



(*Texto com revisão.*)

A SR^a ILANA TROMBKA (Diretora-Geral do Senado Federal) – Bom dia, gente. Vou pedir para todo mundo ir tomando os lugares. O número da mesa está atrás da credencial de vocês, e o nome está na pastinha. (*Pausa.*)

Bom, então, vamos lá. Meninos, vamos lá para a gente começar. A gente já começa cumprindo bem os nossos compromissos quando começa pontualmente. Então, vamos começar pontualmente.

Bom dia. Meu nome é Ilana. Eu sou Diretora-Geral do Senado Federal. Vários de vocês eu já conheço, e quem eu não conheço é um prazer tê-los aqui hoje.

Eu quero contar um pouco para vocês como nasceu a ideia deste evento. Eu me filio a um grupo de organizações que buscam a melhoria organizacional através do treinamento e da capacitação, e, entre esses órgãos de treinamento e capacitação, o Senado Federal, há alguns anos, já vem trabalhando com Amana-Key, e lá eu conheci uma série de outras organizações que também vêm trabalhando. Várias dessas organizações começaram a conversar através das suas lideranças e sentiram vontade de buscar um fórum para debater uma gestão com mais qualidade. Notadamente, foi uma iniciativa que partiu do Senado, da Elektro, com o Márcio Fernandes. O Sérgio está aqui, a quem eu agradeço desde já, porque foi uma das cabeças que nos ajudou a fazer este seminário. Compartilhamos isso também com o Sabin, com a Luiza Trajano, do Magazine Luiza, com o Sebrae, com o Vinícius Lages, e aí veio a vontade de juntar pessoas que queiram fazer gestão com qualidade, com transparência, com ética, da forma como cada um de nós como indivíduo quer orgulhar-se da gestão.

E a ideia do dia de hoje, dessa troca de experiência – por isso, vocês estão sentados em mesas –, é esta: buscar discutir um pouco a gestão, estudar *cases* de sucesso. E vocês podem ter até estranhado, porque principalmente quem trabalha em órgãos estatais, em organizações públicas, está acostumado com uma interação entre órgãos públicos, e aqui nós estamos fazendo interações entre órgãos públicos e privados.

Aí, eu me lembro muito de uma conversa que tive na quarta-feira com um grupo de jovens lideranças com que o Instituto Fernando Henrique Cardoso trabalha. Lá pelas tantas – eles eram jovens mesmo e vinham com uma posição muito dura em relação às questões de Estado e órgãos públicos –, eu disse que o Brasil é um só para todos nós, porque quem habita este País somos nós, pessoas. E as pessoas não são rotuladas se são servidores públicos ou se trabalham na iniciativa privada. Elas são só pessoas, e são essas pessoas que habitam este País. E é este País que a gente tem de fazer melhor. Essa é a nossa missão. E esse País melhor depende de todos nós, independentemente de onde a gente trabalha. E as boas práticas estão em todos os lugares e, por isso, a gente tem de aprender. Mais do que nunca, o momento que vive o País traz a necessidade desse congraçamento, a necessidade dessa união, porque um ambiente de negócios melhor, um ambiente político melhor traz um ambiente social melhor, e é isso de que todos nós precisamos.

Eu não posso acabar esta abertura sem fazer uma série de agradecimentos. Eu quero agradecer, primeiro, aos meus colegas do Senado Federal que estão aqui organizando o evento.

Aqui, eu tenho a Taquigrafia, eu tenho a Relações Públicas, mas eu preciso agradecer muito especialmente à equipe da Diretoria-Geral, que trabalhou muito para que este evento saísse, porque ter ideias é fácil; agora, colocar as ideias no papel e realizá-las já não é tanto assim. O problema deles é que eu adoro ter ideias. Eu tenho as ideias, e os outros é que têm que ir atrás.



Eu quero agradecer ao Márcio; eu quero agradecer à Clarinha, à Gisele; eu quero agradecer à Cris, à Ana Paula, à Patrícia, ao Thomas e à Carol – lembrei-me de todo mundo, não é? –, que são da equipe de organização.

E quero agradecer, é claro, ao TCU por ceder este prédio maravilhoso para a gente; ao Maurício, que é o Diretor do Instituto Serzedello Corrêa, que nos cedeu o espaço; ao Secretário-Geral do TCU, meu colega Caixeta, que estava aqui e precisou sair porque o Ministro Carreiro chamou, mas volta à tarde.

Eu acho que é isso, gente. Acho que a gente tem muito trabalho neste dia e não quero me alongar. Espero que, no final do dia, quando o evento terminar, quando chegarmos ao encerramento, nós saíamos daqui não só motivados, mas também com uma postura diferente, sabendo o que cada um de nós pode oferecer para construir a organização que queremos.

Muito obrigada. (*Palmas.*)

Eu me esqueci de agradecer ao Tostes, que vai hoje coordenar todo esse evento, e à equipe que está trabalhando com ele e que está lá atrás. É ele que vai dirigir o evento hoje.

Obrigada, Tostes.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Bom dia, gente. É uma satisfação tê-los aqui.

Eu reitero os agradecimentos feitos pela nossa Diretora Ilana e estendo esses agradecimentos ao Instituto Serzedello Corrêa e ao Tribunal de Contas da União, que tem sido um parceiro frequente do Senado e que sempre nos acolhe aqui com uma gentileza, com uma presteza e com uma competência exemplares.

Eu agradeço ao Sindilegis, que está nos servindo esse café da manhã de que estamos usufruindo, e que nos servirá o almoço. Isso está sendo custeado por este sindicato, o Sindilegis.

Nós temos aqui 58 organizações, entre órgãos públicos e empresas privadas, com 93 participantes inscritos. É um bom *mix* para um primeiro encontro de boas práticas de gestão.

Desde já, eu quero estimulá-los a olhar para o lado esquerdo. Há ali o que a gente está chamando de painel de troca. No primeiro painel, está assim: "Eu preciso", e, no segundo, "Eu ofereço". A ideia é que, ao longo de todo dia, especialmente a partir do que ouvirem nas mesas e dos palestrantes aqui, vocês identifiquem, nas suas organizações, necessidades que vocês tenham e que eventualmente possam ser supridas por essa rede de interlocutores que temos aqui, essa rede de organizações. Ao mesmo tempo, certamente todas as organizações têm alguma competência instalada, têm uma inteligência desenvolvida, têm um recurso que pode ser usufruído por outras organizações.

Nas mesas de vocês, há *post-it*. Eu sugiro fortemente que vocês usem esses *post-it* para tudo que quiserem – estão aí para isso –, mas especialmente para colocar o nome de vocês, a organização de vocês e uma necessidade ou uma oferta de algo para essa rede que está se iniciando aqui.

Qualquer coisa, uma competência, um recurso, enfim, algo que vocês julgam que possa ser útil para essa rede aqui.

Bom, a nossa programação da manhã vai ser assim, nós teremos um bloco de quatro palestras, de 20 minutos cada uma, seguido de um bloco de interação entre nós todos participantes e um painel interativo entre painelistas, entre participantes e entre painelistas e participantes.



Então, para dar início ao primeiro bloco do dia, eu quero convidar aqui o meu colega Márcio Tancredi, do Senado Federal, que é Diretor-Executivo de Gestão do Senado Federal.

Por favor, Tancredi. (*Palmas.*)

O Tancredi é graduado em Engenharia Civil e em Filosofia pela Universidade Federal de Minas Gerais; pós-graduado em Gestão Empresarial pela Universidade de São Paulo. Atua como Consultor Legislativo no Senado, na área de pronunciamentos parlamentares, desde 2004; foi diretor de administração de empresa e processamento de dados da Previdência Social, Dataprev, e engenheiro do quadro da Caixa Econômica Federal, empresa na qual exerceu, entre outras funções, a de superintendente nacional de desenvolvimento.

Tancredi, você então usufrua dos seus 20 minutos, para contar para a gente sobre esse trabalho de dimensionamento da necessidade de pessoal que você coordenou lá no Senado.

Por favor,

O SR. MÁRCIO TANCREDI (Diretor-Executivo de Gestão do Senado Federal) – O.k., Tostes. Muito obrigado.

Bom dia a todos e a todas. Eu vou gastar um expressivo tempo de 20 minutos para tentar dar a ideia para vocês de um projeto que começou em 2015, a pedido da Ilana.

A gente tem uma situação muito característica do Senado, que foi uma entrada de recursos humanos muito forte que houve em 84 e 85 que, ao final de 2015, representava quase 50% do nosso corpo efetivo de pessoal.

Então, essa geração chegou no tempo de aposentadoria, está em processo de desligamento, neste momento, e a gente fez este projeto para tentar identificar de que maneira a gente poderia, de uma forma mais correta, de uma forma mais ordenada, repor essa mão de obra, que é uma mão de obra expressiva do nosso quadro; e como a gente poderia fazer isso de uma maneira um pouco mais inteligente e um pouco mais centrada de fato nas necessidades dos processos da Casa. Começamos esse projeto há um ano e meio, dois anos, para suprir essa necessidade.

Vejam vocês, ali. Aquela coluna que está hachurada em azul é uma posição de funcionários efetivos do Senado entre 2004 e 2015. A gente saiu de um teto de 3.500 servidores mais ou menos para, em 2015, chegarmos a 2.700, e esse número hoje é em torno de 2.350, mais ou menos.

Aqui é a projeção da quantidade de aposentadorias que a gente está imaginando. Isso aqui é a posição real que houve até 2015 e a gente está mais ou menos naquela linha de tendência de subir até 2020, onde a gente vai ter o máximo de perdas efetivas e, a partir dali, o sangramento dessa mão de obra vai começar a se reduzir um pouquinho.

Mas entre 2015 e 2020, então, mais 986 servidores irão sair. Esse é o motivo pelo qual a gente começou o projeto. Na verdade, o projeto ficou um pouco mais urgente, um pouco mais significativo a partir da Emenda 95, que era um dado que a gente não contava naquele momento.

Com a Emenda 95, os recursos das empresas públicas vão ficar cada vez mais restritos, e a nossa grande despesa hoje, que é a despesa de pessoal, tem uma tendência de achatamento muito grande no futuro. Ela vai ficar muito plana. A nossa curva só começa a descer daqui uns 15, 20 anos, porque, ao contrário do setor privado, quando um funcionário público se aposenta, ele continua na despesa do órgão, apenas passa para outro tipo de rubrica orçamentária. Não mandamos a pessoa para o INSS. Nós somos o próprio instituto de previdência, digamos assim, do nosso servidor.



Muito bem. Então, esse projeto foi feito entre agosto de 2015 e julho do ano passado. Eu fiz com um colega, o Paulo Bernini, que é um companheiro de jornada. Já trabalhamos em alguns projetos dessa natureza anteriormente. E fizemos no Senado inteiro, exceto nos gabinetes, cuja composição é uma composição política e não é exatamente o foco do nosso projeto. É uma despesa que tem características de outra natureza.

E aqui queríamos o quê? Dimensionar, de forma técnica, esse quadro de pessoal, para que pudéssemos administrar a evolução futura de uma maneira mais segura. E acabamos fazendo isso de uma forma que foi muito útil. Vocês vão ver depois a utilidade que conseguimos arranjar para os meios desse projeto em outras circunstâncias da nossa organização.

Levantamos todos os projetos que tínhamos organizacionalmente compondo a produção da Casa, as interconexões entre esses processos, os insumos, os produtos e as atividades. E estabelecemos uma metodologia para fazer essa anotação referencial de pessoal. Identificar isso foi muito relevante, oportunidade que tínhamos de melhorar, evoluir e incrementar o desempenho desse processo ao longo do tempo.

