



PDIA E FJG

Metodologia de Resolução de Problemas Complexos na
Administração Pública

Aula 9

Rio de Janeiro, 19 de outubro de 2020

Primeira iteração e Searchframe



10 min (abertura)

40 min (?) Soluções: apresentações e feedbacks dos grupos

15 min: 4 princípios + exposição sobre Monitoramento e Avaliação Experimental. PDIA é pesquisa aplicada sobre funcionamento da organização.

10 min: Liderança

5 min: ficha da primeira iteração

20 min: preenchimento da ficha em grupos

10h40 Intervalo

10 min: Gráfico de Gantt x Searchframe.

20 min **Exercício**: preencher searchframe com 2 a 3 marcos intermediários + problema resolvido (ou reduzido)

10 min: Funcionamento das duas oficinas de check in.

10 min: Ganhando legitimidade após experimento. Registro e comunicação sobre realizações e aprendizados.

10 min: Apresentação a ser feita no dia 24/09 - exemplo ENAP

Apresentação

Soluções+Mapa da empatia

Onde estamos?



Passos de Implementação do PDIA:



Quatro princípios de PDIA



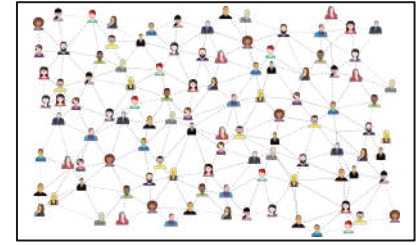
Soluções
locais para
problemas
locais



Incentivos a
desvios
positivos
orientados por
problemas



Tente, aprenda
e faça
aproximações
sucessivas



Ganhe escala
por meio de
difusão

Tente, aprenda, itere.



Somos tentados a oferecer uma única solução



+ Recursos humanos e financeiro - Tempo

E se falhar? *Culpamos o despreparo do responsável ou falta de recursos*

PDIA: Proposta só se torna uma solução a partir da experiência concreta, de seu teste na prática.

A implementação trará importantes lições: temos condições de implementar o que planejamos? Deveríamos ter envolvido alguém antes? Devo modificar meu diagnóstico inicial? Descobrimos uma nova alternativa?

Monitoramento e Avaliação Experimental

O processo iterativo

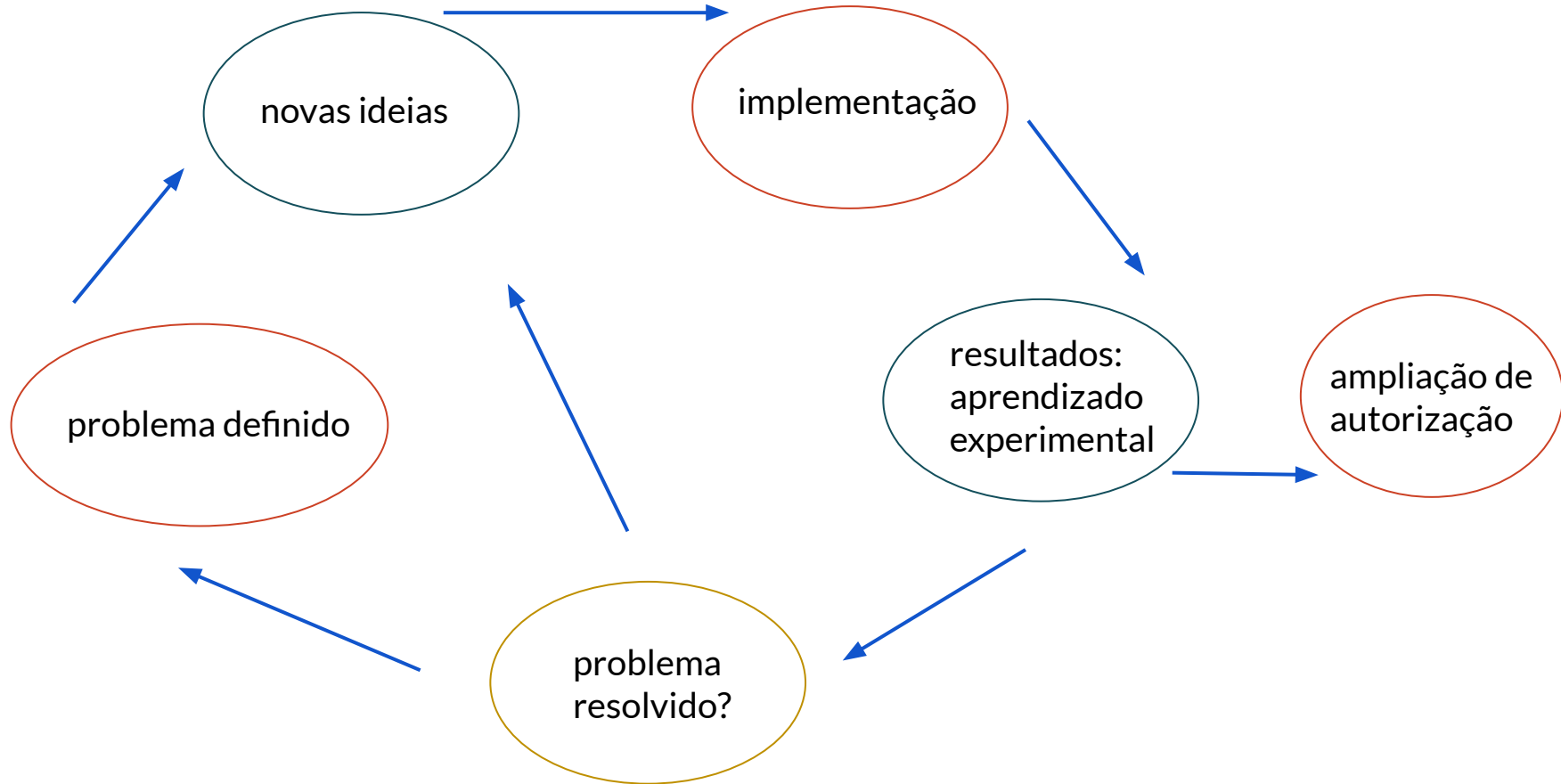
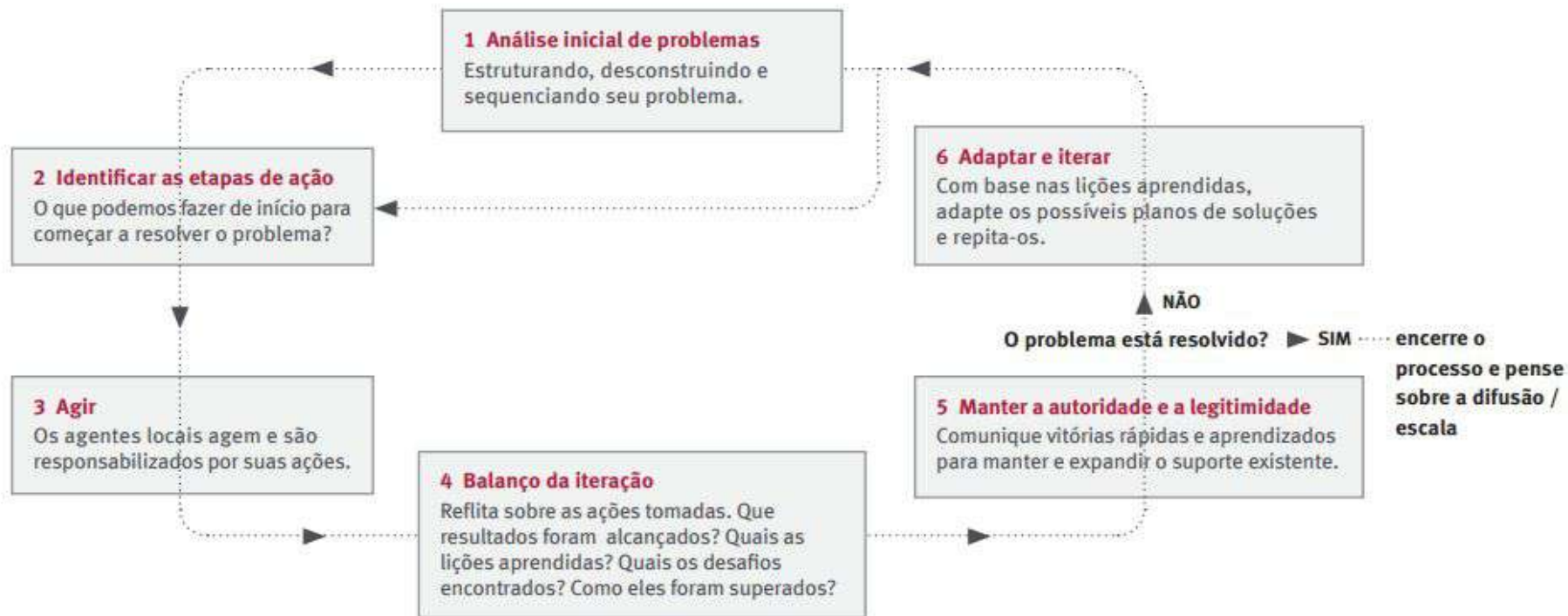
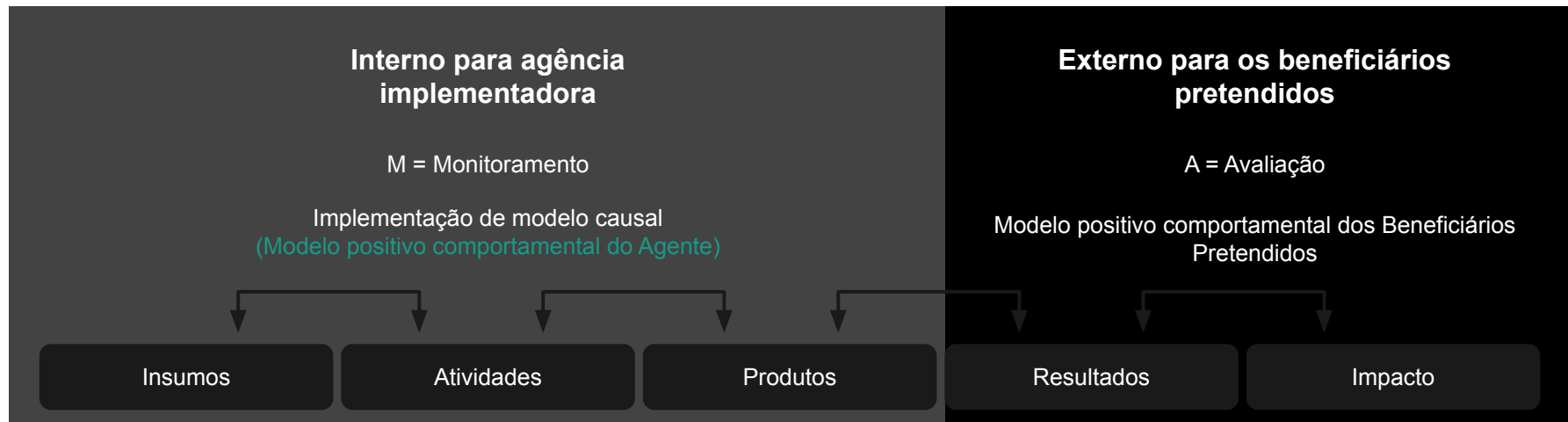



