OS MODELOS NA PRÁTICA:
CONSTRUIR A QUALIDADE COM AS PESSOAS

Fátima Fonseca

I Encontro Nacional da CAF, Lisboa 21 de outubro de 2014

LISBOA
CÂMARA MUNICIPAL

DESAFIOS DA BOA GESTÃO PÚBLICA

Qualidade = boa gestão para bons resultados.

Fazer boa gestão pública é gerir proativamente a organização para que esta cumpra a sua missão com um máximo de eficiência e eficácia, com envolvimento das partes interessadas, superando-se nos objetivos que define, centrados nas necessidades e expetativas dos seus clientes, ao mesmo tempo que cumpre todas as dimensões de responsabilidade social.

Desafios à boa gestão pública

> Pulverização dos decisores > Assimetria na orientação

> Heterogeneidade na capacitação

A CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

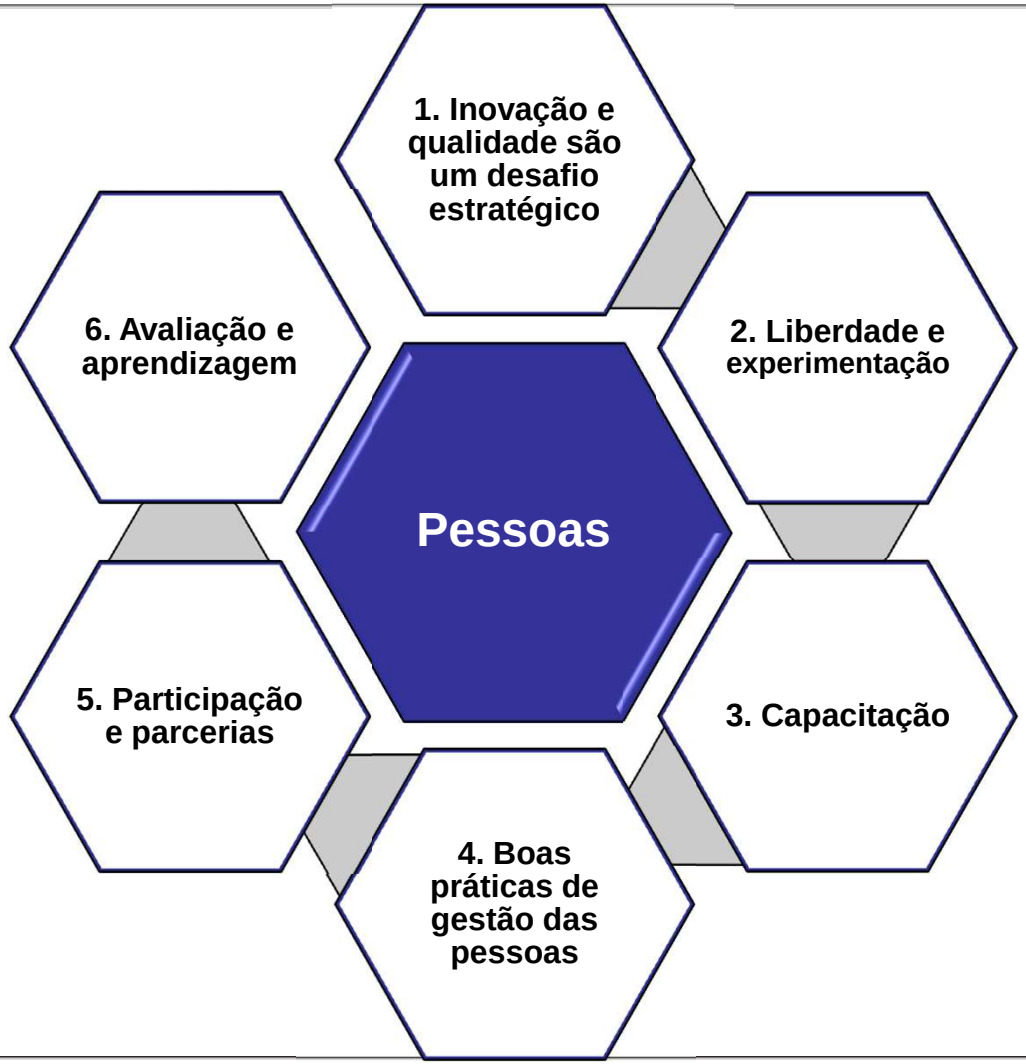
> 14 Direções Municipais

> 42 Departamentos

> 156 Dirigentes

> 7800 trabalhadores

UM MODELO DE GESTÃO CENTRADO NAS PESSOAS



A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

1. Liderança

- Definimos, em conjunto com os trabalhadores, a nossa **missão, visão e valores.**