O que usamos como orientação metodológica? Consideramos a produção relativa ao triênio que se estava encerrando naquele momento, 2013 a 2015, trabalhamos levantando de fato o modelo operacional de cada processo. Então, além da rede de processo que compõe a nossa organização, levantamos de que forma esses processos operavam para cumprir as suas finalidades. Então, temos uma noção bem grande hoje, bem completa de como a Casa opera.

Tentamos estabelecer de uma forma mais criteriosa qual o destino específico da produção daquele processo. E levantamos o tempo médio dispendido. Fizemos uma avaliação de produtividade ali, para que pudéssemos imaginar, enfim, se estava adequado ou se não estava adequado e de que forma poderíamos dimensionar, com critérios técnicos e seguros, a maneira de lotar pessoal nas áreas.

Analizamos esse desempenho, ajustamos o método e a eficiência. Na verdade, é o seguinte, identificamos o nível de produtividade que acontecia naquele momento e não desrespeitamos o nível de maturidade de cada processo. Então, cada processo estava num determinado nível de evolução e não poderíamos forçar essa evolução a acontecer de forma desordenada ou então por uma questão mais voluntarista.

Então, identificamos aquilo. Mas, mesmo assim, havia processo que, dada aquela característica de maturidade que ele apresentava no momento, ele tinha uma certa... um descompasso em relação à lotação de pessoal. Então, isso também foi identificado nesse momento.

Temos um diagnóstico de que, independentemente de qualquer evolução dos nossos processos, embora saibamos que muitas evoluções sejam possíveis, estão mapeadas inclusive, temos pessoal suficiente ou faltando em cada um deles, nesse momento.

É claro que vocês vão ver, depois, que estamos querendo aproveitar a oportunidade de, identificadas as possibilidades de fazer aprimoramentos, fazê-los no corpo de uma ação mais organizada dentro da nossa organização.

Diferenciamos a contribuição do quadro e de servidores terceirizados.

Terceirizado não é o objetivo desse projeto. Ele é contratado com uma outra lógica e apenas dimensionamos a equipe que poderia supervisionar o trabalho do terceirizado. Isso é uma coisa que temos que fazer; essa supervisão é feita internamente na Casa, como vocês sabem.

E estabelecemos um padrão geral para as atividades de gestão, uma vez que a atividade de gestão costuma ser modular. Eu não preciso ter uma quantidade muito



diferente de pessoas para gerenciar os processos de RH em relação aos processos de TI. A gestão é sempre modulada.

Bom, fizemos uma reunião preparatória com as áreas, para apresentar o nosso projeto. Depois, fomos até a base de operação para entender como de fato aquilo acontecia na prática. Tratamos dos dados e devolvemos, área por área, as conclusões. E, nessa descida até a base, qual foi a nossa ideia? Vamos nivelar com eles o conceito de processo organizacional, o conceito a partir do qual trabalhamos em comum, vamos levantar a estrutura local desses processos, de que forma eles de fato operam, vamos definir quais atividades vamos dimensionar e quais atividades não vamos dimensionar.

Houve – uma janelinha aqui interessante – uma iniciativa anterior de fazer esse dimensionamento com base em produtividade por atividades. E tivemos, assim, uma explosão de demandas no Senado. O Senado precisava, segundo esse estudo anterior, de 50% a mais de pessoal, porque se dimensionava tudo, o tempo que você gasta ao telefone, o tempo que você gasta para fazer reunião. E esse não é o foco; o foco é saber quanto gastamos na média para produzir aquilo que demandam de nós. Então, com essa nova abordagem acabamos saindo com um número bem menor do que esse número anterior havia contado.

Muito bem, e, no fundo, conseguimos fazer esse ajuste, tratamos dos dados, compilamos isso, devolvemos isso, área por área, isso é importante. O pessoal hoje sabe por que achamos que há gente a mais, há gente a menos em cada um dos processos, porque debatemos esses indicadores com eles. E o relatório final já está pronto há coisa de um ano. E eu queria, antes de dizer como estamos usando os resultados desse trabalho, dar um exemplo aqui para tornar um pouco mais próxima de vocês a atividade.

Este aqui é um exemplo lá da Secretaria de Finanças, Orçamento e Contabilidade. Está aqui o Fernando, que é o dono do processo. Então, temos uma série de atividades lá dentro que compusemos em processos organizacionais: elaborar, executar e acompanhar orçamento, fornecer informações contábeis, fornecer informações gerenciais, administrar o Ceaps, que é o centro onde regulamos as verbas que estão à disposição dos gabinetes parlamentares e ali, finalmente, administrar recurso financeiro, que está tarjado de amarelo, para o qual vamos dar uma olhada um pouco mais de perto.

Muito bem, então, cada processo desses foi descrito em termos do seu objetivo, da sua abrangência, dos produtos que ele entrega para o resto da organização. E levantamos especificamente as atividades desse produto do pagamento efetuado, que eram e continuam sendo receber e avaliar solicitações de pagamento a fornecedores, contabilizar essa despesa, emitir uma ordem de pagamento e recolher impostos.

Essa é a ficha dos indicadores que utilizamos para dimensionar a maneira como esse processo consumia recursos humanos. Este aqui, usamos este exemplo aqui porque ele é básico, ele é bem a média, a moda do que fizemos. Era um indicador de produtividade e me dava a quantidade de serviço que eu podia fazer em função da unidade de recursos humanos. E trabalhamos um segundo indicador, que é um indicador um pouco mais para análise de sensibilidade, que é quanto tempo a pessoa leva para fazer a unidade de tarefa.

Com base nisso, fizemos ajustes, e esse ajuste foi... Tem uma série de planilhas que utilizamos para acumular os resultados. Nesse exemplo aqui, tínhamos lá, por exemplo, nove servidores fazendo esse trabalho à época. Acabamos dimensionando a necessidade de pessoal em apenas cinco servidores, e a diferença entre nove e cinco... Esse foi um exemplo muito interessante, porque descobrimos o quê? Que havia uma série de problemas na maneira como se constituíam os processos de pagamento. Então, o pessoal que estava trabalhando lá, ao invés de executar imediatamente a tarefa, tinha que rever



processos, porque a instrução deles não estava legal, quem deveria ter autorizado não autorizou, enfim. Eles pegavam, depois de a coisa estar rolando há algum tempo no corredor, colocavam debaixo do braço e iam consertar o processo para que ele pudesse ser pago.

Então, esse processo ainda não foi trabalhado nesse sentido, mas com ajustes pequenos podemos, certamente, passar de nove para cinco, e na hora em que a nossa disponibilidade de RH diminuir um pouquinho, vamos poder fazer esses ajustes para acomodar essa falta de pessoal, essa saída do recurso.

Este aqui é um dimensionamento padrão que utilizamos para as gestões. Cada tipo de unidade organizacional básica lá, coordenação, a secretaria ou o serviço era dimensionado tendo em vista um padrão para se adotar para cada uma delas. A quantidade de atividade gerenciada estava dimensionada para todo o mundo. Então, a secretaria, por exemplo, de taquigrafia, tem uma demanda de gestão que é parecida com outra secretaria da Casa, e a estrutura de gestão, então, será padrão, tanto a secretaria de taquigrafia quanto a de finanças, que é a do Fernando.

Bom, isso permitiu para nós termos uma noção de onde estávamos. Temos tanto de pessoal para fazer um determinado volume de trabalho e pudemos projetar qual a necessidade que tínhamos, não só hoje como também nesta planilha aqui. No cantinho tem aqui uma posição de dezembro de 2020. Então, podemos fazer, ano a ano, uma previsão da evolução do pessoal e programar concursos, por exemplo, que era, na verdade, a necessidade original, para que eles possam entrar de forma adequada no processo correto, na quantidade correta e fazendo ajustes que acharmos necessários para acomodar o decréscimo de servidores que certamente vamos ter durante o tempo.

Muito bem, aqui alguns legados que estamos tirando do projeto. Na verdade, estamos sendo pouco econômicos aqui, porque tem umas questões que estamos imaginando que ainda são possibilidades reais, de implementar, por exemplo, a gestão de competências, levando em consideração o conhecimento que acumulamos da estrutura de processos do Senado. Isso vai ser muito útil para você não trabalhar em cima da unidade organizacional, porque, às vezes, ela tem um certo tipo de direcionamento lá no regulamento, etc., e ficou um pouco confuso. Podemos trabalhar mirando o processo organizacional, porque aí, sim, sabemos exatamente o que ele faz, de que recursos ele precisa e de que forma ele precisa ser dotado de pessoal.

Então, nesse momento em curso, temos projetos estratégicos que estão definidos na nossa pauta de 2017 e 2018. Esses quatro projetos estão bebendo diretamente da fonte do projeto. Na reestruturação de políticas de pessoal, estamos utilizando o conhecimento sobre a gestão de pessoal que temos na Casa para reformular essas políticas, gestão do conhecimento, porque vamos poder focar exatamente em cima da pauta de trabalho de cada processo, olhando mais uma vez o processo, na unidade organizacional.

Na automação de processo de RH que neste momento já está em curso, estamos mapeando e fazendo um ajuste bastante profundo na estrutura produtiva de RH, de tal forma que possamos ter as atividades de caráter transacional automatizadas e decididas via sistema, via uma regra padrão, e voltarmos o pessoal do RH para tratar das políticas de gestão de pessoas, que é o passo evolutivo natural e que demandamos nesse instante.

E também a estruturação da gestão estratégica corporativa, onde, na verdade, o mapa corporativo ficou pronto no processo... no nosso projeto, então, a gestão de processos vai tirar a estrutura do processo da organização desse projeto, a gestão de riscos idem. Em grande parte a gestão de risco, por exemplo, é de perda de conhecimento específico em função do evento – a aposentadoria está sendo resolvida já diretamente, a



partir do levantamento que foi feito do projeto – e gestão de desempenho, onde vamos utilizar os indicadores que podemos alocar aos produtos para fazer a gestão de desempenho da Casa.

Isso é um projeto bem ambicioso. Achamos que até o final de 2018 ele estará relativamente bem conformado já, e estamos tentando arranjar o lugar de um projeto de gestão de competência, porque fomos visitar o TRE do Rio Grande do Sul e vimos ali um primor de projeto, uma coisa muito bem feita, muito bonita e que nos entusiasmou, porque...

A Natália está aí? Cadê ela? Oi, estou elogiando o seu projeto, Natália! É realmente um brinco! E achamos que, até copiando bastante lá seus sistemas, suas planilhas, suas metodologias, que estão muito boas, vamos conseguir fazer um projeto um pouco mais rápido. Estamos tentando encontrar um lugarzinho para ele na nossa pauta de trabalho.

Bom, gente, é basicamente isso o que eu queria falar para vocês. Eu tenho uma história também que é interessante. Eu não quero me alongar muito, mas o Senado não está trabalhando na linha do trabalho feito em casa, né? Estamos trabalhando em uma linha de plano de gestão setorial. O que é isso? Todo mundo é obrigado a bater ponto e a regulação da presença de pessoal na Casa é feita por identificação biométrica. Isso é uma coisa que, às vezes, não bate muito bem com o regime de trabalho, com aquilo que o processo deve fazer. Nesses casos, então, o que fazemos? Usando o que já levantamos em termos de produtividade, no projeto de dimensionamento, a gente contrata com as áreas, faz uma espécie de contrato de gestão, onde combinamos um desempenho superior. Em troca disso, liberamos o ponto no sentido de deixar esse registro ser dispensável, mas cobramos, por outro lado, o produto da produtividade que foi contratada com base nesse acordo de desempenho. Certo? Também é feito a partir desse projeto. Então, acho que deu para vocês entenderem mais ou menos como é a história.