Figura 6: O processo iterativo



Teoria da mudança e aprendizado experimental



Insumos	Atividades	Produto	Resultados	Impacto
Verba	Formação de professores	Professores treinados	Melhores notas	Ensino mais efetivo

- 
- Monitoramento: estamos implementando nossas ações de forma adequada? verificação de processos. Uso de recursos, implementação das atividades, alcance dos produtos esperados. Metáfora de uma linha de produção de uma fábrica. Trata-se do modelo causal da implementação, e está portanto relacionado à agência que implementa a atividade. Estabelece um modelo de comportamento esperado dos agentes implementadores.

Avaliação: estamos fazendo as coisas certas para atingir nosso propósito? O projeto resultou nos resultados e impactos esperados? Refere-se a um modelo de comportamentos dos beneficiários da política pública, e não mais da agência que implementa a atividade.

Discussão sobre avaliações rigorosas de impacto e RCTs. **Caro, trabalhoso, demorado.**

Exercendo a liderança

O que é um líder?





O que é liderança?

Andrews (2013) analisa principais processos de reformas do século XX

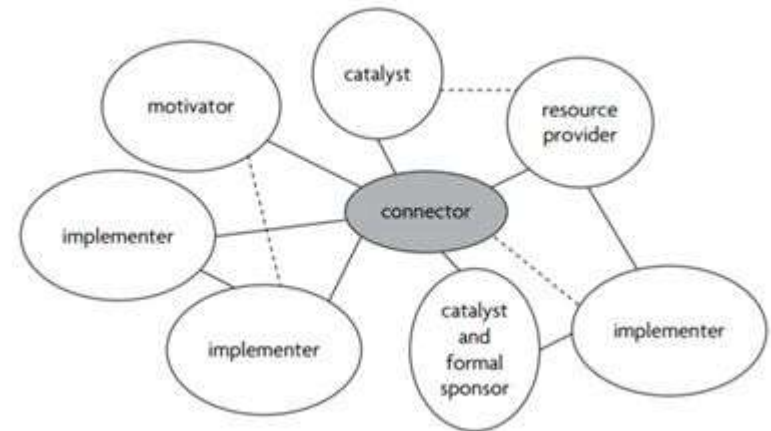
- Em diversos casos de reforma, o autor pergunta: quem era o líder
- Hipótese: Em geral existe um líder

O que é liderança (Andrews, 2013)?

Resultados

- Líderes arquetípicos raramente emergem
- Os líderes são produto do meio
- Histórias de liderança emergem de interações complexas entre diversos atores

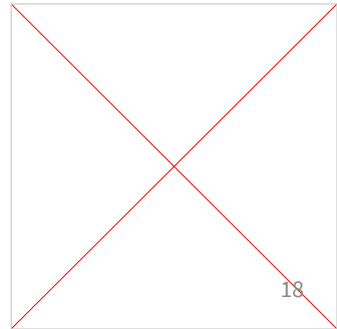
Figure 6.4. Effective Political Engagement in Networks, Not Freestanding Individuals



Source: Author.

O que é liderança

- Liderança é multiagente
- Liderança não é autoridade
- Liderança é uma ação mais que uma condição: exercer liderança vs ser um líder
- Liderança é fundamental para lidar com problemas adaptativos, como crises



Planejando a primeira iteração

Qual a solução que o grupo irá implementar?

Ação	Responsável	Data de finalização
Pesquisar lâmpadas de led com bom preço	João	17/9
Comprar as lâmpadas	Maria	20/9
Pedir escada emprestada para o vizinho	Antônio	21/9
Comprar lâmpada	Marcia	21/9

Qual a solução que o grupo irá implementar?

Ação	Responsável	Data de finalização

Causa 1

Ideia:		
Etapas da ação (próximos 10 a 15 dias):		
Quem será responsável?	O que será feito?	Premissas
Como saberemos se o resultado foi alcançado?	Data do balanço da iteração:	Envolvidos na atividade de balanço
	04/11/20	

Primeira iteração para saúde materna em Moçambique

Subcausa	Ideia de solução	Ações	Premissas	Como saberemos se deu certo?
Enfermeiros alocam todas as consultas pré natais nas primeiras horas da manhã	Engajar Ministério	Reuniões com diferentes setores; mapear atores		
Consultas mais longas permitem a identificação de pacientes soropositivos pelo resto da comunidade	Entrevistar pacientes para validar hipótese	autorização ao governo; criar questionários; criar plano amostral		
Clínicas construídas sem levar em conta condições de infraestrutura ao redor do país	Estimar a quantidade de clínicas inacessíveis e seu espa	Pedir dados ao ministério; calcular indicadores		

Primeira iteração para saúde materna em Moçambique

Subcausa	Ideia de solução	Ações	Premissas	Como saberemos se deu certo?
Enfermeiros alocam todas as consultas pré natais nas primeiras horas da manhã	Engajar Ministério	Reuniões com diferentes setores; mapear atores	Equipe do Ministério estará à disposição	Equipes sendo responsivas, recebendo nosso time
Consultas mais longas permitem a identificação de pacientes soropositivos pelo resto da comunidade	Entrevistar pacientes para validar hipótese	autorização ao governo; criar questionários; criar plano amostral	Pacientes confiam nos entrevistadores	Caso pesquisa chegue a uma resposta conclusiva sobre a hipótese testada
Clínicas construídas sem levar em conta condições de infraestrutura ao redor do país	Estimar a quantidade de clínicas inacessíveis e seu espa	Pedir dados ao ministério; calcular indicadores	Ministério possui os dados, dados são confiáveis, dados serão compartilhados.	Caso quantidade de pacientes sem acesso seja alto

Colocando em prática

Exercício "Ficha da implementação"

Acessem o link que colocamos no chat.
Cada grupo terá um slide específico.