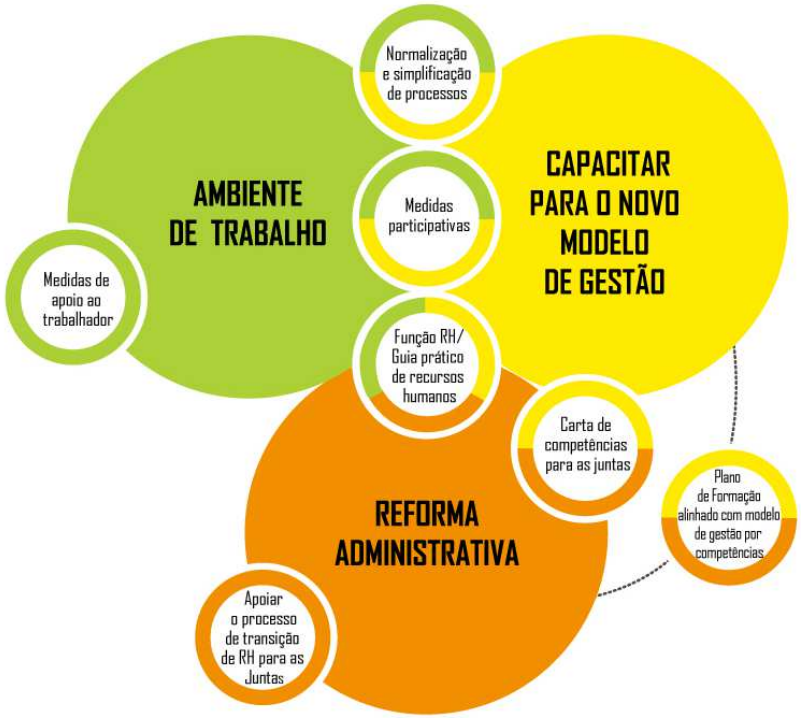
- Cultivamos a nossa **identidade** enquanto serviço, recordando periodicamente quem somos, o que fazemos, o que queremos alcançar e quais as referências que nos orientam.

A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

1. Liderança

> Desenvolvemos anualmente um **sistema de planeamento do desempenho** que define objetivos organizacionais e individuais devidamente alinhados, através do **SIADAP**.

> **Apresentamos anualmente aos trabalhadores** de cada departamento o balanço dos resultados do ano anterior e o plano de atividades para o ano em curso, procurando dar feedback e motivar para os novos desafios.



A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

2.Planeamento e estratégia

> Elaborámos um **plano estratégico** com a participação das diversas partes interessadas (dirigentes, trabalhadores da DM, trabalhadores clientes, eleitos e sindicatos).

> A estratégia é ajustada anualmente se necessário, concretizada nos **planos operacionais anuais** e comunicada aos trabalhadores, clientes e parceiros.