A partir disso, Tostes, devolvo para você o microfone.

Muito obrigado. (*Palmas.*)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato, Márcio Tancredi.

Eu quero sugerir agora que vocês encontrem o seu vizinho mais próximo de mesa e, por dois minutos, troquem alguma experiência da sua organização à luz do que ouvimos aqui. Como é essa questão de dimensionamento de pessoas na sua organização? Dois minutos.

Enquanto isso, eu peço ao Theophilo Moreira que se encaminhe aqui à frente para irmos preparando a sua apresentação. (*Pausa.*)

(Procede-se à interação entre os participantes.)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Então, retomando o curso das palestras, quero convidá-los agora para receber... Está funcionando, né, esse negócio da conversa? Que bom, é para isso que a gente está aqui. Peço a atenção de vocês agora para a gente receber o Theophilo Moreira, que é Diretor de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais.

O Theophilo é graduado em Administração de Empresas pela Face-Fumec, em Direito pela UNA, Belo Horizonte. Tem pós-graduação, *lato sensu*, em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro, em Poder Legislativo pela PUC Minas, Escola do Legislativo, da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, e em Gestão de Pessoas pela Fundação Dom Cabral. É Diretor de Recursos Humanos, como eu disse, da Assembleia Legislativa, desde março de 2012. Atua na área de recursos Humanos e gestão de pessoas há mais de 25 anos.



Então, Theophilo, por gentileza, em vinte minutos, conta para a gente essa história da gestão de competências em desenvolvimento de pessoal lá na Assembleia, por favor.

O SR. THEOPHILO MOREIRA (Diretor de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais) – Quero agradecer ao Senado, à Diretora Geral do Senado e ao Dr. Tancredi a oportunidade de estar aqui, de compartilhar e de ser compartilhado. Orgulho-me muito de ser servidor público, orgulho-me muito de ser servidor da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

A Assembleia Legislativa tem mil e trinta servidores efetivos, dois mil e setecentos do quadro de recrutamento amplo. A área administrativa é toda ela provida por servidores do quadro permanente e a área parlamentar por servidores do quadro de recrutamento amplo.

Todas as posições gerenciais são providas por servidores efetivos, diferentemente de praticamente todas as assembleias. Eu acho que de todas as assembleias do Brasil. Temos aqui colegas de cerca de sete assembleias legislativas e reforço o convite feito na Unale, em Foz do Iguaçu, para que a gente faça o nosso encontro, no semestre que vem, sobre boas práticas de gestão de RH lá na assembleia.

Bom, vou partir aqui do planejamento estratégico. A Assembleia propiciou um planejamento estratégico institucional, entre 2009 e 2010, que culminou com esse mapa estratégico Visão de Futuro para 2020. Eu vou resumir bastante porque estou vendo que a minha apresentação... Não vou ultrapassar o tempo combinado, mas o objetivo organizacional é assegurar o alto nível de capacitação e desempenho do corpo gerencial e técnico. Esse é o objetivo organizacional no qual nós estamos nos mirando nesses dez anos de planejamento estratégico. Já cumpridos sete anos, nós avançamos muito, mas em termos de desenvolvimento gerencial, nós queríamos criar um modelo de liderança. A Assembleia é reconhecida pelo seu quadro de pessoal, mas a gente queria ser reconhecido também pelo quadro de liderança; que os nossos gerentes também tivessem o mesmo reconhecimento, a mesma qualidade do nosso corpo técnico.

Vou passar para esta outra fase, Premissas para o Desenvolvimento. Nós fizemos uma validação de nossas premissas com a equipe. Todo o trabalho de criação do PDG envolveu toda a equipe. Cerca de 103 gestores foram envolvidos nesse processo. Procuramos promover o envolvimento, o compromisso, o patrocínio da alta administração. Essa é a premissa fundamental. Se a alta administração não estiver comprometida, esse trabalho se perde. Fizemos uma construção conjunta do PDG alicerçando-o no desenvolvimento estratégico, com o objetivo central de instaurar a base do nosso modelo de liderança. Desde o princípio, nós mantivemos o planejamento estratégico para todas as nossas ações estratégicas de recursos humanos.

A estruturação do PDG sob forma de ciclos de desenvolvimento para formação continuada. Estamos concluindo o primeiro ciclo de desenvolvimento gerencial e passando para o primeiro ciclo de desenvolvimento técnico.

Priorização de iniciativas de caráter geral, valorização da corresponsabilidade da cultura de autodesenvolvimento dos gestores, observância da realidade orçamentária da instituição.

Nosso projeto inicial era de R\$2 milhões. O Estado de Minas Gerais está em crise financeira grave, como todos sabem, como todos os Estados. Mas Minas Gerais é o terceiro Estado com pior situação financeira. Reduzimos o projeto de R\$2 milhões para R\$500 mil. Estamos concluindo, então, um projeto de R\$500 mil ao longo de quatro anos. Essa é uma participação relativamente de custo baixo, ou seja, R\$500 mil para o desenvolvimento gerencial de cem servidores é um custo relativamente baixo.



Participação ativa e obrigatória de todos os integrantes do corpo gerencial da casa – diretores, gerentes gerais, gerentes operacionais – nas atividades de PDG. Inclusive eu também participei como aluno.

O caminho da Construção.

Nós começamos com o diagnóstico e a análise da cultura organizacional, definição de atributos da liderança, sobre os quais nós procuramos nos pautar em todo o nosso PDG. A partir desses atributos, eu vou mostrar para vocês, houve a definição de um modelo que fosse compatível com a atividade pública, porque geralmente você traz o modelo de gestão de competência da iniciativa privada e há um estranhamento, um desconforto. Nós já tivemos outras iniciativas na assembleia. E esses desconfortos não podem prosperar.

Para que esse projeto desse certo, nós tivemos que fazer uma adequação. E essa adequação tem que partir das características do setor público. Fizemos a definição das competências organizacionais essenciais e gerenciais, mapeamento do perfil de cada posição gerencial, tanto o perfil da posição, quanto o requerido pelo ocupante daquela posição. Daí, a gente fez a análise de *gaps*, a diferença do que é necessário, porque se observou efetivamente; estruturamos um plano de desenvolvimento gerencial, aprovação disso e validação com todos os gestores, e a implementação concluímos agora, no mês passado.

Esses aí são os atributos das nossas lideranças, atributos essenciais a que chamávamos de DNA da Liderança. Então, por exemplo, o respeito ao posicionamento apartidário. É importante o servidor, dentro de uma instituição legislativa, ter uma posição apartidária. Por mais que eu me identifique com algum Partido, nós temos que ser apartidários, técnicos. E existem outros atributos aí a que denominamos de "nossos mantras", DNA gerencial.

Bom, do planejamento e diagnóstico da cultura, nós fizemos a definição do nosso modelo de gestão por competência definindo três níveis de competências: competências organizacionais, gerenciais e setoriais. Essas organizacionais é representar a sociedade, suporte à atividade político-institucional. Das gerenciais aqui tem um modelozinho, para tornar esta apresentação de um pouco teórica a mais prática. Tem aqui um exemplo de competência gerencial, que foi escrita a partir do levantamento das entregas. Em conformidade com os gestores de cada posição gerencial, nós desenhamos, então, o perfil ocupacional para cada posição gerencial.

Dessa transcrição, verificamos, então, cinco habilidades: habilidade de comunicação, organização do trabalho, planejamento, tomada de decisão e gestão de equipes.

Este aqui é um gráfico decorrente desse levantamento, tanto da situação do requerido, quanto do domínio. Então, o que está em vermelho ali é o que está extrapolando. É necessidade, é *gap*, necessidade de treinamento. Para cada posto gerencial, a soma de cada um desses perfis representou uma necessidade de treinamento individual. E seria impossível fazermos o treinamento individual.

Portanto, nós unimos todas essas demandas e construímos um plano de desenvolvimento gerencial, um plano único. Fizemos a contratação da Fundação Dom Cabral, que é uma instituição renomada, com sede em Belo Horizonte, para efetivarmos o desenvolvimento gerencial. O trabalho foi feito junto à Fundação Dom Cabral em forma de parceria, a fundação não se propôs um produto, esse produto foi construído: Assembleia, Escola do Legislativo, área de planejamento, RH e Fundação Dom Cabral. Num primeiro momento, inicialmente, o nosso projeto era bem mais ambicioso; nós o reduzimos bastante para que pudesse ser factível, inclusive em questão de custo.



Essas são as habilidades que estavam constantes daquele gráfico: comunicação, organização do trabalho, planejamento, tomada de decisão, desenvolvimento de pessoas, e daí o mapeamento: habilidades requeridas, grau de domínio, relatório analítico para cada posição gerencial e o desenvolvimento gerencial – programas: desenvolvimento de programa de desenvolvimento gerencial.

Aqui, entre 2016 e 2017, de agosto do ano passado até o mês passado, nós fizemos o desenvolvimento de um *workshop*, uma fase de Autodesenvolvimento para Gestão, de quatro horas; Gestão e Organização do Trabalho, 24 horas; Gestão da Comunicação Interna, 16 horas; Gestão de Pessoas e Equipes, 24 horas, e agora em setembro vamos fazer uma atividade destinada aos chefes de gabinete.

Em todos os momentos, o que diferencia bastante desse trabalho que nós fizemos agora é que a Fundação Dom Cabral trouxe uma experiência interessante lá da Cemig – porque toda atividade de desenvolvimento geralmente fica muito distante, é muito teórica, muito distante da realidade. O grande ganho que nós tivemos nessa atividade foi com algo que a gente chama de praticagem – a atividade e a prática, a união da atividade com a prática. Eu vou demonstrar para vocês exemplos disso aí. Esse foi o grande ganho, assim, desse novo PDG. Todo o trabalho alicerçado com base naqueles valores de liderança e um trabalho realizado com a DRH, Escola e Fundação Dom Cabral.

O balanço final do nosso PDG: 103 gestores, mas, de forma indireta, todos os servidores da Casa. Nessa atividade de praticagem, por exemplo – essa aqui –, é muito difícil para quem está lá, por exemplo na área de saúde, um médico, se enxergar num planejamento estratégico institucional. É muito difícil para quem está lá no almoxarifado se enxergar num planejamento estratégico. Foi interessantíssimo, porque na praticagem começou-se a passar informações, discutir questões do dia a dia, compartilhar com os colegas gestores, informar que nesse caso aqui – esse rapaz aqui é o gerente, lá, da área de material e patrimônio, explicando para o pessoal o que é um planejamento estratégico, onde ele se vê lá no planejamento estratégico. Então, essa oportunidade da praticagem foi um ganho muito grande no nosso projeto.

Avaliação: dos 103, 72 responderam; dos 72, 97% responderam que superaram as expectativas, 63%; e 33% que atenderam às expectativas.

Então, não só de resultado, como da impressão de todos os servidores, acho que foi muito exitosa essa atividade. Em relação a essa técnica de praticagem, 96% dos servidores gostaram – 68,1% gostou bastante ou gostou, mas teve alguma dificuldade de ir para a prática.