Preencham o slide acrescentando:

- premissas
- critério de aceite ("como saberemos se o resultado foi alcançado")

(15 min)

Ideia:		
Etapas da ação (próximos 10 a 15 dias):		
Quem será responsável?	O que será feito?	Premissas
Como saberemos se o resultado foi alcançado?	Data do balanço da iteração:	Envolvidos na atividade de balanço
	05/10/20	

Balço da primeira iteraço

	SEMANA 1	SEMANA 2
1 O que nós fizemos?		
2 O que nós aprendemos? <ul style="list-style-type: none">• sobre o problema que nos foi dado• sobre as ideias que estamos experimentando• sobre o nosso ambiente de autorizaço• sobre trabalhar em equipe• quaisquer outros aprendizados		
3 Com o que estamos tendo dificuldades? <ul style="list-style-type: none">• Quais são as nossos maiores problemas e preocupaçoconforme seguimos em frente?		
4 O que vem a seguir? <ul style="list-style-type: none">• Atividades em que focaremos• Metas e prazos para cada atividade• Pessoas responsáveis por cada etapa		



Intervalo
10 min

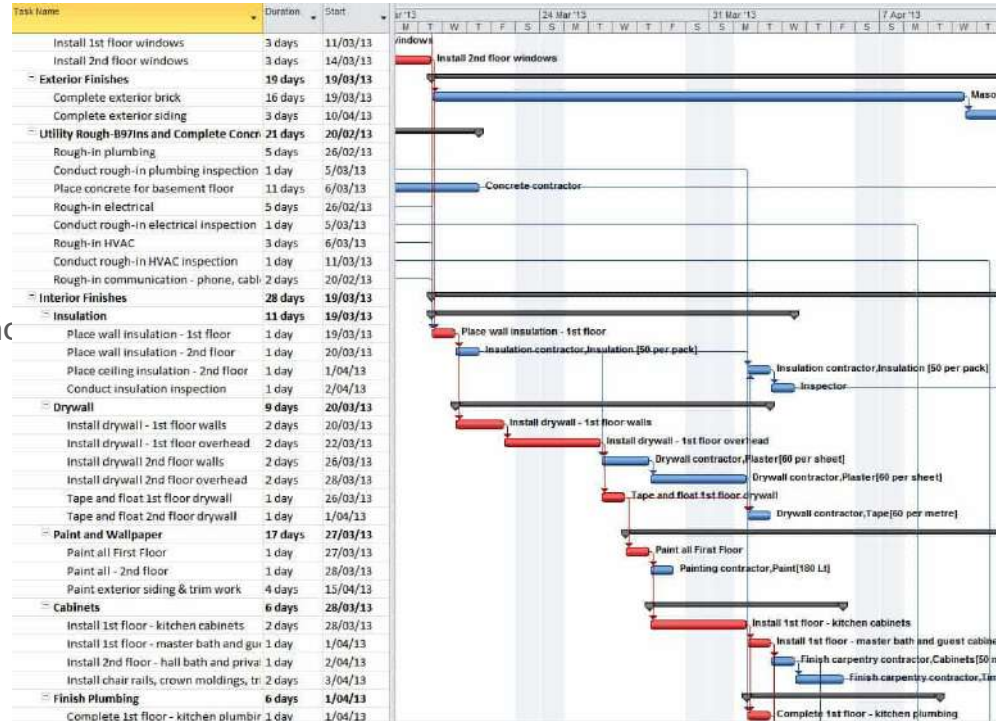
Onde queremos chegar?

Marco Lógico

Tipo específico de planejamento

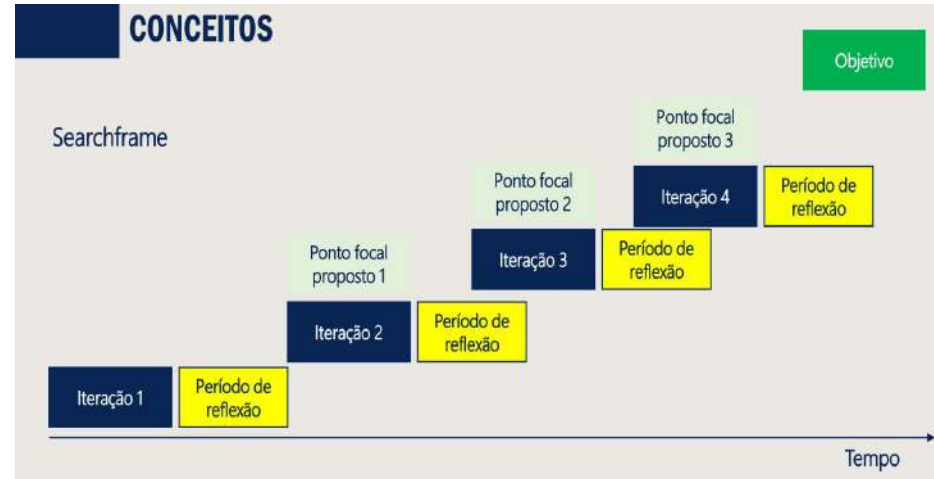
Assume alta previsibilidade e depende de precisão

- Duração
- Resultados
- Dependências
- Sequenciamento



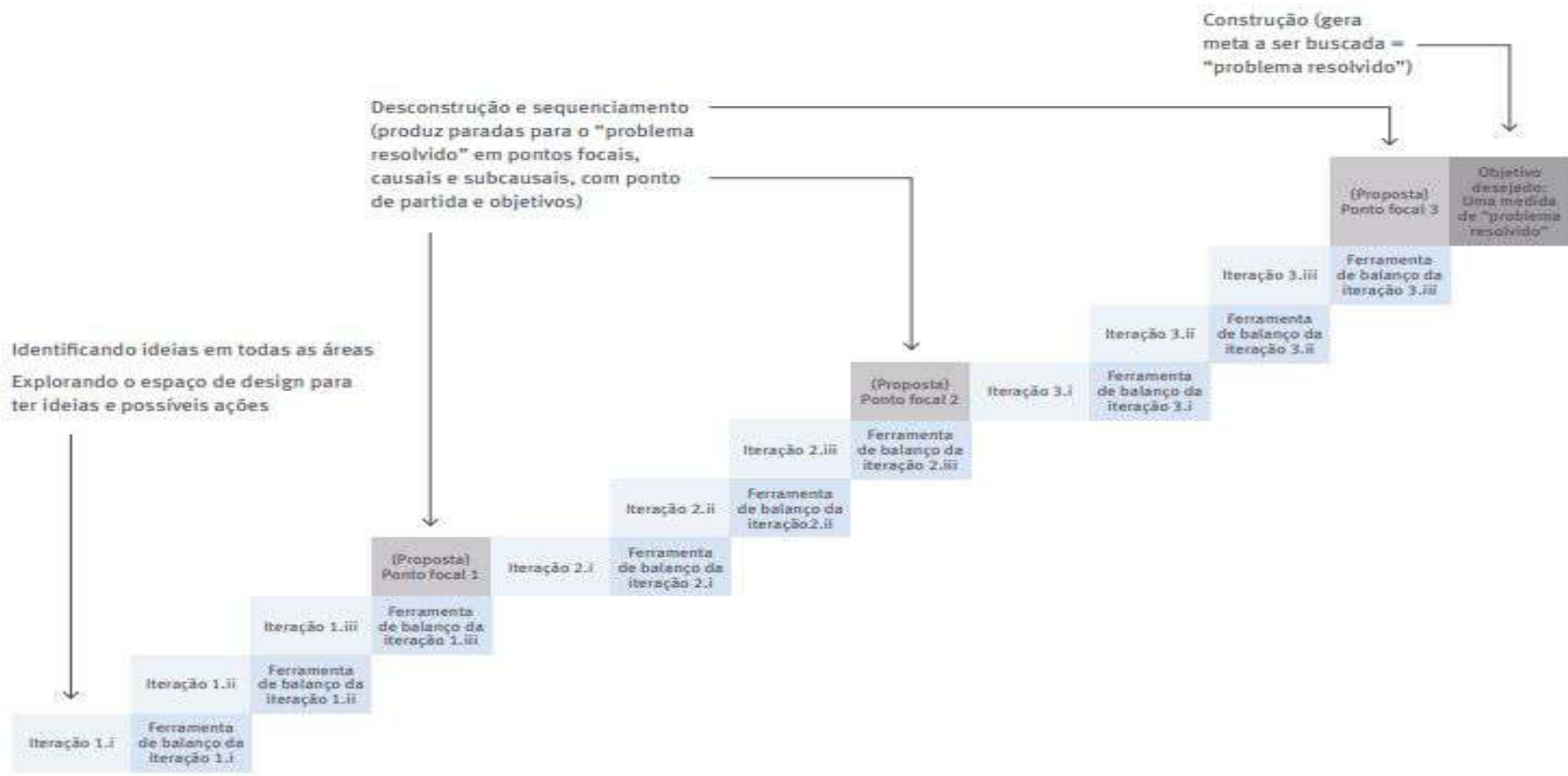
Search frame

- Contraponto ao marco lógico (log frame), onde tudo está definido
- Orientado a resolver um problema grande (objetivo) com passos curtos e iterativos
- Define ações, objetivos intermediários e período



Ferramenta de comunicação com autorizadores e registro dos passos e aprendizados

Figura 7: O *searchframe*, um modelo de busca adaptativa como alternativa ao pensamento linear para resolver desafios complexos



Funcionalidade

A natureza complexa do problema dificulta o
prévio conhecimento da solução.