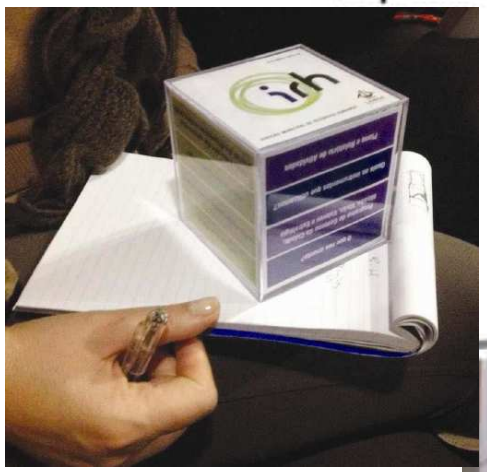
> Estimulamos as relações com potenciais **parceiros externos**, nomeadamente no mundo académico, para nos trazerem novos contributos e boas práticas

A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

3.Pessoas

> **Partilha de responsabilidades** de gestão das pessoas por toda a estrutura dirigente.

> **Capacitação de equipas** junto dos dirigentes para os apoiar nas várias responsabilidades de gestão das pessoas.



A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

3.Pessoas

> Permite a **participação voluntária e temporária** de trabalhadores em projetos promovidos por unidades orgânicas diferentes daquelas às quais estão afetos.

> Funciona como um **sistema de cedência mútua de competências** entre as unidades orgânicas da CML, estimulando a colaboração entre os serviços.

> Permite o desenvolvimento de **maior amplitude de competências** individuais e **motiva** os trabalhadores.

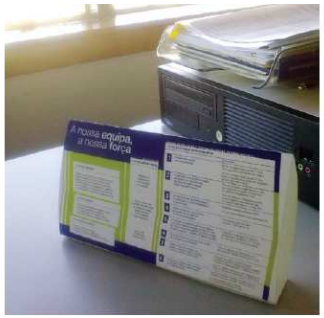
A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

3.Pessoas

Comunicação Corporativa

> Diversificámos a forma de fazer chegar aos **diversos públicos** internos a informação que lhes interessa.

> Utilizamos a intranet, eventos presenciais e inúmeros materiais de comunicação.



A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

3.Pessoas

100% bem

SAÚDE OCUPACIONAL

Programa que pretende estimular **comportamentos saudáveis** nos trabalhadores e prevenir algumas das principais causas de stresse e mal-estar no trabalho.

A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

3.Pessoas

Apoio ao trabalhador

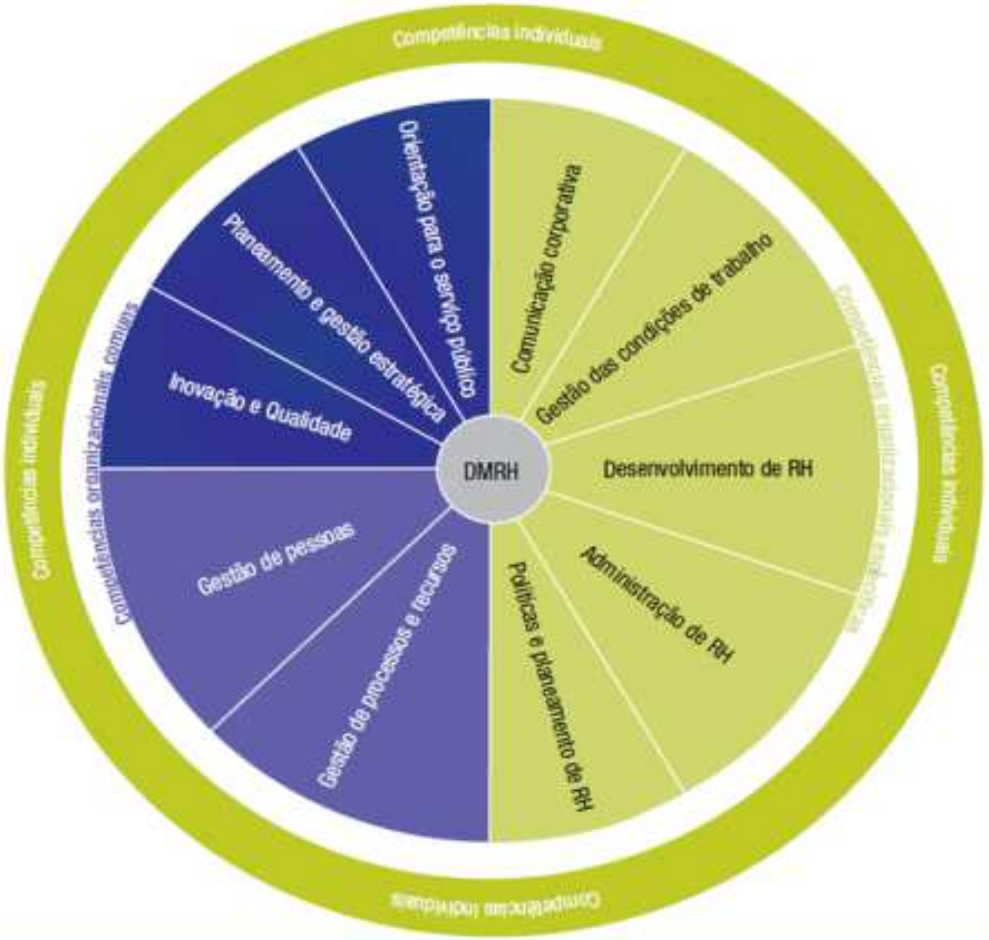
Programa que visa **facilitar a conciliação da vida pessoal e profissional,** autorizando regimes de horário que facilitem a vida familiar (jornada contínua, semana de 4 dias, teletrabalho), oferecendo serviços de creche e infantário, proporcionando apoios gratuitos, obtendo descontos em serviços de utilização corrente através de parceiros.