Bom, a partir do desenvolvimento gerencial, PDG, agora nós estamos na fase de replicar isso para todos os servidores. Esse é um desafio muito grande, porque nós temos 1.030 servidores. Nós vamos estudar cada posição, a partir do nosso dimensionamento que também fizemos lá na Assembleia.

O dimensionamento da força de trabalho nos propiciou muita informação; muita informação para movimentação de pessoal, para o desenvolvimento, para o PDG, para os PDIs. O trabalho é importantíssimo. Não sei como está a abrangência da aplicação dessa técnica nas outras instituições. Para nós foi difícil de implementar, doutor, porque as pessoas tinham resistência. Mas nós conseguimos fazer num determinado nível em que nós alcançamos não o resultado que esperávamos, mas alcançamos um bom resultado, que nos ajudou também bastante na implementação e no subsistema de desenvolvimento do nosso PDG.

Aqui trata da transposição do PDG para o PDI, para os técnicos. Nós vamos fazer também a avaliação das competências setoriais, de cada posição setorial, a partir de dois



eixos: competências essenciais e setoriais; competência essencial, eixo institucional; competência setorial, eixo comum. Eixo institucional são aquelas competências que a instituição detém; o comum todos os setores têm; e específica é aquela que é específica. Por exemplo, área de comunicação; competência específica da área de comunicação.

Não nos limitamos às atividades tradicionais de desenvolvimento. A gente propõe um mix de aprendizagem, que vai de reuniões de trabalho. Em muitas reuniões de trabalho se aprende muito mais do que às vezes numa atividade tradicional de desenvolvimento. Treinamento prático, viagens de estudo, estágio, Benchmarking. Em Benchmarking a gente aprende demais.

Quanto tempo ainda temos? Desculpe-me. Cinco minutos.

Grupos de estudo. Eu já promovi lá vários grupos. Na época em que eu era responsável pela Escola do Legislativo, havia permanentes estudos relativos ao Regimento Interno. É demanda permanente. O que nós começamos a fazer? Grupos de estudo. Vamos estudar aquilo que realmente interessa. Por exemplo, na área de Plenário. Vamos ficar fazendo treinamento, treinamento? Tem de ver aquilo que realmente interessa. E aí, às vezes, não é uma atividade formal de treinamento. É *workshop*, reunião de trabalho, em que se aproveita muito mais.

Então, a nossa proposta é fazer esse *mix* de aprendizagem, em que vamos utilizar várias outras, até leitura de livro, para ver como vamos fazer o controle disso, para que tenhamos efetividade. Mas nós estamos partindo para este modelo de desenvolvimento de *mix* de aprendizagem. Nós estamos na fase de elaboração da transposição do PDG para os planos de desenvolvimento individuais técnicos. Então estamos imaginando que a gente tenha no final uma matriz de capacitação. Esse institucional, por exemplo. Nós temos ali o Monteiro Lobato, um treinamento realizado, em que a gente tem um retrato da matriz individual de cada servidor. Nós estamos em um projeto piloto agora em 2017, começando, iniciando o nosso modelo de desenvolvimento técnico para implantação ali... Eu espero que não seja até 2019, porque senão eu acho que perde o nosso sentido.

A gente tem trabalhado muito, a equipe, no sentido de que nós precisamos da resposta também de forma mais rápida. Inicialmente está previsto para 2019, mas nós vamos tentar antecipar isso aí para o primeiro semestre de 2018, para todas as assembleias legislativas, pelo menos o mapeamento. O desenvolvimento, a partir do segundo semestre do ano que vem.

E aí deixo essa pergunta: para onde nós vamos? Acho que não há outro espaço senão promovermos a melhoria do serviço público. Não comporta mais, a sociedade não aceita esse número excessivo de servidores. A nossa dinâmica, o nosso mundo mudou. Não é possível mais a gente trabalhar sem racionalidade, sem produtividade. Nós precisamos mudar. Dizia uma diretora: chega de planejamento. Precisamos mudar sempre. Mas não é mudar por mudar não, precisamos mudar porque nós precisamos aprimorar sempre a responsabilidade social.

Nós, como gestores, temos uma responsabilidade muito grande, o dinheiro é público. Então, nós podemos influenciar para que as coisas melhorem. É isso que a gente pretende.

Muito obrigado e bom dia. (*Palmas.*)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato, Theophilo Moreira. Muito agradecido.

Então, gente, continuando a nossa prática de conversas e interações, queremos convidá-los a conversar por dois minutos, inspirados por esse tema de gestão de competências e desenvolvimento de pessoas.

E eu peço a gentileza de o Eduardo Lorenzo se dirigir até aqui.



Está aqui. Obrigado. (*Pausa.*)

(*Procede-se à interação entre os participantes.*)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Então, retomemos as nossas apresentações. Vocês estão percebendo que a palestra do Eduardo Lorenzo está sendo antecipada, porque o Bruno Szarf, Diretor de Recursos Humanos e Sustentabilidade da Elektro, ficou retido pela greve geral. A rodovia lá em Campinas foi bloqueada e ele não só teve dificuldade de acesso como foi escalado, como Diretor de Recursos Humanos e Sustentabilidade, para administrar a situação.

Então, nós estamos antecipando. Bem-vindo, Eduardo Lorenzo, Gerente Corporativo de Excelência Empresarial da Embraer. É formado em engenharia mecânica pela UFRJ, com MBA em gestão empresarial. Na Embraer é responsável pelo programa de excelência empresarial, em âmbito corporativo, incluindo sistemas de gestão corporativo e suas respectivas certificações, desdobramentos de metas e desenvolvimento organizacional.

Eduardo Lorenzo nos falará sobre eficiência e produtividade, em 20 minutos.

Por favor, Eduardo.

O SR. EDUARDO LORENZO (Gerente Corporativo Excelência Empresarial da Embraer) – O primeiro desafio é este: 20 minutos. Mas vamos lá, a gente vai tentar. Eu queria só fazer uma referência. A Ilana fez uma abertura muito bacana. E de forma bem resumida, porque eu só tenho 20, então não posso gastar muito: a Embraer tem muito orgulho de ser brasileira. Como o pessoal fala, estamos juntos. Então, é uma empresa brasileira. A gente tem orgulho e a gente está aqui para mudar e melhorar sempre o nosso País. Bom, vamos lá.

Só falar um pouquinho, antes de falar até sobre o nosso... a parte de eficiência, vou falar dois minutinhos sobre a empresa. Eu vou falar sobre o programa, vou falar a orientação do nosso trabalho de eficiência e produtividade e vou falar um pouquinho também de resultados.

A empresa nasceu em 1969, por uma iniciativa de governo. Nasceu pelo CTA, formou-se o ITA, formou-se, então, a empresa que tinha que fabricar tudo isso, que foi a Embraer. Em 1994, ela foi privatizada, e hoje somos o terceiro maior fabricante de aeronaves do mundo. Então, conseguimos evoluir bastante mesmo estando no Hemisfério Sul, o que, para nós, é meio complicado. Eu vou mostrar para vocês a nossa geografia. Hoje, nós somos mais 19 mil pessoas. Às vezes, o pessoal pergunta: "Quantas pessoas estão lá na sua área de excelência?" Dezenove mil. São elas.

Vou falar um pouquinho do que eu estava falando para vocês sobre localização, sobre onde estamos. São as nossas unidades, sejam elas fabris, de distribuição, centros de manutenção, vendas. Essa é nossa geografia, hoje, em termos de instalações Embraer.

E aqui vocês vão ver onde vão estar nossos clientes. Esses aqui são os nossos aviões, o que a gente tem hoje. Então, a gente tem aviões na aviação comercial de 30 a 130 passageiros aproximadamente – há algumas configurações diferentes. Espero que vocês já tenham voado com a gente e tenham tido bons momentos dentro do nosso avião.

E vou falar um pouquinho para vocês de onde é que estão os nossos clientes. Estão todos para o lado de cima bem como os nossos fornecedores, que também estão lá. Então, para nós, é um desafio estar aqui porque já temos um custo logístico natural, em razão de onde estamos, porque tudo desce e depois tudo sobe. Tudo bem que sobe voando, que é mais fácil. Mas, para vir para cá, há um custo logístico, o que já é um desafio muito grande.



Falando da aviação executiva, é um mercado novo ainda, mas estamos bem felizes com isso. Entramos há mais ou menos 12 ou 15 anos na aviação executiva. Hoje, temos uma família bastante grande. Em termos de tecnologia pode ter certeza que são os melhores aviões que há no mundo. Não competimos aqui, competimos no mundo.

Eu me lembro da primeira vez que fizemos uma pesquisa de satisfação do cliente. Foi em 2009, se não me engano. Nós éramos o décimo segundo em nível de satisfação do cliente, também conhecido como último. Hoje, estamos há três ou quatro anos disputando, e por dois anos consecutivos em primeiro lugar no mundo, competindo com Gulfstream, com as empresas topes de executivo. Temos hoje o avião mais entregue do mundo, que é o Phenom 300, em termos de quantidade. E temos o avião que tem a melhor retenção de valor, que é o Phenom 100, aquele que não perde valor. Você o compra usado e vende bem. Então, estamos bem felizes também na aviação executiva.

Aí também estão os nossos clientes. Vocês podem ver que estão todos lá para o lado de cima. Hoje, temos tem quase 4 mil aviões ao todo voando no mundo.

Na parte de defesa e segurança, o nosso maior cliente é o Governo brasileiro, a Força Aérea. Temos um avião de treinamento leve, que conseguimos por lá fora. Os Estados Unidos estão comprando de nós. Temos uma fábrica e montamos lá e temos boas possibilidades de mais oportunidades.

É um desafio gigantesco entrar no mercado de defesa americano. Não preciso falar muito sobre isso, vocês conhecem muito bem as relações. É muito difícil, e conseguimos entrar.

Temos um brinquedinho novo, esse pequenininho, o nosso cargueiro, que vamos entregar para o Governo e há outros contratos que também, se Deus quiser, vão se efetivar e que nos mudam de patamar em termos de defesa e segurança.

Aqui, são os clientes da defesa que temos hoje.

Agora, eu vou falar um pouco sobre o nosso programa. Primeiro, o que é P3E? P3E é Programa – o "P" e depois três "E" – Excelência Empresarial Embraer. E aí o que a gente já comenta?

Eficiência, produtividade, isso tudo não é um projeto. A gente não faz um projeto para aumentar eficiência e produtividade. Não existe isso. Se a gente fizer, vai perder já já. A gente tem que ter um processo contínuo disso. Não dá para dizer "ah, vamos fazer um projeto para ganhar eficiência?" Vai fazer, mas daqui a pouco você vai perder. Por quê? Como falam os engenheiros – lá na Embraer "quase não tem", então, a gente usa bastante isso –, é entropia, entropia negativa. Ou seja, se você não colocar energia no sistema, tende à desorganização. Então, não dá para você fazer um projeto e achar que aquilo solucionou. É um processo contínuo ganhar eficiência e produtividade, tá, gente?

Bom, em 2007, nosso programa foi lançado, e essa foi a mensagem do nosso Presidente na época de lançamento do programa. Então, o foco era empresa de excelência, satisfação do cliente, empresa enxuta, simplificar processo, eliminar desperdício, uso pleno dos recursos. A gente ouviu que muitos dos projetos que foram apresentados aqui estão em linha com o que a gente colocou como desafio em 2007.