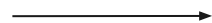
Problema
resolvido



Tempo

Funcionalidade

O processo de **construção do problema** orienta a formulação do contexto com o problema resolvido



Problema resolvido



Tempo

Funcionalidade

O processo de **desconstrução do problema** identifica causas e sub-causas a serem atacadas



Problema
resolvido

Causa X

Causa Y



Tempo

Funcionalidade

O Triplo A oferece um filtro para selecionar sub-causas com maior espaço de mudança



Problema
resolvido



Causa X



Tempo

Funcionalidade



O processo de **elaboração de soluções** identifica soluções (a serem



**Problema
resolvido**

Causa X



Solução
B1

Tempo



Funcionalidade



O processo de **elaboração de soluções**
identifica soluções



**Problema
resolvido**

**Objetivo
Intermediário X**

**Objetivo
intermediário 1**



**Solução
B1**

Tempo



Funcionalidade



Solução
B1

Iteração
1.i

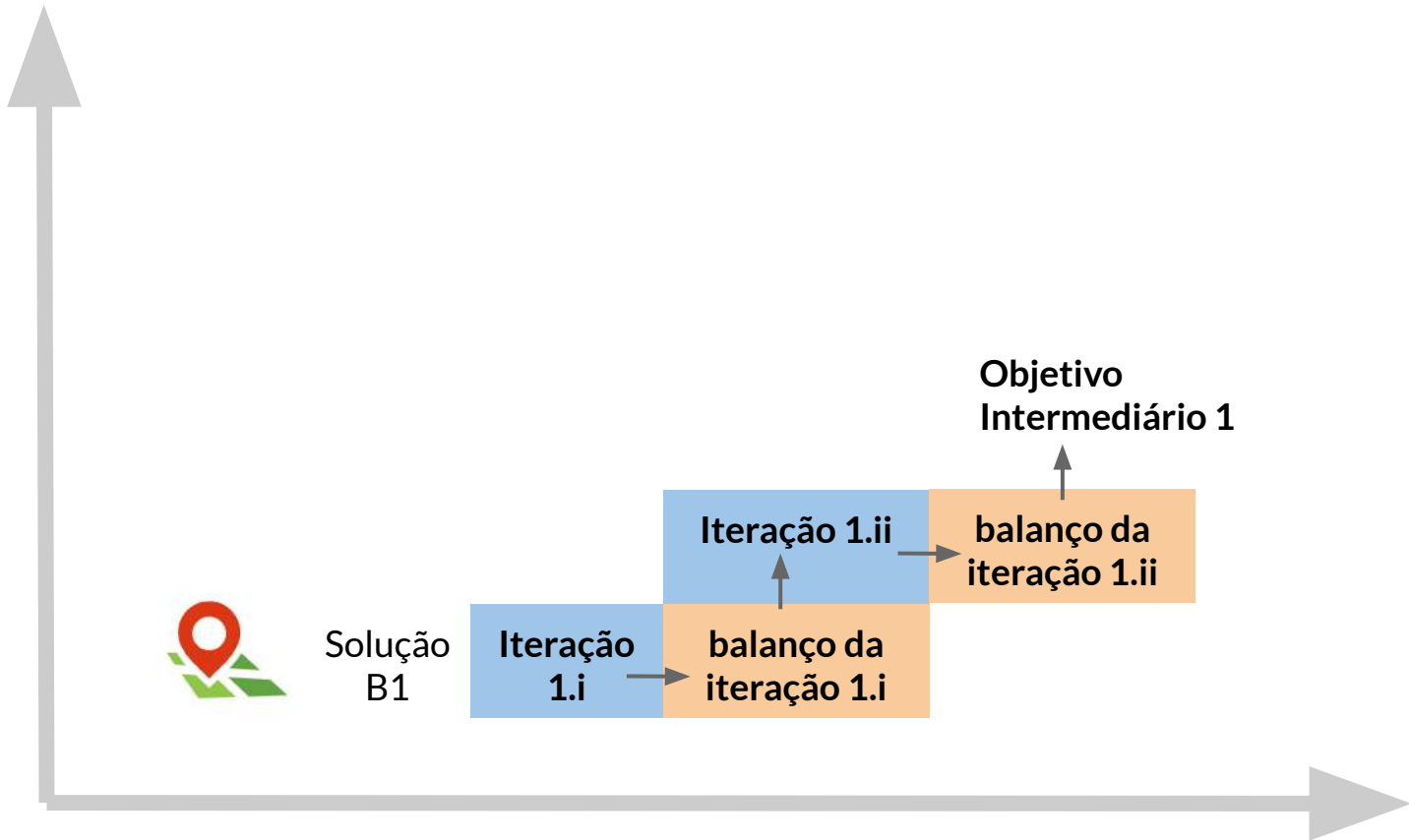
balanço da
iteração 1.i

Iteração
1.ii

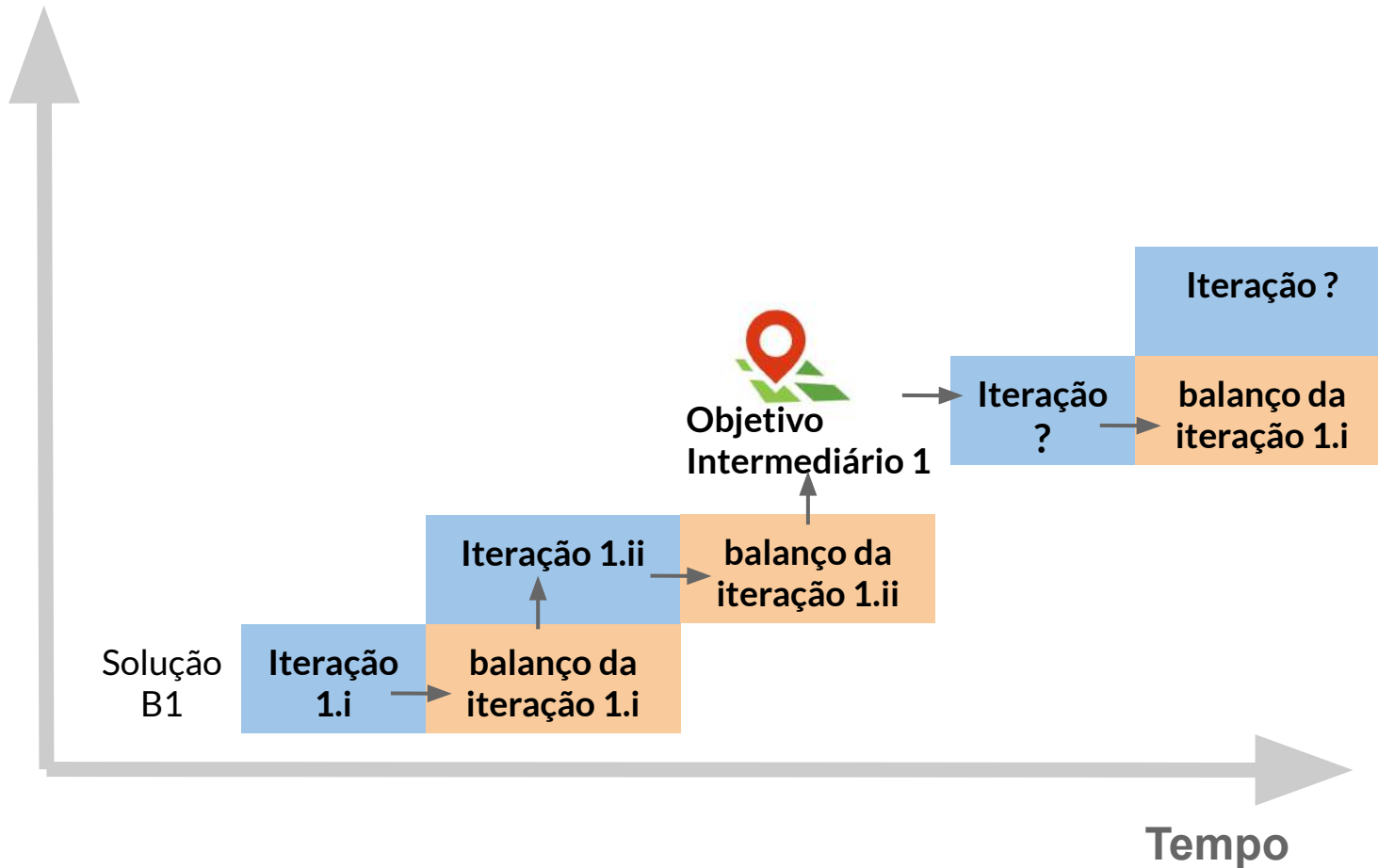
balanço da
iteração 1.ii

Objetivo
Intermediário 1

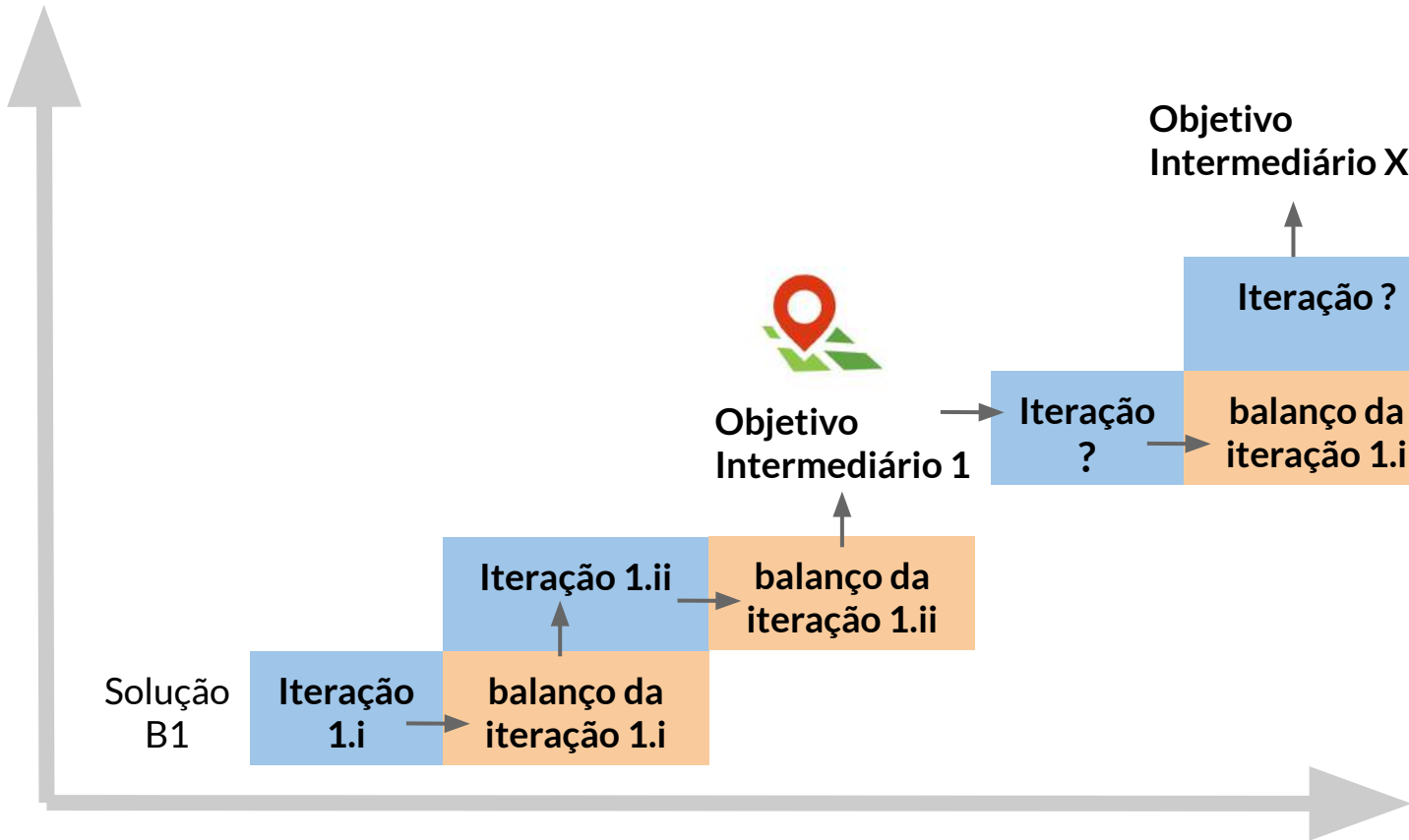
Tempo



Funcionalidade



Funcionalidade

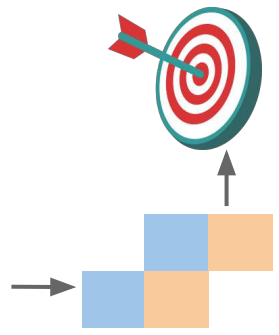


Objetivo Intermediário X

Objetivo Intermediário 1

Solução B1

Tempo



Iteração 1.i

balanço da iteração 1.i

Iteração 1.ii

balanço da iteração 1.ii

Iteração ?

