### b. Pontos fracos/Restrições:

- Dificuldade de reposição dos servidores aposentados;
- Dificuldade em identificar entre o que é urgente e o que é prioritário. Gestão do tempo ineficaz e desconhecimento de ferramentas de gerenciamento de temporais como a matriz Eisenhower;

- Não possui um mapa de processos claros e definidos;
- A integridade dos processos ainda está pouco estruturada, sem planos de contingências estabelecidos;
- Falta da gestão de conhecimento na instituição, não havendo um processo claro na documentação de arquivos e materiais para que os mesmos sejam acessados por todos os servidores que laboram na temática.

c. **Oportunidades:**

- Aumento da produtividade dos servidores, incorporando novas técnicas e ferramentas de gestão;
- Aumento na velocidade das entregas da equipe;
- Implementação de novas tecnologias compartilhadas, como o trabalho simultâneo na nuvem e sua documentação neste local;
- Alinhamento com outras instituições dos serviços públicos que possuam as mesmas dificuldades, criando uma rede de melhorias contínuas para o serviço público;
- Melhoria dos processos de mapeamento do órgão;
- Criação de um planejamento de longo prazo para a aposentadoria dos servidores e o repasse do conhecimento.

d. **Riscos:**

- Falta de infraestrutura de tecnologia da informação pode prejudicar os trabalhos;
- Falta de apoio institucional para as melhorias propostas;
- Baixo número de servidores;
- Mudança de gestão e de prioridades;
- Falta de recursos financeiros.

### 3. Resultado da Análise

Diagnóstico dos principais problemas encontrados após o uso da ferramenta SWOT:

- Falta de prioridade na condução das atividades do órgão.
- Ausência de processo de contingência de pessoal.
- Fragilidade na documentação e compartilhamento dos processos.

Para elencar o diagnóstico acima, além da utilização da matriz SWOT, foram executadas algumas ações, a saber:

a. Ouvir a equipe (o que fazem):

O objetivo foi buscar conhecer as atividades executadas por cada um do time, mapear os responsáveis e respectivos substitutos de cada atividade e identificar as prioridades de atuação.

b. Entender histórico/contexto:

Compreender o contexto histórico da secretaria, a partir da visão dos colaboradores do time e também externo foi importante para entender as atitudes, forma de atuação e cultura vigente.

c. Identificar processos da secretaria

A secretaria possui um espectro de atuação muito abrangente, incluindo atividades operacionais, atuação em projetos e desenvolvimento de políticas públicas. Os principais processos foram apresentados pelos colaboradores. Contudo ficou evidente que há lacunas no mapeamento desses processos e na identificação de processos que estão sob a responsabilidade da área, porém de menor "importância" e que por tal motivo, acabam por serem negligenciados.

d. Alinhar expectativas e prioridades com o gestor

O alinhamento de expectativas e prioridades com o gestor sobre o que se espera da secretaria é relevante para que possa ser confrontado com a realidade do dia a dia e dessa maneira, atuar de maneira mais assertiva nos aspectos que precisam ser aperfeiçoados.

Diante dos insumos obtidos a partir das ações mencionadas anteriormente, foi possível identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades de melhoria e ameaças (a partir da análise SWOT).

Os pontos elencados no diagnóstico apresentado são o resultado de algumas dessas oportunidades de melhorias que podem ser desenvolvidas na coordenação. Entendemos que o foco não é de "diagnóstico de problemas", mas de "diagnóstico de oportunidades de melhorias".

A atuação gradual nesses pontos, com o apoio e transparência dos líderes, contribuirá em uma mudança significativa para que a secretaria alcance os resultados esperados e principalmente, que as pessoas do time se sintam cada vez mais partícipes do processo, tenham qualidade de vida e orgulho de executar as atividades sob suas responsabilidades.

A principal contribuição esperada é implementar uma forma de atuação da equipe orientada com base em desempenho, resultados e metas de acordo com as prioridades previamente pactuadas com a gestão, e orientado pelo valor público.

## **4. Inventário de Mudanças**

### **4.1- Prioridade na condução das atividades do órgão.**

#### **Mudança pretendida:**

Sistematizar um processo de priorização de atividades e projetos conduzidos pela Secretaria, utilizando uma matriz de prioridade, a exemplo da matriz Eisenhower (matriz urgência x importância).