A gente usa como princípio, os princípios de linha, ou seja, simplicidade, agregação de valor... O pessoal confunde muito... Ainda hoje, o pessoal, ao falar de linha, fala em redução, só fala em redução, redução, redução. Linha não é só redução. Inclusive, peça que vocês deem uma olhada se há muita redução aqui ou se tem mais agregação de valor, geração de valor. Então, ser linha é gerar valor, agregar valor.

Senão, a gente começa a cortar custo. "Temos que cortar custo". Não, não tem que cortar custo; a gente tem que controlar os custos, porque, ao cortar custo, às vezes, a gente



corta o quê? O valor que a gente está gerando. A gente tem que ter um cuidado danado. O pessoal brinca falando assim: "precisamos cortar custo a qualquer preço". Não é isso? A gente fala muito isso. Aí o que a gente faz? A gente faz uma redução, gera um dano ao nosso *stakeholder*, seja ele o acionista, sejam as nossas pessoas, sejam os fornecedores, sejam os clientes, e a gente perde valor. Então, é muito fácil diminuir o preço do avião. É muito fácil. É muito fácil diminuir o preço de qualquer coisa. O difícil é aumentar o valor percebido dele. Isso é que é difícil. Então, essa é a relação que a gente busca sempre quando está falando em eficiência e produtividade.

Nenhum programa funciona só com eficiência, produtividade e excelência se não envolver a liderança, as pessoas e uma cultura propícia para que isso aconteça. Então, não tem como a gente ter um programa em nenhuma empresa, em nenhum lugar, seja ele público ou privado, porque tem uma coisa chamada pessoa, certo? Também já foi falado isso aqui. Não tem jeito. Eu sempre brinco lá dizendo: "quer acabar com o problema? Acaba com o cliente e acaba com as pessoas. Não tem mais problema. Não dá mais problema". Então, a gente sabe disso. Então, se a gente não trabalhar a liderança para conduzir bem as pessoas, para criar uma cultura propícia à eficiência, à produtividade, não funciona. Vai haver um, dois projetos, e vai voltar tudo ao que era antes.

E o que a gente entende como excelência? O pessoal pergunta: "o que é excelência?" Excelência é a gente ser a primeira opção na hora da escolha do *stakeholder*. O que a gente quer dizer? Vamos pegar o cliente. A gente quer ser a primeira opção. Você vai comprar um avião. Que avião você quer comprar? É o nosso. "Legal! Somos excelentes". Ah, você quer achar um lugar para trabalhar. Em que lugar você quer trabalhar? Na Embraer? "Legal! Nós somos excelentes para as pessoas". Então, esse conceito é o que a gente usa. A gente tem que ser sempre a melhor opção. Ser excelente é ser a melhor opção.

E aí o que a gente percebeu com o tempo? Que ser excelente não é algo de agora, porque a régua muda, a barra muda. Com isso, a gente brinca também falando muito no exemplo dos recordes olímpicos. Não adianta, por exemplo, a gente começar a treinar agora para chegar na Olimpíada e querer melhorar o tempo do último que, sei lá, fez os 100 metros.

Não me lembro das marcas. Muito provavelmente se a gente treinar e conseguir melhorar aquele tempo, não vai ser o primeiro porque ele também está treinando. Então, não vou ser excelente, não vou ser a primeira opção.

Sempre, quando definimos as nossas metas, não olhamos só o agora, mas olhamos lá na frente, como é que os nossos competidores, sejam eles competidores de clientes ou dos acionistas, vão se comportar, qual é a tendência de mercado. Não dá para olhar eficiência e produtividade olhando o umbigo. Não dá, não funciona. Temos que olhar quem vem pela frente, o desafio. Senão, quando eu chegar lá, estarei atrás de novo. Olha, vamos lá, hoje eu preciso ter tanto. Ótimo. Aí você trabalha, trabalha e chega em tantos. E fala: "Nossa, estou atrás de novo". Então, esse é um conceito que a usamos também. Vamos mostrar um pouquinho, praticamente, como é que isso acontece.

Outra coisa que a gente percebeu é que eficiência, produtividade, de novo, têm de ser orientadas para a geração do valor. Não adianta eu ser eficiente naquilo que não gera valor, naquilo que não é um diferencial. Na verdade, aquilo que não gera valor eu não faço, tenho de parar de fazer. Se tem um relatório, se tem uma parte da aeronave que não gera nenhum valor, eu tenho de parar, tenho de tirar, é zero o valor agregado, é não valor agregado. Então, a gente tem de tirar isso fora. O que a gente fez? A gente foi lá em cada um dos nossos *stakeholder* e percebeu neles o que era o valor. Então, visto, conhecido o



valor, a gente definiu quais eram os indicadores que iriam medir esse valor. Aí a gente desdobrou isso para a empresa. Onde? A gente é dividido em fluxos de valor, que são os nossos *high processors*, os grandes. Então, a gente tem uma gestão da empresa como um todo.

Cada unidade de negócio tem a sua gestão. A gente tem o que chama de um *in clients*, que é conquistar os clientes, desenvolver os produtos, produzir e entregar e suportar o cliente. Então, a gente desdobra cada um daqueles indicadores para dentro de cada um desses fluxos e aí vai fazendo uma árvore de indicadores. Então, por exemplo, tenho o Rossi e vou desdobrando. Tenho margem operacional de vendas. Isso cai lá no Marcelo.

Vou falar um pouquinho do que é célula. Há uma celuzinha lá, nº 731, que está lá nos Estados Unidos e que tem esse indicador como controle. É um desdobramento do que vai acontecendo. Porque já foi mostrado agora há pouco aqui que é importante que as pessoas se vejam no planejamento geral da empresa, no resultado final que a empresa busca.

Nesse eslaide, tentei resumir um pouquinho da história inteira e dar uma ideia de dimensão. Então, por exemplo, a gente pega lá os valores dos *stakeholders*, joga nos nossos fluxos. Dos nossos fluxos para aqueles indicadores, a gente gera projetos. Estou falando de projetos grandes. A gente tem os chamados Kaizen de célula, que são os projetos pequenos, no ano passado foram sete mil e poucos projetos. Por isso, brinquei aqui que, na nossa área, há 19 mil pessoas, porque todo dia tem alguém fazendo algum tipo de melhoria. Então, esses são projetos maiores.

A gente tem esses projetos. Eles estão espalhados em todos os fluxos e isso se desdobra para as células. A empresa inteira é quebrada em células. A eficiência se dá dentro de cada uma dessas células, desdobrada. Então, vamos lá: identifiquei o valor, defini o KPI, jogo aqui para dentro, para os meus fluxos. Daqui percebo o quê? Os meus gargalos, as minhas restrições, onde preciso ganhar eficiência, produtividade, ótimo. Faço meus projetos maiores e vou envolvendo. Somando os projetos menores que vão acontecendo em cada uma dessas celas, que também estão orientadas por aqueles indicadores que são dobrados até ela.

Essa aqui é a distribuição das celas no mundo, temos mais aqui no Brasil. O nosso maior volume de operações está aqui.

Vou falar um pouquinho de alguns resultados. São só poucos exemplos, porque não dá para falar tudo.

Como estou de tempo?

(Intervenção fora do microfone.)

O SR. EDUARDO LORENZO (Gerente Corporativo Excelência Empresarial da Embraer) – Muito ruim? Nossa, até que não estou mal, pensei que iria furar mais.

Então, vou falar um pouquinho dos resultados que a gente obteve e, lógico, depois a gente está à disposição para conversar.

Então, só para vocês terem uma ideia, o nosso foco é controle de resultados. Não adianta a gente ter um programa, um processo contínuo de eficiência se eu não controlo. E eu tenho que ter credibilidade. Então, por exemplo, em todos os projetos há participação do pessoal do financeiro, controladoria, para aferir resultados. Então, não é assim: "ah, ganhei tanto". Ganhou? Então, mostra. Por quê? Por que isso dá credibilidade ao programa. E aí vai nos permitir, depois, inclusive a reconhecer essas pessoas – e vamos falar um pouquinho mais à frente.



Então, esse não é um programa que é feito por uma iniciativa, não. Estão todos juntos, a Controladoria está junto com a gente olhando isso. Então, a gente tem, por exemplo, aqui, vários projetos, que vão acontecendo. Tenho projetos que estão no desenvolvimento do produto, tenho projetos de ganho de estoque, tenho projetos da área administrativa, eu tenho projetos.

Vou colocando, tenho uma meta no ano e tenho todos os projetos que vão ocorrendo e todos os projetos planejados. Lógico, esses são exemplos, há "n" projetos. Mas a curva é verdadeira, ou seja, hoje a gente não tem projetos planejados para atingir o nosso Por quê? Por que é contínuo. A gente sabe que, até o final do ano, vai identificar mais oportunidades das já identificadas, para poder chegar ao resultado.

Então, por exemplo, se a gente olhar esse aqui, vai ver que é um daqueles fluxos de valor na área de suporte ao cliente. Desculpa, está em Inglês, mas é que a gente acaba fazendo todos, principalmente o nosso pessoal do suporte ao cliente, praticamente, a maioria está fora, os nossos clientes estão fora e o suporte está lá, não tem jeito.

Mas, o que a gente faz? A gente tem projetos, por exemplo, de sinergia entre as unidades de negócio, que deram ganhos, por exemplo, no *fill rate* que é a disponibilidade de material para o cliente, de 82% de ganho. Comparando um resultado de primeiro trimestre de 2015 para 2017, quer dizer, em dois anos, aumenta-se em 82% a disponibilidade...

Aumento de *availability*, disponibilidade da aeronave, por projeto, de 6%. Parece pouco, mas é que a disponibilidade já está lá em cima. Disponibilidade é aquilo que irrita profundamente vocês. É quando no avião em que vocês estão, o cara fala assim: não vai. Isso é o que irrita profundamente. Então, os índices são 99,9%, nessa ordem de grandeza. Então, aumentar lá é difícil mesmo.

O que a gente tem mais? Há desafios, aquela projeção que a gente está desenvolvendo. Então, a gente não tem projeto só para reduzir, a gente tem projeto para aumentar a receita, para gerar mais valor. Volto a dizer, gente: eficiência e produtividade não está em reduzir, não está em fazer mais rápido; está em agregar mais valor, gerar mais valor para a empresa.

Esse é um outro exemplo, na área de clientes, de projetos que a gente fez, de inversão de margem, de despesas comerciais. E é interessante, a gente até brinca: deixa os dois. Aí você fala assim: "Também é fácil diminuir despesa comercial, corta." Mas aí você tem que vender bem. Então, não foi bem assim que foi feito, senão eu não ia conseguir melhorar a minha margem de venda. Então, tudo isso é geração de valor, mais uma vez, percepção de valor.

A gente tem um projeto também que visa muito o médio e o longo prazos. Acho que ao falar em digitalização já não dá mais para falar em longo prazo. Acho que é curto ou médio prazos. Então, assim, o digital está aí, não tem como fugir disso. Então, daqui a pouco vai haver um "softwarezinho", você tem um problema no seu avião, você entra, o aplicativo tem um mecânico. Ele está disponível, devidamente certificado e vai te atender. Você não precisa agendar, isso ou aquilo. Então, você vai desenvolvendo outras coisas que acontecem, outros projetos, com essa parte. Então, a gente também tem projetos de aumento de eficiência com essa questão.

E aqui vocês podem olhar, estão os clientes sempre envolvidos. Todos os nossos clientes estão sempre envolvidos nos nossos projetos, porque são eles que orientam o caminho que a gente deve seguir, onde a gente deve ganhar.