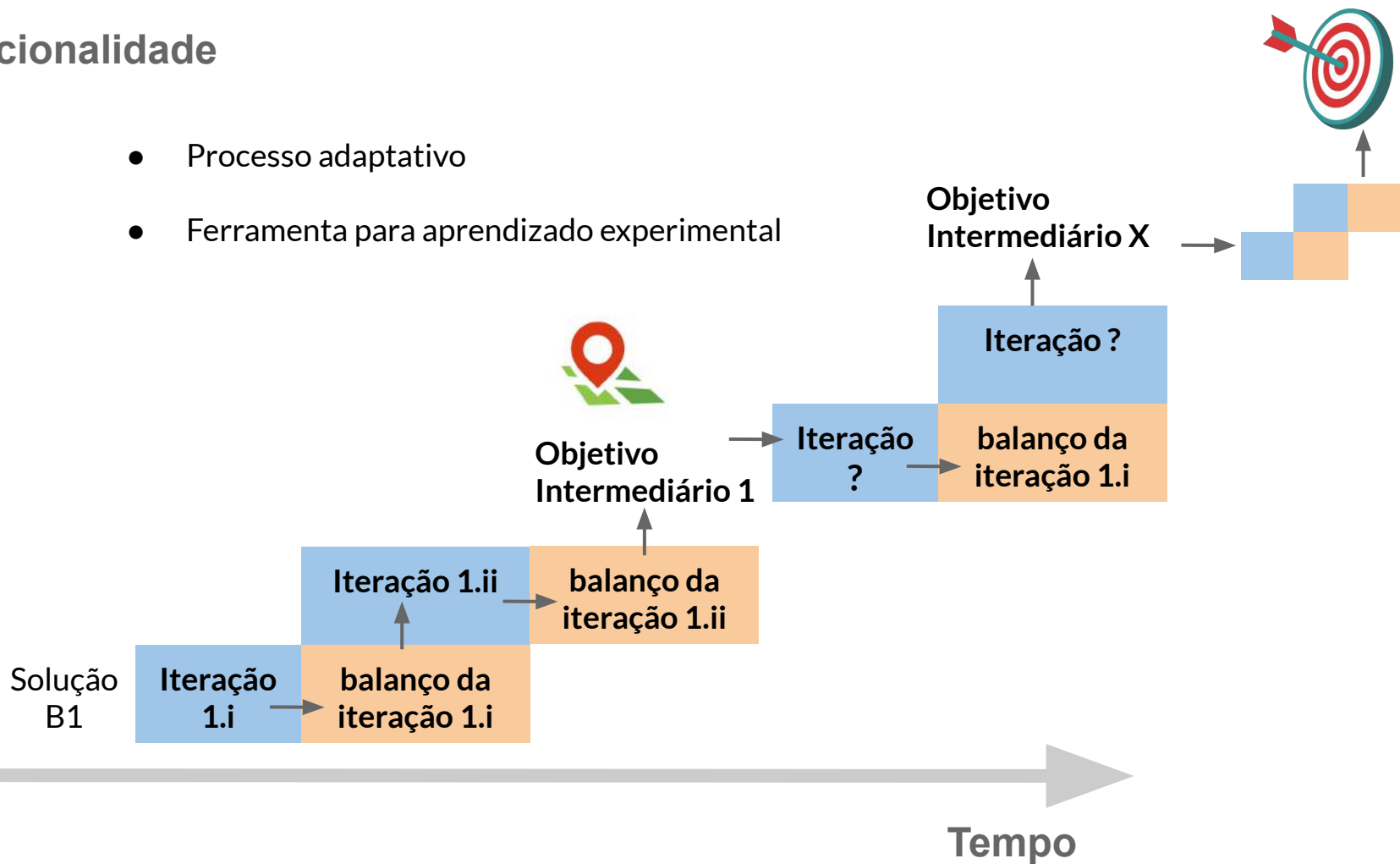
balanço da iteração 1.i

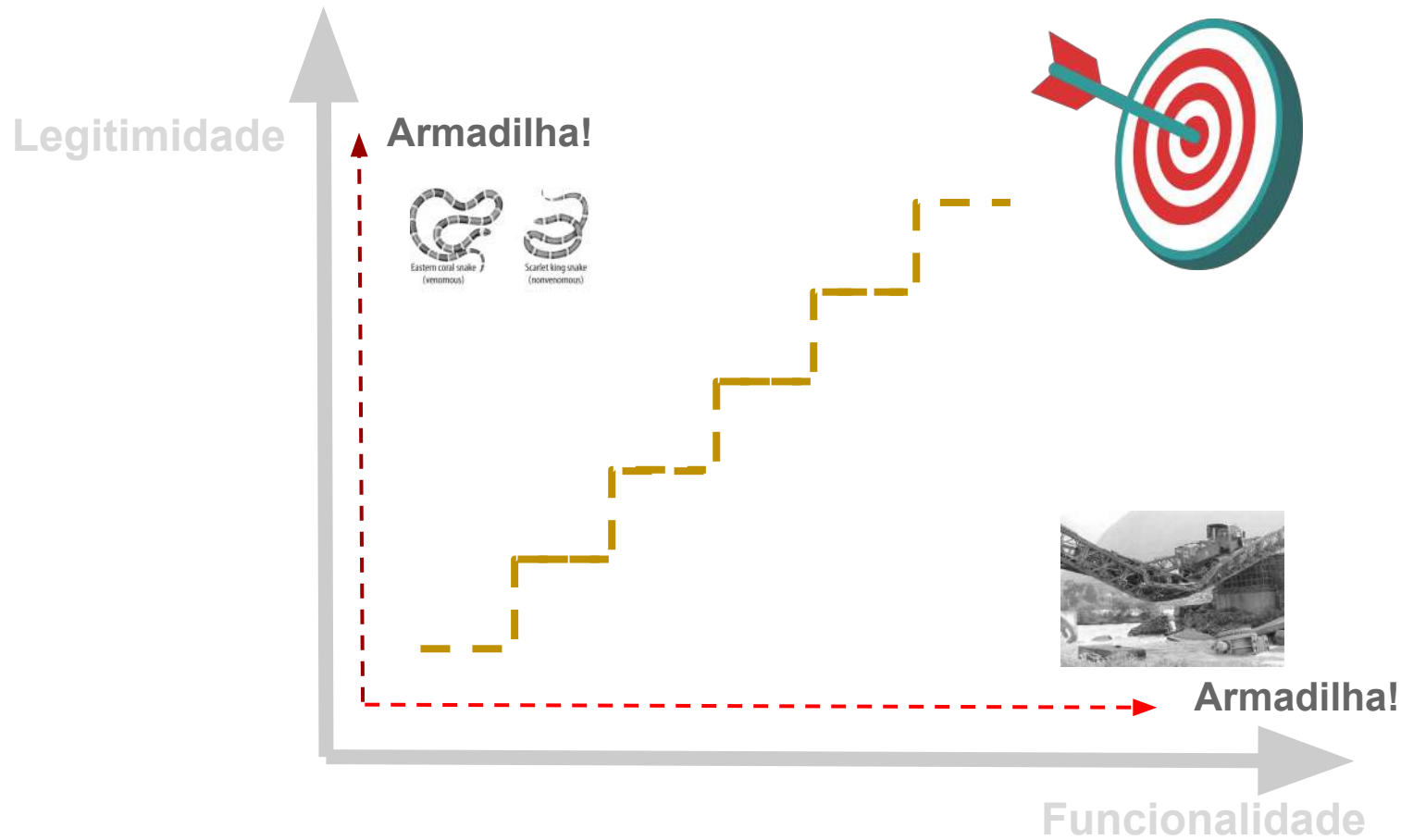
Iteração ?

balanço da iteração 1.i

Funcionalidade

- Processo adaptativo
- Ferramenta para aprendizado experimental





Escapando das armadilhas de capacidade

Funcionalidade

Solução B1:
Descreva

Objetivo Intermediário 1:
Descreva

Objetivo Intermediário x:
Descreva

Problema resolvido:
Descreva

O processo de **elaboração de soluções** identifica soluções



Solução B1

Objetivo Intermediário 1

Objetivo Intermediário x



Problema resolvido

Tempo

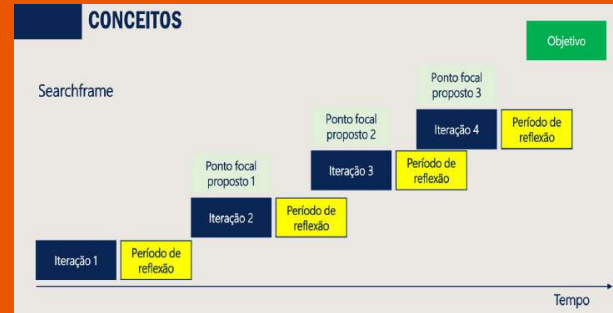
Colocando em prática

Exercício Prático de Searchframe

Acessem o link que colocamos no chat. Cada grupo terá um slide específico.

Preenchem o searchframe incluindo:

- visão do problema resolvido
- 3 (ou mais) marcos intermediários: (sub)causas a serem trabalhadas
- Primeira iteração



(15 min)



Onde queremos chegar

- Até o fim do curso - desenhar solução que será implementada nos 15 dias após o final do curso
- 1o encontro de reflexão - Apresentar os resultados da solução e planejamento da próxima;
- 2o encontro de reflexão - Apresentar os resultados da solução e planejamento da próxima;
- Apresentação para a Diretoria do IBGE - Mostrar pro resto da organização o trabalho incrível que vocês fizeram



Trabalho final

1. Qual o problema
2. Construção do problema
3. Desconstrução do problema
4. Triplo A
5. Solução
6. Teoria da mudança
7. Planejamento da primeira iteração
8. Search frame

Exemplo de trabalho final

Problema: Baixo índice de retenção de servidores em um órgão ou entidade

Exemplo de trabalho final:

Inserir o problema do grupo

— Apresentação Final —
Grupo X (número do grupo)

Resumo

1. Qual o problema
2. Construção do problema
3. Desconstrução do problema
4. Triplo A
5. Solução
6. Teoria da mudança
7. Planejamento da primeira iteração
8. Search frame

1. Qual o problema

Pessoas em situação de vulnerabilidade social encontram dificuldades para retirar sua documentação civil.

2. Construção do problema

Qual o problema que o seu grupo busca resolver?	Acesso à documentação civil básica para a população vulnerável
Por quê isso é um problema?	Porque existem entraves no acesso à documentação civil básica.
Por quê isso é um problema?	Porque existe uma cadeia documental que cria uma sequência para a emissão de cada documento.