A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

3. Pessoas

> **Alinhamos as competências organizacionais e individuais** através de planos de desenvolvimento de competências por unidade orgânica.

> Desenvolvemos **planos de admissões** em consonância com a estratégia de governo da cidade e a Carta de Competências de cada serviço.



A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

3. Pessoas

> Facilitamos a **mobilidade interna** dos trabalhadores entre serviços.

COMUNIDADE
gestão do desempenho
CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

> Criámos uma **Comunidade de Aprendizagem** para desenvolver competências em gestão do desempenho.

> Estamos a **avaliar**, em piloto, o **impacto** da formação.

A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

3. Pessoas

> Criamos **espaços de participação**

Dia P – Participar para Melhorar

A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

3. Pessoas

> Executamos os nossos projetos constituindo **equipas** e designando gestores entre os nossos trabalhadores.

> Criámos a equipa **InovRH**, para se focar na inovação e promover projetos inovadores.

> Monitorizamos a **satisfação** dos nossos clientes através de questionários e focus groups.

A ABORDAGEM DA DMRH:A CAF COMO GUIA

4. Parcerias e recursos

> Promovemos parcerias e partilhamos recursos com instituições públicas e privadas, **recursos materiais e de conhecimento**.

> **Ouvimos** os nossos parceiros para obter propostas que melhorem a nossa actividade.

> Promovemos **atividades co-organizadas** com outras entidades, públicas e do mundo académico, para alargar o espectro da formação que fazemos.