Esses aqui são alguns pontos. A gente só trouxe que projetos trazem eficiência, trazem satisfação de pessoas. Redução de área, gente. Para vocês terem ideia, a gente



ganhou – acho que, eu não lembro exatamente o número – dois hangares só com otimizações. Sobre o nosso parque industrial, o parque de usinagem, se a gente não tivesse feito os projetos de melhoria – usamos muito TPM (Total Production Maintenance) lá –, a gente teria que ter outro parque industrial feito em 2015, porque não suportaria, de grande eficiência, mais que o dobro. A redução de *lead time* de montagem...

E aí, gente, uma coisa que é importante: reconhecimento, celebração. As pessoas gostam de ser reconhecidas, elas gostam de ter o que elas fizeram reconhecido, porque quem faz não é a nossa área, quem faz não é meia dúzia de pessoas. As pessoas estão fazendo o tempo inteiro nas áreas. Então, a gente tem, por exemplo, reconhecimento dos melhores projetos de melhoria e reconhecimento da evolução das células. As células têm um critério para evoluir.

E aí a gente começa a indicar para as pessoas. Por exemplo, este ano, esta semana, inclusive, a gente já colocou os desafios para os melhores projetos do ano que vem, que são satisfação do cliente e redução de despesa. Então, são desafios que já estão. Então, a pessoa já começa a fazer os projetos para isso, para ser reconhecido e ganhar a premiação, vamos dizer assim. As pessoas se movem por isso, gente. Nós somos interessados. A gente quer ser reconhecido. A gente quer, a gente é assim. Tem um ditado que fala assim: diga-me como me dirás e te direi como me comportarei. É mais ou menos assim: se você indica o caminho, as pessoas vão.

E algumas coisas só para a gente pensar – é o último: valor, planejamento estratégico e excelência. Às vezes, a gente fala assim: "Ah, o nosso planejamento estratégico... Isso aqui é o que a gente vai fazer no ano." Isso não necessariamente é excelência. Infelizmente, a gente nem sempre consegue ser excelente em tudo. Então, a gente tem que fazer escolhas. Não dá para melhorar tudo. E a escolha é feita onde? Na orientação pelos nossos *stakeholders*. É aí que a gente tem que ser excelente; a gente não precisa ser excelente em tudo.

Desempenho individual funcional. Não adianta a gente ter metas para áreas diferentes das nossas metas, senão isso começa a concorrer. Então, as metas de desempenho daqueles fluxos de valor, aqueles KPIs são desdobrados para os nossos PAs, e é assim que nós somos medidos, pelo nosso desempenho individual, e é assim que nós somos remunerados, nas participações de lucro, esse tipo de coisa.

Aqui, foco na geração de valor, de que falei bastante. Em tudo que a gente puder, essa otimização de rotas eu até deixei... Geralmente, a gente pensa em logística. Isso aqui foi otimização de rota do ônibus dos funcionários. Então, são projetos, e vocês não têm ideia do ganho que isso traz. Aí, você fala: "Pô, mas judiou do peão." Apertou... Não, eram ônibus que andavam vazios. A taxa de ocupação do ônibus era baixa. A gente foi, analisou e falou: "Mas se eu juntar essa com essa rota, estou acrescentando dois minutos, sei lá, e estou tirando um ônibus. E aí eu tenho uma taxa de ocupação melhor."

Então, em todos os lugares, há oportunidade para ser eficiente, para ganhar em produtividade. Não é só dentro da fábrica. Procurei trazer esse tipo de exemplo para a gente não ficar muito em fábrica, fábrica, porque aqui o ambiente não é só fabril. Então, eu procurei trazer esse tipo de exemplo aqui.

Gente, obrigado. Era isso que eu queria falar para vocês. A gente está à disposição. Obrigado pela oportunidade. (*Palmas.*)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato a você, Eduardo.

Então, como de praxe, convido-os a dois minutos de conversa para trocarmos experiências sobre eficiência e produtividade. (*Pausa.*)



(Procede-se à interação entre os participantes.)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Então, retomemos a nossa programação.

Eu quero dizer a vocês que essas apresentações da manhã estarão disponíveis para vocês. Elas serão remetidas a vocês juntamente com a compilação daquele painel de troca, que uma vez mais eu os estimo a usarem, e a compilação de um material que será produzido por vocês nos próximos minutos, sob a condução da nossa colega Claudia Nogueira, que abre esse bloco da nossa programação chamado "Interação".

Então, por gentileza, Cláudia.

A SRª CLAUDIA NOGUEIRA – Bom dia a todos.

O nosso evento foi desenhado com um crescente de interação. Então, nós tivemos esses dois minutos que vocês já praticaram, após cada uma das falas. E a gente agora vai ter uma interação na Mesa como um todo, da forma que eu vou conduzir aqui.

Eu gostaria, primeiro, de verificar... Nós temos uma mesa com dois, ali outra mesa com dois... Talvez vocês queiram se juntar a eles para enriquecer a conversa. Vocês também estão em dois? Talvez vocês possam se juntar aqui ou ali. Aqui também. Gente, fiquem à vontade. Eu convido vocês, então, a se levantarem e a se juntarem talvez aqui nas mesas de cá, que estão mais vazias.

Alguns participantes tiveram imprevistos, outros vão vir somente à tarde.

Vocês estão confortáveis aí?

Há três. O.k. Acho que agora ficou melhor.

Muito bem.

Dentro do nosso crescente de interação, a gente vai ter agora uma interação na Mesa como um todo, mas ela tem uma preparação. E a preparação é assim: eu queria que vocês abrissem a pastinha. Cada um de vocês recebeu uma ficha, um papel, em que está escrito, de um lado, "desafio" e, do outro lado, está escrito "boas práticas", "experiência de sucesso" ou "prática de sucesso". Qual é a proposta? Que vocês façam uma reflexão individual de cinco minutos, em que vocês vão registrar aí, nesse papel, em relação aos temas vistos aqui, às três apresentações, qual é o maior desafio que vocês estão vivenciando neste momento em relação a algum desses três temas. Depois, qual é a experiência de sucesso, a prática de sucesso, que vocês também já estão experienciando neste momento na sua organização em relação aos temas que foram trazidos aqui. Então, vocês vão ter cinco minutos para uma reflexão individual, o.k.?

A gente vai utilizar esses papeis para um pós-evento. Então, quem quiser se identificar pode; quem não quiser se identificar também pode. Qual é a nossa proposta? Aqueles que acharem que está tudo bem, que se sentirem confortáveis com isso, podem deixar essa ficha preenchida na mesa, e a gente vai recolher para compilar isso tudo e para devolver para vocês depois como uma lista de qual é o nível de desafio deste grupo todo, já que a gente só vai poder compartilhar na Mesa isso depois. Dessa forma, a gente pode estender para vocês o conhecimento de o que está acontecendo nas outras empresas tanto em termos de desafio quanto em termos de boas práticas.

A outra ficha será utilizada à tarde.

Então, vocês têm cinco minutos. *(Pausa.)*

Alguém está precisando de caneta? Todo mundo tem? O.k. *(Pausa.)*

(Procede-se à interação entre os participantes.)



A SRª CLAUDIA NOGUEIRA – Mais um minutinho para encerrarmos. (*Pausa.*)

O.k. Muito bem.

Vou repetir aqui, então. Se vocês quiserem se identificar nessa ficha, é opcional. E a gente vai recolher os papéis que ficarem sobre a mesa, no momento do almoço, a gente vai passar para recolher as fichas da manhã, para fazer um compilado, que será enviado depois para cada um de vocês. Certo?

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Claudinha, você me permite? A gente não comentou isso no início, o almoço será servido aqui, no local, está bem?

Então, não se preocupem de sair daqui. Temos o almoço aqui, no local.

A SRª CLAUDIA NOGUEIRA – Bem lembrado.

Muito bem.

O que é que a gente vai fazer agora? A gente vai compartilhar, quem sabe, encontrar respostas aos nossos desafios ou oferecer a nossa experiência com os nossos demais colegas de Mesa, o.k.? E, para isso, vocês vão ter 15 minutos. (*Pausa.*)

(Procede-se à interação entre os participantes.)

A SRª CLAUDIA NOGUEIRA – O. k. O.k. Por favor.

Eu sei que essa conversa está muito rica, muito boa, mas a gente vai dar continuidade agora.

Eu tenho certeza de que surgiram coisas muito interessantes, muito produtivas, muito bem aproveitadas em cada uma das mesas. Claro, como esse evento foi desenhado para que a gente compartilhe as práticas, a gente vai seguir agora nesse crescente de trocas, de compartilhamentos. No próximo bloco do nosso evento, a gente vai poder justamente trazer o que surgiu nas mesas para compartilhar entre as mesas e também com os palestrantes, que vão voltar para cá.

Eu agradeço e passo a palavra para o Tostes novamente.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato, Cláudia.

Eu quero, então, pedir aos nossos palestrantes, Márcio Trancredi, Theophilo Moreira e Eduardo Lorenzo, que venham aqui para frente para a gente intensificar essa prática de diálogo, de interação. A ideia agora é fazer uma interação máxima. Por gentileza, podem tomar seus lugares.

Nós temos microfones volantes, temos um microfone aqui nessa região, temos outro microfone aqui nessa região, temos três microfones na verdade. Não, eu preciso desse microfone aqui na frente, Claudinha. Então, temos um aqui e outro aqui nessa região. Quem quiser falar, por gentileza, levante a mão, e as nossas colegas vão até vocês com o microfone.

Eu peço a gentileza de que vocês se identifiquem com nome e organização e que as intervenções, quaisquer que sejam, seja uma pergunta aos painelistas, aos palestrantes, seja uma observação, um comentário sobre algo que foi dito aqui, sejam curtas. Vamos estabelecer um minuto, por exemplo, de intervenção, que é mais do que suficiente para isso. Se houver necessidade de aprofundamento dessa questão, a gente leva essa conversa para o almoço e eventualmente reedita a questão aqui à tarde. Está bem assim?

Então, gente, estamos à disposição. Temos aqui Eduardo Lorenzo, da Embraer; Márcio Tancredi, do Senado; Theophilo Neto, da Assembleia Legislativa de Minas. Quem gostaria de iniciar, por gentileza?

O SR. SÉRGIO QUEIROZ BEZERRA – Bom dia.

Eu sou o Sérgio, da Elektro.



Lorenzo, parabéns pela apresentação. Eu adoro o produto. Vim no produto para cá hoje. E fiquei mais tranquilo porque você disse que não está cortando custos da produção. Aí fiquei tranquilo.

Brincadeiras à parte, eu acho que uma pergunta bacana para o público... Você falou muito bem dos competidores e da necessidade de fazer comparação. Você deve ter alguns processos lá em que não dá para comparar ou que a comparação não é uma comparação direta, como muitos dos serviços aqui não têm uma competição direta, mas podem ter uma alguma coisa indireta. Como é que você lida quando você não tem o papel do competidor ali diretamente, mas você precisa desse referencial para conseguir evoluir no processo?

O SR. EDUARDO LORENZO (Gerente Corporativo Excelência Empresarial da Embraer) – Obrigado pela pergunta.

Pode voar tranquilo todo mundo.