Por quê isso é um problema?	Porque dificulta o acesso aos serviços básicos como cidadão.
Quem se importa?	A população com dificuldade de acesso.
Quem precisa se importar?	Estado, órgãos do Sistema de Garantia de Direitos, Secretarias Municipais, órgãos responsáveis pela emissão de documentação civil.
Como fazê-los se importar mais?	Através de fiscalização dos órgãos de controle, visibilidades positivas e melhoria dos indicadores sociais.
Como documentar a situação com o	A população e sua dificuldade de acesso a documentação civil básica com nenhuma

3. Desconstrução do Problema

Causas iniciais	Causa inicial 1: Existência de um cadeia documental	Causa inicial 2: Dificuldade financeira do cidadão hipossuficiente para acessar documentação civil	Causa inicial 3: Cidadão não consegue cumprir as etapas para o acesso à documentação civil
Por que isso ocorre 1?	Por que cada documento tem uma origem em um órgão	Porque as vias de acesso gratuito são desconhecidas pelas pessoas vulneráveis	
Por que isso ocorre 2?	Porque cada documento tem uma finalidade para permitir que o cidadão possa exercer os atos da vida civil	Porque não há uma divulgação ampla dos meios gratuitos de acesso	
Por que isso ocorre 3?	Porque ainda não existe um documento único	Porque não há interesse pelos órgãos emissores de documentação informar à população sobre a gratuidade	

3. Desconstrução do Problema

Causa Inicial 1: Existência de um cadeia documental

Causa Inicial 3: Complexidade dos fluxos de acesso

Causa Inicial 5:

Causa Inicial 7:

Causa Inicial 8:

Causa Inicial 4: Burocracia

Causa Inicial 6:

Problema:

Acesso à documentação civil básica para a população vulnerável

Sub-causa 1.2: Porque cada documento tem uma finalidade para permitir que o cidadão possa exercer os atos da vida civil ;

Sub-causa 1.4:

Sub-causa 1.1: Por que cada documento tem uma origem em um órgão

Sub-causa 1.3: Porque ainda não existe um documento único

Causa-raiz 1:

Sub-causa 2.4: Porque esses órgãos almejam a lucratividade com a oferta desse serviço

Sub-causa 2.2: Porque não há uma divulgação ampla dos meios gratuitos de acesso

Causa Inicial 2: Dificuldade financeira do cidadão para retirar os documentos

Sub-causa 2.5: Porque existe uma lógica de mercado por trás desse serviço, que se sobrepõe ao direito de cidadania

Sub-causa 2.3: Porque não há interesse pelos órgãos emissores de documentação em informar a população sobre a gratuidade