---

### **O motivo da proposição:**

Diante de um cenário em que diversas demandas consomem a força de trabalho existente dos órgãos, um cronograma extenso e apertado se tornou uma realidade nas organizações públicas. A falta de um número adequado de servidores para suprir as necessidades de pessoal é uma constante dentro da administração pública de forma geral e a impossibilidade/dificuldade de realização de concursos públicos engloba um campo de decisões complexas fora da esfera de governabilidade da SGP e potencializa os desafios para a consecução dos objetivos. Exemplificando esse cenário, atualmente, com 796 servidores em sua força de trabalho, a SGP possui 20,23% desses servidores já recebendo o abono permanência.

Para adequar a força de trabalho, sugere-se buscar alternativas para reforçar as equipes na condução das atividades pretendidas, tais como: movimentação de servidores, contratação de estagiários e contratação temporária. Adicionalmente, alocar as equipes disponíveis para a execução das atividades de forma estruturada, apoiada com a utilização de ferramentas de gestão, tais como a matriz Eisenhower, focando principalmente nas ações prioritárias do órgão.

### **Sua abrangência:**

Toda a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, podendo ser estendida, no que couber, às outras unidades do Ministério da Economia.

### **Relevância:**

Ao encontrar formas coerentes de priorizar as atividades, organizando tarefas e melhorando a capacidade de resolver problemas, viabilizará um processo de adequação interna para atingir uma maior eficiência, aumentar a produtividade, acelerar as entregas e elevar a qualidade dos serviços públicos.

### **Viabilidade:**

Os gestores são capazes de formatar sua própria escala de priorização com mais domínio e assertividade, levando em consideração fatores como, por exemplo, o prazo, a urgência, a complexidade da execução e o grau estratégico da tarefa. Essa organização colocará as demandas divididas em graus de prioridades, facilitando a distribuição e o acompanhamento das demandas dentro dos seus respectivos prazos. Possibilitará, inclusive, a partir das prioridades, estabelecer uma maior produtividade de cada servidor com a utilização dessa escala.

Para compor a força de trabalho, existe a possibilidade de contratação por meio da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público. Há, inclusive, a possibilidade de se aplicar o disposto na Portaria nº 282, de 24 de julho de 2020, que trata da movimentação de servidores e empregados públicos federais para composição da força de

trabalho de que trata o § 7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 - este modo de movimentação, inclusive, tem sido mais utilizado no Ministério da Economia.

**Exequibilidade:**

Quanto à utilização da matriz urgência x importância, esta decisão está dentro da esfera de governabilidade de cada gestor. No que tange à utilização de novos colaboradores, as possibilidades de contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, não são taxativas, o que demandaria uma consulta formal à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional – PGFN, do ponto de vista jurídico, bem como à Secretaria de Orçamento Federal – SOF, quanto ao ponto de vista financeiro. Já a movimentação de servidores e empregados públicos federais para composição da força de trabalho, segundo disposto na mencionada Portaria, poderá ocorrer de forma consensual entre órgãos interessados, por intermédio de processo seletivo ou por determinação do Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, mediante deliberação prévia do Comitê a que se refere o art. 26, daquele normativo.

## **4.2- Ausência de processo de contingência de pessoal**

**Mudança pretendida:**

Viabilizar um processo de aposentadoria estruturado e sustentável, possibilitando a transmissão de conhecimento para os servidores mais jovens.

**O motivo da proposição:**

A força de trabalho da SGP atualmente é composta por 796 servidores, dos quais 161 recebem atualmente abono de permanência, isto é, já possuem todos os requisitos necessários à aposentadoria. Por ocasião dessas aposentadorias e na falta de um processo de transmissão do conhecimento previamente estabelecido, é grande o risco da SGP prescindir de conhecimentos valiosos, implicando inclusive em interrupção de evoluções de longo prazo.

**Sua abrangência:**

Toda a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, podendo ser estendida, no que couber, às outras unidades do Ministério da Economia.

---

**Relevância:**

Durante a vida funcional do servidor muito conhecimento é acumulado. Quer seja em razão da experiência cotidiana com as situações enfrentadas e suas respectivas soluções, quer seja por meio de cursos e experiências de aperfeiçoamento, muitas vezes custeados pelo governo federal.

O ápice desse acúmulo de conhecimento se dá justamente nos anos que antecedem a aposentadoria. Desse modo, não oportunizar que o conhecimento adquirido seja repassado aos servidores mais jovens pode implicar na perda desse conhecimento.

**Viabilidade:**

Trata-se de uma mudança no escopo dos serviços prestados pelos servidores nos anos que antecedem a sua aposentadoria. A dedicação desses servidores não estaria mais focada em entregas e sim na passagem de conhecimento.