A gente é muito focado, sim, no competidor. A gente olha o tempo inteiro. Não é um mercado que compartilha muito. Diferente de vocês que têm associações, as empresas de energia são mais parceiras do que são as de aviação, de aeronáutica. Não há muito compartilhamento, não, mas, quando a gente não consegue... Há relatórios públicos, há dados, mas, quando a comparação não é possível diretamente – às vezes, até porque você não há competidor ou o competidor tem uma atuação de uma maneira muito diferente da sua e também não faz muito sentido você comparar aquilo –, a gente vai para a busca de melhoria. Então, se não dá para comparar, eu vou comparar comigo mesmo, eu quero ser melhor do que fui. Então, quando a gente não tem mesmo onde comparar, compara com você mesmo.

Há as comparações internas também. A gente compara... Quando você tem processos iguais dentro da empresa, a gente usa muito isso também, mas, quando não tem jeito de comparar, compara com o seu ano anterior. É melhor.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Obrigado, Eduardo.

Quem mais? Por gentileza, aqui. Temos outro ali já, já. Obrigado.

O SR. LUÍS GUSTAVO GOI SIMÕES – Bom dia.

Márcio, a minha pergunta é para você. Eu sou...

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Por gentileza, você poderia se identificar?

O SR. LUÍS GUSTAVO GOI SIMÕES – Sim, eu ia falar isso agora.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato.

O SR. LUÍS GUSTAVO GOI SIMÕES – Meu nome é Gustavo. Eu trabalho no Departamento de Planejamento e Gestão do Banco Central do Brasil.

Um dos nossos principais desafios é exatamente o dimensionamento de pessoal. A gente trabalha numa organização cuja boa parte do trabalho significa receber, tratar e analisar informação e gerar conhecimento para tomada de decisão com base nessas informações.

Como dimensionar quantidade de necessidade de pessoas para esse tipo de organização, especialmente porque, além de saber o quanto a gente precisa, esse o quanto a gente precisa depende de o quanto eu quero investir nisso. Numa mesma atividade, eu posso rodá-la com cinco pessoas e vai haver um nível de serviço, eu posso rodá-la com vinte e vai haver outro nível de serviço.

Eu queria que você falasse um pouquinho se vocês se depararam com algum tipo de atividade desse tipo no Senado e como é que vocês trataram isso. Se você pudesse falar um pouquinho mais sobre como você fez exatamente essa medição de tempos e movimentos para chegar ao número de que vocês precisavam, como no exemplo que você



deu de pagamento, em que vocês tinham nove pessoas e chegaram a cinco, e se você pudesse falar um pouquinho mais de detalhes técnicos de como vocês chegaram a esse tipo de número, eu agradeceria.

Obrigado.

O SR. MÁRCIO TANCREDI (Diretor-Executivo de Gestão do Senado Federal) – O.k. A gente até andou conversou com a nossa mesa. O primeiro passo... Vou ser breve, mas vou ter que gastar um tempinho.

A gente vê o processo da organização, não vê a estrutura organizacional, porque, senão, você perde o sentido da produção. Então, ao mesmo que você tem o processo, a rede de processo está desenhada, está em mãos, você identifica quais são os produtos organizacionais que são produzidos por aquele processo. E você vai verificar qual o tipo de alocação de recursos que é feito no momento, de pessoal a determinado produto. Então, você monta, a partir daí, um indicador de produtividade, que é com o que a gente trabalha.

A gente precisa entender que, naquele momento, está implantado ali um modelo operacional qualquer. Bom ou mau, melhor ou pior, enfim, ele está de uma determinada maneira. E é isso que a gente vai avaliar daquele momento. Aliás, é daí também que surgem, de imediato, as possibilidades de melhoria que você vai identificar: "Oh! Este modelo operacional não está muito apertadinho, não está bonitinho e tal, ele está com alguns problemas". Mas, em cima daquele modelo que vigora naquele instante, a gente faz a pergunta: "Olhe, para essa unidade de produção que você faz e para a qual você leva tanto tempo, é razoável esse tempo?". A gente não usa tempos e movimentos, a gente não tem medição. O Theophilo, em seu exemplo lá: é com a medição de tempos e movimentos.

A gente entende que esses tempos são tempos médios e podem ser "consensados", por um motivo muito simples: mesmo num processo fabril onde se tem o *lead time*, que é um fator de medição muito exato da produção e que se pode prevê-la com muita acuidade, também isso é um número que não é científico, ele não é um número preciso, é um parâmetro de projeto que se usa para definir a linha de montagem, a velocidade dela, etc. e tal.

Então, a gente acha que um tribunal da razão simplesinho... Olhe o processo da área do Fernando: 20 minutos é razoável para você fazer um pagamento junto ao Siafi. A gente não precisa mais do que isso. Esse é um tempo médio razoável. Por que então o processo dele estava exigindo três vezes mais tempo? A gente identificou o problema do processo. Então, se você quiser fazer o ajuste, você mata a causa que está contaminando a produtividade do processo, e você tem essa coisa mais ou menos bem definida. Então, foi dessa maneira que a gente resolveu.

É claro que há outros casos: por exemplo, como dimensionar o trabalho da Polícia Legislativa do Senado? Eles trabalham por turnos... Desculpe-me, por posto de trabalho. Então, você não vai ficar fazendo medição dessa natureza. Você vai verificar se a malha de postos de trabalho dela está adequada. No caso ali havia um pequeno desvio, mas, enfim, isso foi bastante para a gente poder fazer o dimensionamento.

Agora, quando você tem uma proporcionalidade entre a quantidade de pessoas empregadas e a qualidade que sai dali, que é a sua demanda, você tem que estabelecer um limite de qualidade que você quer, e daí, retroativamente, deduzir qual é a quantidade de pessoal que você vai querer. É sempre um parâmetro de desejabilidade, tendo em vista, evidentemente, meio que a estratégia da sua organização nesse caso.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Obrigado, Tancredi. Grato pela pergunta.



Temos um colega aqui da Mesa 9 e queremos aproveitar para estimular a troca, digamos assim, lateral entre participantes. Discussões que houve nas Mesas de vocês que julgamos relevante, este é uma oportunidade de compartilhá-las, por gentileza.

O SR. KELSON FERREIRA – Bom dia.

Kelson Ferreira, Superior Tribunal de Justiça.

Primeiramente, queria agradecer pelas abordagens que foram realizadas pelos palestrantes, pois foram temas bastante enriquecedores. E eu queria, na verdade, fazer uma pergunta para o Tancredi.

Considerando essa avaliação que vocês fizeram lá – que em determinados momentos se chegou a uma conclusão de que havia nove pessoas envolvidas num processo e que a necessidade, em tese, seria de cinco –, com o procedimento de implantação disso, já há alguma identificação do nível de resistência que as unidades têm, sobretudo aquelas que vão ter redução de pessoal?

O SR. MÁRCIO TANCREDI (Diretor-Executivo de Gestão do Senado Federal) – Olhe, isso foi uma surpresa, porque a gente sempre espera que vai haver uma certa resistência e as pessoas não vão querer colaborar com o trabalho, etc. e tal. A gente teve esses casos, mas foram surpreendentemente poucos; foram mínimos, para lhe ser sincero. Houve uma unidade lá em que a gente teve problema na hora de conseguir os dados.

As pessoas estão interessadas em entender a sua realidade. Aquilo, para elas também, além de ser uma novidade, porque é uma coisa que chama um pouco de atenção, também é uma forma de autoconhecimento. As unidades, às vezes, não têm essa clareza do papel delas, clareza da importância do produto que elas trocam dentro da organização, clareza da necessidade de ter um pouco mais de luz sobre a maneira como elas empregam os recursos. A gente percebe o seguinte: a reação de todo mundo é essa reação quase que natural. Tenho certeza de que vou falar uma coisa que não é novidade para ninguém: é que está sempre faltando gente em tudo quanto é lugar, não é verdade? Acho que todo mundo sente isso dentro da sua organização. Não sei se existe uma diferença tão grande inclusive do universo privado para o universo público. Quando a gente leva essa prática aqui, eles podem compreender de que forma está sendo formatado esse número. A nossa percepção, a minha mais a da Paulo, foi de que isso foi uma coisa mais benéfica para as pessoas do que entendido como ameaça. No início, há um sentimento de que "isso pode ameaçar a gente aqui de alguma forma, isso vai dizer que a gente precisa de menos gente e tal". À medida que a discussão avança, isso praticamente é esquecido, e a ideia de que você pode conhecer um pouco mais sobre o seu trabalho acaba sendo a tônica que domina a conversa.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato, Tancredi.

O SR. THEOPHILO MOREIRA (Diretor de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. *Fora do microfone.*) – Posso fazer uma observação?

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Por favor.

O SR. THEOPHILO MOREIRA (Diretor de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais) – Vou fazer uma observação, porque, lá na Assembleia de Minas, nós fizemos também um trabalho de dimensionamento da força de trabalho. E nós fomos com calma porque, se nós fôssemos fazer um trabalho no patamar que seria ideal, nós não conseguiríamos fazer o trabalho – é muito diferente a atividade pública da atividade privada, por toda a questão cultural, etc. Então, às vezes tem que se avançar aos poucos, fazer um planejamento de se avançar aos poucos.

Quando nós terminamos o nosso dimensionamento, tive a oportunidade encontrar com o Dr. Tancredi, e ele disse lá da estratégia que era meio incômoda em relação à



Assembleia, porque ele trabalhou a produtividade e nós não trabalhamos a produtividade – nós fizemos a medição. Por exemplo: eu chego lá num setor de registros funcionais, eu tenho dois colegas que trabalham 8 horas; se aposentarem os dois (a minha análise de expectativa de aposentadoria indica que os dois vão aposentar: um, no ano que vem e outro, no outro ano), eu tenho uma necessidade de 16 horas. Mas, se eu colocar aqui um concursado, um novo servidor, que tem hoje um perfil muito diferente do pessoal que está lá há muitos anos, eu não vou precisar de 16 horas, eu vou precisar de 6 horas; isso, sem modificar processo.

Então, o grande ganho do dimensionamento – acho que ele podia ter reforçado – são ganhos paralelos. Não é só a medição, não, porque você verifica oportunidades de racionalização de processos, de reestruturação. Ninguém no serviço público, gente, quer reestruturar; ninguém quer reduzir estrutura; ninguém quer perder espaço – vocês estão me entendendo? Então, isso é uma coisa muito difícil de trabalhar. Tem que se trabalhar isso dentro do contexto de cultura.

Então, acho que o dimensionamento proporciona a todas entidades públicas o que deveria ser feito urgentemente, mesmo que seja nesse patamar mais vagaroso – vamos dizer assim isso, como é dito.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato, Theophilo.

Temos uma questão aqui da Mesa 8 e temos depois uma questão ali do colega... Ah! Temos aqui: duas aqui da Mesa 8 e depois, ali, o Varanda.

Por gentileza.

O SR. WALTER LUIS ARAÚJO DA CUNHA – Walter, da CGU; sou Diretor de Planejamento Estratégico. A minha pergunta vai para o colega da Assembleia Legislativa.

Quando a gente vê o programa de gestão por competência, que é uma coisa em que a gente está muito interessado, a gente vê que vai ser feito um treinamento para as chefias, para elas atingirem aquele patamar. A grande dúvida é sobre a parte pior desse processo.

Por exemplo, se você identificar determinados gestores – a gente tende, no serviço público, a formar feudos, e cada feudo tem o seu senhor feudal – que, mesmo após os treinamentos, aquela chefia não corresponde àquelas competências mapeadas, pergunto: vocês já tiveram experiência de afastar? Se vocês ainda não chegaram nisso, como estão planejando tratar isso uma vez que, às vezes, quando se afasta uma pessoa causa uma tensão naquela área. Então, eu queria saber se já tiveram essa experiência e se já estão se planejando porque, fatalmente, pode acontecer.