Sub-causa 2.1: Porque as vias de acesso gratuito são desconhecidas pelas pessoas vulneráveis

Sub-causa 3.2: Porque o cidadão tem dificuldades no entendimento do fluxo

Sub-causa 3.4:

Causa-raiz 3:

Sub-causa 4.4:

Sub-causa 4.2:

Causa Inicial 4: Burocracia

Sub-causa 3.1: Porque o cidadão desconhece os etapas a serem seguidas para o acesso

Sub-causa 3.3:

Sub-causa 5.4:

Causa-raiz 4:

Sub-causa 4.3:

Sub-causa 4.1:

Sub-causa 6.4:

Sub-causa 6.2:

Causa-raiz 5:

Causa-raiz 6:

Sub-causa 6.3:

Sub-causa 6.1:

Sub-causa 5.2:

Sub-causa 5.1:

Sub-causa 5.3:

Causa-raiz 7:

Causa-raiz 8:

Sub-causa 7.1:

Sub-causa 8.1:

4. Triplo A (AHA)

	Insira aqui a causa raiz 1: Existência de um cadeia documental	Insira aqui a causa raiz 2: Dificuldade financeira do cidadão hipossuficiente para acessar documentação civil	Insira aqui a causa raiz 3:
Estimativa da Autoridade: Baixa/Média/Alta		Alta	
Autoridade Perguntas reflexivas: Quem tem autoridade legal, informal?/ Quem poderia apoiar agora?/Quem provavelmente seria contra?	Justificativa A SMASDH tem interesse em facilitar o acesso a cada tipo de documento, mas esbarra na escassez de recursos, como por exemplo carro para levar o usuário ao serviço.	Justificativa A GAI/SMASDH tem interesse em divulgar os canais de acesso gratuito para cidadãos hipossuficientes para garantir o acesso à documentação civil e assim, aos direitos sociais básicos	Justificativa

5. Qual é a solução ?

Divulgar os canais gratuitos de acesso à documentação civil para a população vulnerável

OBS: Podem incluir mais de uma proposta de solução. Apenas indiquem qual será a solução escolhida para a primeira iteração.

5.1 Como a solução ataca o problema ?

No desconhecimento dos canais gratuitos à documentação civil é um dos motivos que impedem esse acesso

5.2. Quais os riscos que ela possui ?

- A informação sobre os canais gratuitos de acesso à documentação civil não chegar na população vulnerável
- Uma parte da população vulnerável não saber ler e não conseguir compreender a informação divulgada

6. Teoria da Mudança

Insumos	Atividades	Produto	Resultado	Impacto
ASCOM da Secretaria de Assistência Social	Criação de material informativo sobre o acesso gratuito à documentação civil	O material informativo divulgado através de redes sociais	A população vulnerável com o conhecimento da informação sobre como acessar gratuitamente a documentação civil	Aumento de pessoas vulneráveis documentadas
Profissionais da assistência	Capacitação dos profissionais da assistência sobre os canais gratuitos	Realização de rodas de conversa pelos profissionais da assistência com a população vulnerável sobre os canais gratuitos		Aumento do acesso de pessoas vulneráveis às políticas sociais (saúde, educação, trabalho)

7. Planejamento da primeira iteração

Ideia:	Divulgar os canais de acesso gratuito para a população vulnerável	
Etapas da ação		
Quem será responsável?	O que será feito?	Premissas
Fernanda	Elaborar a proposta e apresentar para a Subsecretária	
Fernanda	Agendar reunião com a subsecretária	
Como saberemos se o resultado foi alcançado?	Data do balanço da iteração:	Envolvidos na atividade de balanço
Proposta aprovada pela Subsecretária	04/11	

8. Search frame



Problema resolvido: Garantir o acesso à Documentação Civil para a população vulnerável

Objetivo Intermediário 3: Sensibilizar os profissionais da SMASDH sobre os canais de acesso gratuitos

Problema resolvido

Objetivo Intermediário 2: Esclarecer as etapas a serem seguidas de acordo com os fluxos de acesso complexos

Objetivo Intermediário 1: Endereçar as informações sobre gratuidade para as pessoas vulneráveis com dificuldade financeira de acessar documentação civil

Solução B1: Divulgar os canais de acesso gratuito para a população vulnerável



9. Considerações finais

Considerando o cenário complexo para o acesso à documentação civil, desconhecimento da importância de se documentar, da vivência de situações de vulnerabilidade social e violações de direitos, a desinformação sobre os fluxos de retirada de documentos, uma parcela da população se confronta com tais barreiras.

Nesse sentido, consideramos relevante a análise dessa situação, para esmiuçar o problema e torná-lo tratável, a partir de pequenas soluções.

Objetivamente, focamos no fato de grande parte da população desconhecer os canais de acesso gratuito para conseguir a documentação civil. Pensamos como solução a divulgação das formas de retirada gratuita da mesma.

Com essa medida esperamos que o número de pessoas documentadas aumente e conseqüentemente, consigam acessar serviços socioassistenciais e exercer seus direitos de cidadania.

9. Gratuidade - Material Informativo

CERTIDÃO DE NASCIMENTO, CASAMENTO, ÓBITO

O usuário precisa de um desses três documentos, mas não pode pagar?

Não é mais necessário pedir um ofício de gratuidade à Defensoria Pública.

Basta pedir a certidão de forma gratuita, diretamente no cartório.

Lá, o usuário terá que assinar uma declaração de que não tem condições financeiras de pagar as taxas exigidas, como determina o Ato da Corregedoria-Geral de Justiça 27/2013.

Encerramento

Data do próximo encontro: 05/10

Participantes do grupo:



Dúvidas?



Encerramento

Métodos de Administração para Desafios Complexos em Políticas Públicas

Problema: Baixo índice de retenção de servidores em um órgão ou entidade

Grupo 1

Adriano Caetano Santos

Carlos Eduardo Uchôa

Diego Araújo de Castro

Helena Dill

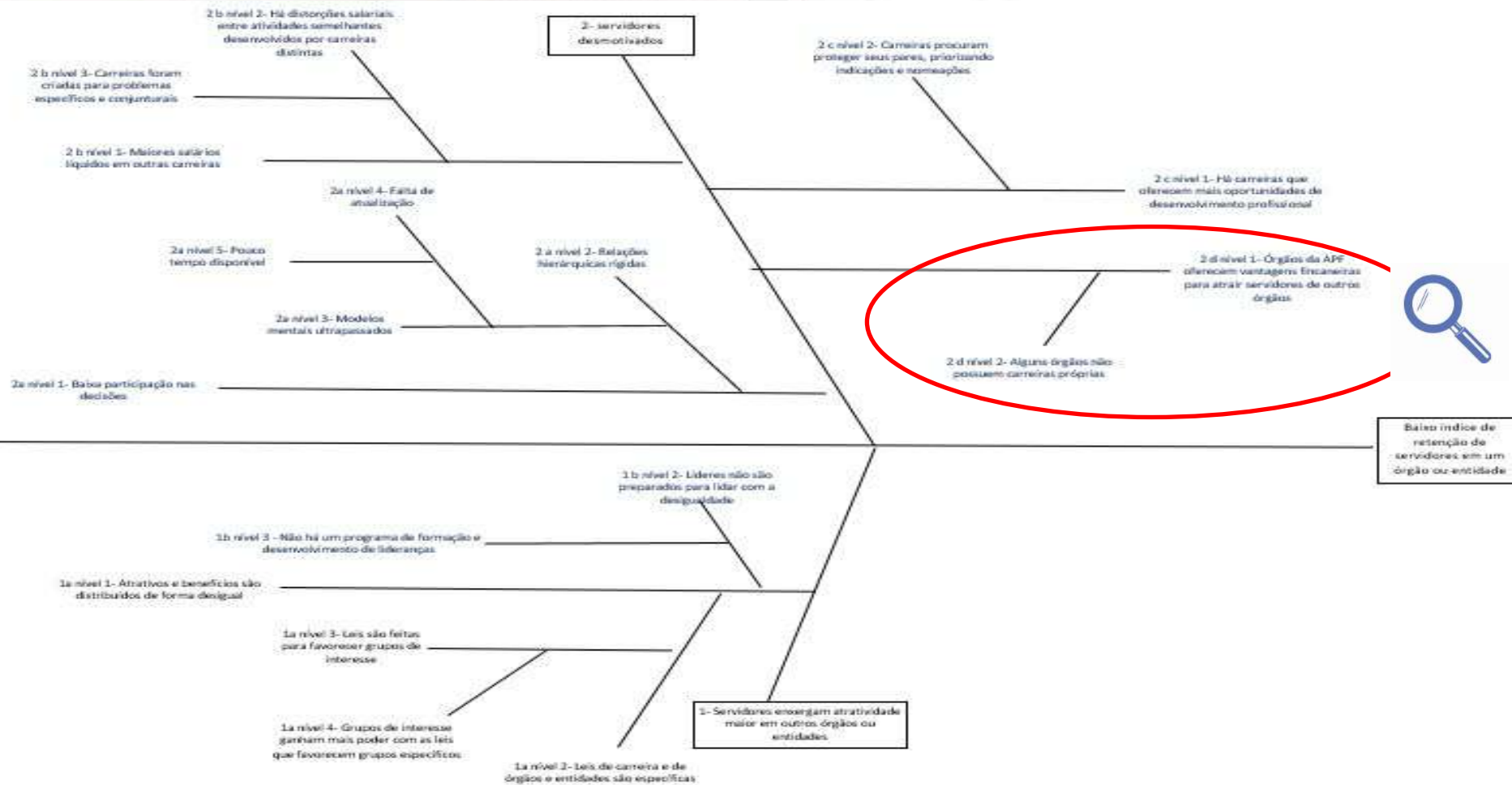
Valéria Vieira de Moraes

No cenário atual, de represamento de concursos públicos, torna-se crítica a retenção de talentos.