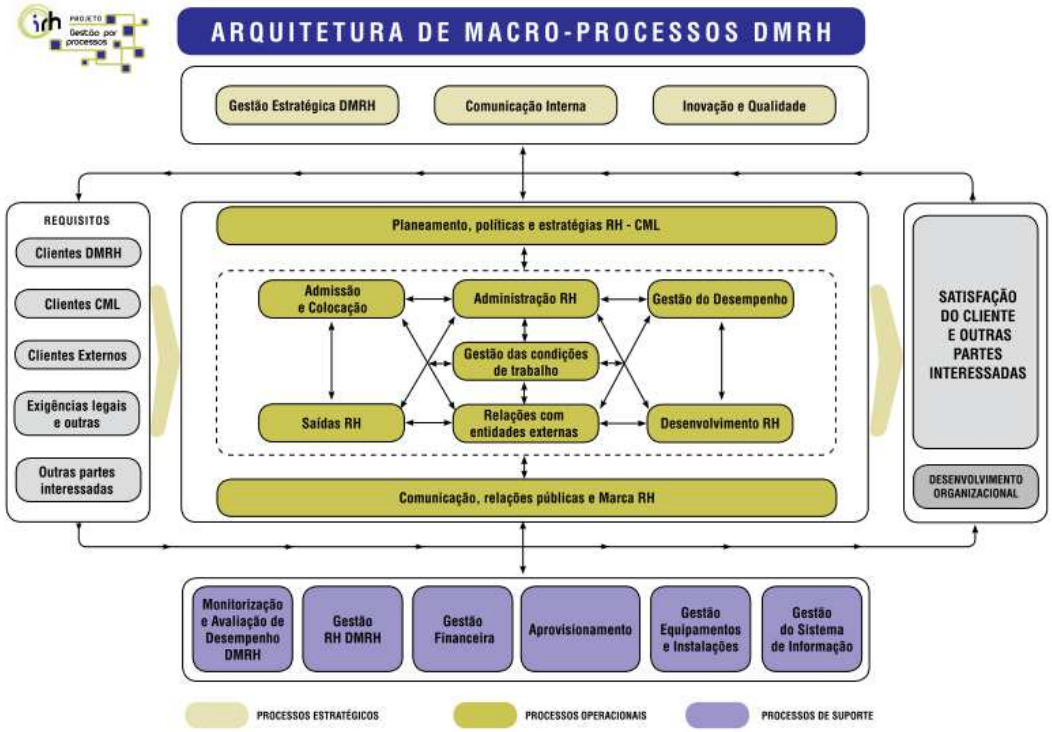
> Encontramos novas formas de obter **benefícios**
para os nossos trabalhadores.

A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

5. Processos

> Elaborámos o nosso **mapa de processos chave** com a colaboração dos nossos trabalhadores e clientes.

> Focámos a nossa atenção nas **necessidades dos clientes** e o resultado foram novos processos que correspondem a novas necessidades identificadas e a otimização dos processos existentes.



> **Monitorizamos as melhorias** obtidas do ponto de vista dos resultados para os clientes, envolvendo-os na avaliação destes resultados.

A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

6. Resultados

Clientes

Os **dirigentes** auscultados pela DMRH concordam que existe:

> Uma maior clareza na definição das regras de recursos humanos, especificando quais as responsabilidades que pertencem às unidades orgânicas e aos seus dirigentes

Os **trabalhadores da função RH** consideram que os serviços disponibilizados pela DMRH constituíram:

> Uma melhoria na sua atividade de gestão operacional;

> Uma melhoria nas competências individuais;

> Um contacto mais facilitado com a DMRH.

A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

7. Resultados

Trabalhadores

> Maior diversidade de participantes no Dia P:

2012: trabalhadores DMRH;

2013: trabalhadores DMRH e interlocutores da Função RH;

2014: Trabalhadores DMRH, interlocutores da Função RH e convidados de outras unidades orgânicas

> A percentagem de propostas apresentadas que é transposta para o plano de atividades tem aumentado (56%-70%).

> As equipas de projeto começam a ser compostas por trabalhadores voluntários e não apenas selecionados pelos dirigentes.

A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

9. Resultados

Resultados chave

Pelos resultados obtidos, já obtivemos **reconhecimento externo**

> Prémios Excelência na Gestão de RH e na Comunicação Interna

> Boas Práticas reconhecidas em publicações da especialidade

A ABORDAGEM DA DMRH: A CAF COMO GUIA

Conclusões

> O nível de mobilização dos nossos trabalhadores tem demonstrado que esta abordagem é a **abordagem apropriada à nossa realidade.**

> Para nós, **a qualidade** não é sinónimo de normatividade mas de uma **energia social** direccionada para objetivos comuns.

> É certo que começámos com um **foco interno**, o de melhorar a forma como funcionamos. Mas obter melhores resultados depende também de um maior envolvimento dos nossos clientes e parceiros na vida do nosso serviço e estamos apostados em faze-los participar.

> Agora que as pessoas já começam a internalizar as mudanças e os resultados são reconhecidos, podemos pensar no **modelo CAF como grelha de avaliação.**

Muito obrigada pela vossa atenção.

inovrh@cm-lisboa.pt