**Exequibilidade:**

Criação de um programa de preparação para a aposentadoria com dois eixos principais:

1. Auxiliar o servidor próximo de se aposentar ou com abono permanência no planejamento e na preparação para essa nova etapa de sua vida;
2. Em contrapartida, esse servidor atuaria como uma espécie de mentor, transmitindo o seu conhecimento adquirido ao longo dos anos.

### **4.3 - Fragilidade na documentação e compartilhamento dos processos**

**Mudança pretendida:**

Criar um sistema unificado de registro documental dos processos da unidade para consulta, acesso, inclusão e atualização.

**Motivo da proposição:**

A carência de documentação de vários processos de trabalho executados é vista como um dos grandes riscos da perda de continuidade, celeridade e registro das atividades da unidade. Muitos documentos são descartados, perdidos, desatualizados e de difícil acesso por se encontrarem em ambientes físicos ou virtuais, sem o compartilhamento com todos os membros da equipe.

Por não estarem armazenados em um ambiente seguro e de fácil acesso àqueles servidores que necessitam para o aprendizado e atualização dos processos de trabalho, muitas vezes,

os conhecimentos adquiridos e gerados pela unidade acabam se esvaindo e desaparecendo no tempo. Isto cria uma celeuma na unidade, pois exige o entendimento ou recriação dos modelos de processos, ocasionando maior tempo e força de trabalho para começar do zero, atividades que já eram executados na unidade.

Outro fator encontra-se na personalização ou individualização de processos, em que tais processos se encerram unicamente por um servidor, sem a devida documentação. Em alguns casos, esse conhecimento se perde com a transferência e cessão de servidores, assim como a aposentadoria destes. Uma proposta diante de um programa de aposentadoria gradual dos servidores, por exemplo, seria incluir neste, o repasse, atualização e documentação dos procedimentos executados pelos servidores em processo de aposentadoria para os atuais e novos servidores, a fim de que tenham o acesso fácil do registro e procedimentos da realização das atividades da unidade.

Com isto, faz-se necessário a criação de um sistema de consulta e aquisição de tais documentos, a quem necessitar.

#### **Abrangência:**

A princípio tal proposta se encerra dentro da unidade, porém poderá ser ampliada a toda a SEDGG, assim como para o Ministério da Economia e os outros órgãos do governo federal, pois uma vez consolidado e validado o sistema de inclusão das documentações dos processos de cada unidade, estas poderão ser integradas à plataforma do SouGOV e acessados os documentos relativos à cada unidade.

#### **Relevância:**

Ter um espaço seguro, adequado, de fácil consulta e de livre acesso a toda e qualquer documentação relativa aos processos de trabalho de cada unidade, garantindo que tais documentos possam ser inseridos e atualizados por todos os servidores, segundo níveis de acesso.

#### **Viabilidade:**

A criação de um sistema online que facilite a consulta e o acesso de toda a documentação de cada unidade é fator essencial nos tempos atuais por quem pretende modernizar e disponibilizar documentos de trabalho com rápida garantia e segurança.

#### **Exequibilidade:**

Os requisitos para a execução da proposta de mudança oferecida pela unificação de um espaço de acesso aos documentos de processos de cada unidade são os mesmos necessários para a utilização de outros sistemas e plataformas de consulta e acesso a documentos, já existentes, tais como o de legislação a *templates* de documentos.

---

## 5. Conclusão

O escopo do trabalho teve como objetivo a identificação de problemas na área meio da secretaria. Durante a execução do diagnóstico, verificou-se, inclusive, que são problemas enfrentados em outras secretarias do próprio ministério, conforme verificado entre os participantes do grupo por meio de evidências empíricas e por dados estatísticos de gestão de pessoas.

O diagnóstico foi construído com apoio da ferramenta SWOT, onde foi possível identificar, de forma sistêmica, alguns pontos que poderão ser alvos de mudanças institucionais. A partir deste diagnóstico foram sugeridas três mudanças: sistematizar um processo de priorização de atividades e projetos conduzidos pela Secretaria, viabilizar um processo de aposentadoria estruturado e sustentável, possibilitando a transmissão de conhecimento para os servidores mais jovens e criar um sistema unificado de registro documental dos processos da unidade para consulta, acesso, inclusão e atualização.

Tal atividade se propôs a oferecer à administração pública, através do trabalho coordenado e coletivo de equipe, elementos inovadores e transformadores, que impactassem diretamente nos resultados e serviços à sociedade e ao Estado brasileiro, através de um legado de excelência e de altos impactos na modernização da gestão pública.