Servidores encerram o exercício em um órgão ou entidade por:

- aposentadoria;
- nomeação em concurso;
- convite para atuação em outro órgão ou entidade.

Diagrama de Ishikawa



2 c nível 1- Há carreiras que oferecem mais oportunidades de desenvolvimento profissional

2 d nível 1- Órgãos da APF oferecem vantagens financeiras para atrair servidores de outros órgãos

2 d nível 2- Alguns órgãos não possuem carreiras próprias

		Causa 2a- Pouco tempo disponível	Avaliação	Causa 2b- Carreiras foram criadas para problemas específicos e conjunturais	Avaliação	Causa 2c- Carreiras procuram proteger seus pares, priorizando indicações e nomeações	Avaliação	Causa 2d- Alguns órgãos não possuem carreiras próprias	Avaliação
Autoridade	Quem tem autoridade formal?	Chefias imediatas e linha hierárquica acima	média	Secretário de Gestão de Pessoas	baixa	Secretário de Gestão de Pessoas	baixa	Secretário de Gestão de Pessoas	média
	Quem poderia apoiar agora?	Servidores em função de gestão Ministro do Planejamento		Ministro do Planejamento Secretário de Gestão Secretário Executivo		Ministro do Planejamento Secretário de Gestão Secretário Executivo		Ministro do Planejamento	
	Quem provavelmente seria contra?	Alguns servidores em função de gestão		a) Sindicatos e representantes de carreira; b) servidores com cargos em comissão, em situação instável (nomeações políticas); c) deputados e senadores responsáveis por indicações para cargos em comissão		a) Sindicatos e representantes de carreira; b) servidores com cargos em comissão, em situação instável (nomeações políticas); c) deputados e senadores responsáveis por indicações para cargos em comissão		Sindicatos e representantes de carreira Servidores que desejam manter e ampliar privilégios	
Aceitação	Quais atores têm interesse nessa reforma?	Servidores e chefias em geral	alta	Servidores que almejam cargos e funções. Sindicatos e representantes de carreiras. Servidores que desejam manter e ampliar privilégios.	baixa	Servidores que almejam cargos e funções	baixa	Servidores que almejam cargos e funções	média
	Qual a proporção de fortes apoiadores?	Muitos poderiam ser apoiadores, mas poucos fortes		Reduzida		Média		Reduzida	
	Quais são os desafios para ampliar a aceitação?	Comunicação eficaz do problema e da motivação em resolvê-lo		Mostrar benefícios para a administração pública e para a sociedade		Mostrar benefícios para a administração pública e para a sociedade e para a sociedade		Mostrar benefícios para a administração pública e para a sociedade e mostrar que a solução proposta não retira do agente político a liberdade para indicações.	
Habilidade	Quem são os atores necessários para iniciar a implementação?	Autoridade máxima do órgão ou entidade interessado na solução Responsável pela gestão de pessoas no órgão ou entidade interessado na solução Ministro do Planejamento e Secretário de Gestão de Pessoas se a solução for estruturante (Poder Executivo)	média	Ministro do Planejamento Secretário de Gestão de Pessoas Assessoria Jurídica da Casa Civil	baixa	Ministro do Planejamento Secretário de Gestão de Pessoas Assessoria Jurídica da Casa Civil	baixa	Ministro do Planejamento Secretário de Gestão de Pessoas Assessoria Jurídica da Casa Civil	média
	Qual o montante de recursos necessários?	A depender da solução. Necessária definição da solução e respectivo estudo		Apoio político		Apoio político		Apoio político	

2d nível 2 – Alguns órgãos não possuem carreiras próprias

	2d nível 2- Alguns órgãos não possuem carreiras próprias	Avaliação
Autoridade	Secretário de Gestão de Pessoas	média
	Ministro do Planejamento	
	Sindicatos e representantes de carreira Servidores que desejam manter e ampliar privilégios	

2d nível 2 – Alguns órgãos não possuem carreiras próprias

	2d nível 2- Alguns órgãos não possuem carreiras próprias	Avaliação
Aceitação	Servidores que almejam cargos e funções	média
	Reduzida	
	Mostrar benefícios e obter apoio político (Assessoria Jurídica da Casa Civil, Secretário Executivo, Ministro do Planejamento, Líderes do Governo no Congresso). Mostrar que a solução trará benefícios para a gestão pública, sem retirar ou reduzir direitos ou benefícios de carreiras específicas.	

	2d nível 2- Alguns órgãos não possuem carreiras próprias	Avaliação
Habilidade	Ministro do Planejamento Secretário de Gestão de Pessoas Assessoria Jurídica da Casa Civil	média
	Apoio político	

Sub-causa selecionada: Alguns órgãos não possuem carreira própria.

Deve-se compreender que o esforço de solução precisa apontar para a redução de diferenças e privilégios entre carreiras / planos de cargo e órgãos / entidades.

Autoridade, aceitação e habilidade receberam avaliação média. Diante disso, e considerando que apoio político é fundamental, recomendamos que a solução aproveite o momento favorável (Min. Planejamento – técnico), e parta da conquista de autoridade.

Monitoramento e Avaliação:

- fórum CC Sipec (reuniões bimestrais com todos os titulares de gestão de pessoas dos órgãos setoriais)
- pesquisas periódicas (Pesquisa Nacional de Servidores Civis)
- feedback Central Sipec (0800)
- índices de rotatividade, indicadores de licença-saúde

Soluções propostas:

- 1- Criação de duas novas carreiras, nas quais estarão todos os novos servidores.
- 2- Aglutinação de carreiras de natureza similar (fusão legislativa)
- 3- Unificação dos procedimentos, critérios e ciclos de avaliação de desempenho.
- 4- Unificação dos procedimentos, critérios e ciclos de progressão e promoção.

Primeira iteração:

As ações 2 e 4 admitem implantação gradual, por grupos de carreiras similares.

Assim, recomenda-se começar por carreiras cuja legislação seja quase idêntica.

=> Exemplo: carreiras do ciclo de gestão (Lei nº 11.890/08).

As ações 1 e 3 não admitem implantação gradual. Devem ser planejadas para implantação de repercussão geral.

Insumos	Atividades	Produtos	Resultados	Impacto
Horas de trabalho de servidores, em reuniões, redação e revisão de minutas, apresentações, prestação de contas.	<ul style="list-style-type: none">• Formação de equipes de trabalho.• Desenvolvimento de projetos (Termo de Abertura, governança, plano de implantação, plano de comunicação, etc).• Formulação de projetos de lei e decretos.• Articulação para aprovar os projetos de lei e decretos.	Leis e decretos promulgados.	<ul style="list-style-type: none">• Redução das diferenças entre carreiras e órgãos.• Redução das diferenças de atratividade de carreiras e órgãos.• Ampliação da retenção de talentos.	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente propício à melhoria da gestão.• Melhoria da eficiência e eficácia dos processos.• Melhoria da prestação de serviços.

Iteração 1	Iteração 2	Iteração 3	Iteração 4
<ul style="list-style-type: none">Unificação de progressões e promoções p 1º conjunto de carreiras.	<ul style="list-style-type: none">Unificação de progressões e promoções p 2º conjunto de carreiras.Aglutinação do 1º conjunto de carreiras.	<ul style="list-style-type: none">Unificação de progressões e promoções p 3º conjunto de carreiras.Aglutinação do 2º conjunto de carreiras.	<ul style="list-style-type: none">Unificação de progressões e promoções p 4º conjunto de carreiras.Aglutinação do 3º conjunto de carreiras.
	<ul style="list-style-type: none">Análise crítica da iteração 1Ajustes necessários	<ul style="list-style-type: none">Análise crítica da iteração 2Ajustes necessários	<ul style="list-style-type: none">Análise crítica da iteração 3Ajustes necessários

Unificação das avaliações de desempenho.

Criação de duas carreiras para novos servidores