O SR. THEOPHILO MOREIRA (Diretor de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais) – Bom, a gente sai do modelo empírico para um modelo técnico baseado em informação.

Nós estamos trabalhando um conjunto de sistema de informação gerencial. Então, não haverá espaço para quem trabalha de forma mais empírica. Eu, recentemente, vi em uma determinada gerência da DRH que tinha um servidor que era excelente técnico. Ele foi alçado gerente, mas era péssimo gerente, péssimo gerente e criou uma situação tal que quase que desestruturou o setor. Faz parte da ação gerencial.

Eu, como diretor do gerente geral, dos gerentes operacionais, corriji essas disfunções porque trabalhamos isso muito dentro do próprio PDG. Todo mundo sabe que tem que avaliar bem os servidores, que tem que atuar de forma adequada. Há então nesse nível de conscientização, e estamos trabalhando nisso desde o PDG sim, mas independe do PDG. A gente procura sensibilizar, formar essa convicção, a convicção de que tem que estar tudo funcionando adequadamente, mas, independentemente do PDG, essa já é uma ação que tem que ser tomada.



Como resultado, se houve alguma... Nesse contexto, não houve imediatamente, mas houve outros resultados: adequação de como se processa a comunicação gerencial e vários desdobramentos. Agora, essa avaliação, por exemplo, se você permanece com uma pessoa que está inadequada ou não, isso não dependeria propriamente do treinamento, embora ajude, colabore.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Obrigado, Theophilo. Aliás, essa é uma síndrome clássica: a gente perde um bom técnico e ganha um mau gerente.

Temos um colega aqui da mesa 8; depois o colega do Senado, o Varanda.

Alguém mais já sinalizou?

Então, vamos entrar no *pipeline*, por favor.

O SR. MÁRCIO BUCK – Bom dia. Eu sou Márcio, da Natura. Obrigado pelo compartilhamento e minha pergunta vai para o Theophilo.

Se eu entendi bem da metodologia utilizada um dos pontos iniciais foi uma análise ou um mapeamento da cultura. Eu queria que você explorasse um pouco mais e contasse a experiência de vocês nesse aspecto.

O SR. THEOPHILO MOREIRA (Diretor de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais) – Está falando do desenvolvimento?

O SR. MÁRCIO BUCK – Isso.

O SR. THEOPHILO MOREIRA (Diretor de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais) – O primeiro momento foi o mapeamento da cultura.

Vou te dizer: ele foi importante, mas não foi o fundamental, porque a cultura vai indicar algumas peculiaridades da Casa, mas, acho, o que foi mais fundamental foi o mapeamento das posições gerenciais: as características, o fato de que algumas posições exigem determinados atributos, qualidades, habilidades, competências outras. Inicialmente, tentamos fazer um plano de desenvolvimento individual que atendesse às necessidades individuais mesmo e chegamos à conclusão de que era impossível fazermos um espectro de atividades tão grande que nós não conseguiríamos efetivar o nosso desenvolvimento gerencial.

Então, partiu de um desenvolvimento individual; agrupamos aquelas, vamos dizer, gerais, as necessidades gerais; e fizemos um desenvolvimento, então, a partir disso: Um PDG, e não um PDI.

Não sei se respondi você claramente.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Obrigado, Theophilo.

Por gentileza, Varanda.

O SR. JOSÉ HENRIQUE VARANDA – José Henrique Varanda, do Senado Federal.

Eu queria direcionar minha pergunta inicialmente ao Eduardo, mas eu acho que ela deve talvez ser discutida entre os três painelistas.

Eduardo, você comentou, aqui na mesa, que, em 2017, vocês migraram para o modelo de células. E, na sua palestra, a gente viu que há todo um desdobramento dos indicadores até na célula, em que a cultura da excelência de você querer ser o local para se trabalhar, o local que é procurado. O que levou vocês a se articularem como células? Como é que isso favorece essa distribuição e também – não diria uma concorrência – mas como é que as células se relacionam nessa questão da excelência, de buscar a excelência e estarem sendo reconhecidas?

Eu queria conhecer um pouco mais dessa história, que eu acho que é bastante interessante.

O SR. EDUARDO LORENZO (Gerente Corporativo Excelência Empresarial da Embraer) – 2007, e não 2017. As células são de 2007.



Eu até queria começar puxando um pouquinho o assunto anterior. A gente estava conversando sobre as características do setor público e do setor privado.

No setor privado, a gente também tem os feudos, a gente também forma feudos nas empresas, a gente também se protege, a gente também gosta de uma área grande, com um orçamento grande, e detesta quando alguém vem encher o saco da gente dizendo que alguma coisa vai ter que mudar. Nisso são iguais. Aí eu conto aquela história da cidade de pessoas, que, seja no público ou no privado, elas exigem. Isso é uma característica que é nossa. Tem gente que diz: "Ah, é das pessoas!" Eu, particularmente, me considero uma pessoa. É nosso. Então, acho que essa é uma questão, e eu vou honrá-la com a questão das células e com a gestão de consequência, como a gente diz.

Eu acho que a questão das células, para a gente, foi excelente, porque garantiu que eu, lá na minha atividade específica, consiga perceber a minha agregação de valor no todo. Eu vou quebrando a empresa em pequenos pedaços, nos fluxos, nos processos, nas células. Então, eu consigo me conectar; eu consigo perceber aquilo em que eu gero valor. E, aí, eu acho que uma das coisas que, talvez, seja muito clara, mais para o lado privado – desculpem-me, eu não tenho a experiência do público. Mas, às vezes, o que a gente percebe é: será que está claro o propósito de cada uma das nossas instituições? Ou seja, para a gente é meio assim, é meio claro: eu tenho que entregar um avião. É bem fácil isso. Aí, cada um tem que entregar uma parte do avião, cada um tem que entregar...

Então, eu acho que a questão de ter o propósito é interessante, bem como a questão das consequências. Hoje, na gestão das células, eu tenho um líder de célula, que, se não vai bem, ele vai sair, ele vai ser esgotado. Agora, há as dificuldades. Vocês acham que na empresa também não há o amigo do amigo? Há. Isso funciona em qualquer lugar. É uma característica da sociedade.

O que, para gente, foi bom nas células é que tirou um pouquinho a questão do funcional, porque as células são agrupadas por processo. Então, eu tenho, numa célula três, quatro áreas diferentes com um propósito único. E, aí, é aquilo que eu estava dizendo no final: o desempenho das pessoas está atrelado. Assim, o funcional cruza com esse processual. Então, a meta da área é correlacionada com a meta do processo, e, com isso, eu tiro esse caráter da "minha área", porque não adianta. Se eu não ajudar a sua área, nós dois não vamos ter o resultado do processo. Então, quando a gente correlaciona, não gera uma competição. Pelo contrário, gera uma colaboração para buscar aquilo, até porque é igualzinho. É a mesma coisa. Se você disser que vai tirar... A gente tem a promoção de excelentes técnicos que viram gestores com grandes oportunidades. Então, há essa mesma característica. Mas a célula nos ajudou para essa correlação do funcional com o processual.

(Intervenção fora do microfone.)

O SR. EDUARDO LORENZO (Gerente Corporativo Excelência Empresarial da Embraer) – Ah, sim!

Para cada uma das células, a gente tem um critério de evolução. Então, a célula se qualifica, fica bronze, prata e ouro. A qualificada é o básico; ela tem lá os processos conhecidos. A bronze ele começa com melhorias. A prata atinge resultados *stakeholder*. O ouro ele é o melhor.

A gente não quer ser ouro em tudo até porque não pode ser ouro em tudo. Não faz sentido. Não existe, até porque há *trade-off* nisso. O que o cliente quer é um pouquinho diferente do que o acionista quer e o que as pessoas querem. É meio contraditório. Nem tudo se alinha.



Mas cada uma das células tem essa evolução. E, aí, o que acontece? As células são reconhecidas quando elas passam desse nível. Então, no nosso caso específico, de novo eu fortaleço a questão do reconhecimento da pessoa, que passa a se sentir proprietária daquele resultado. Então, quando ela passa de nível, o Presidente da empresa entrega uma plaquinha, que é de prata, de bronze ou de ouro para o líder da célula que é o agente de melhorias, na presença de todos. Então, é um reconhecimento fantástico você ter o Presidente da sua empresa reconhecendo você por uma evolução no seu nível de maturidade, no seu nível de resultado.

Então, é por aí que a gente trabalha essa questão das células, ou seja, incentivar a melhoria.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Por gentileza.

O SR. ANTÔNIO LEOCÁDIO VASCONCELOS FILHO – Boa tarde já.

Eu sou Leocádio Vasconcelos, trabalho na Assembleia Legislativa do Estado de Roraima e queria me dirigir ao nosso amigo Tancredi.

Eu queria ouvir sua opinião, Tancredi, acerca de um elemento que está no contexto do serviço público brasileiro, que é a questão da estabilidade do servidor público. Nós estamos vivendo... Experimentamos aqui um relato do serviço público e da iniciativa privada. A gente observa, em nível de Brasil, que a diferença de resultados é enorme entre serviço público e a iniciativa privada.

Nós temos, no serviço público hoje, duas categorias de servidores: o estável e o comissionado; o efetivo e o comissionado. E, também, entre essas duas categorias existem diferenças enormes. Eu acabei de ouvir agora o Lorenzo dizer que, se o servidor não corresponde, ele tira, transfere, demite, enfim, o que não acontece no serviço público.

Então, Tancredi, eu queria ouvir a sua opinião acerca dessa questão. Sabemos também que, se acabar a estabilidade, a política vai certamente interferir com mudanças constantes, pois todo dia muda Prefeito, muda Governador, enfim, que demite quem ele quiser e admite quem ele quiser. Eu queria ouvir qual a sua posição acerca dessa questão da estabilidade do serviço público, em termos de resultados, ou seja, até que ponto ela interfere no resultado do serviço público brasileiro.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato, Leocádio.

Antes de você responder, eu peço desculpas, porque havia uma pessoa ali na frente e eu a atropelei.

Por favor, Tancredi.

O SR. MÁRCIO TANCREDI (Diretor-Executivo de Gestão do Senado Federal) – Essa é uma questão fácil. Essa é tranquila.

Eu queria começar colocando uma fé que eu tenho que é a seguinte: a distância entre a empresa pública, a administração pública e a empresa privada me parece bem menor do que a gente costuma admitir. A gente costuma cavar um poço muito grande entre as duas coisas, e não é verdade. Se nós, da área pública, olharmos um pouquinho para a área privada – outro assunto que apareceu na nossa mesa -, veremos que a origem da empresa brasileira basicamente – a Embraer talvez seja uma das grandes exceções – é familiar. E aí vocês imaginem se essa história do patrimonialismo no serviço público, imaginem se isso se reproduz de uma forma absolutamente candente na empresa privada também, que é 80%, 90% talvez da origem da empresa privada brasileira, que está tentando se profissionalizar há algum tempo. A gente vê que esse é um esforço muito grande, é um esforço que, inclusive, tem se refletido muito bem na economia.

Talvez um dos pontos em que a gente tenha de maior distância entre essas duas modalidades de empresa seja exatamente a questão da demissibilidade, a possibilidade de



você ter liberdade na contratação e demissão de servidores. Esse é um tema que está na ordem do dia. Há projetos que, neste momento, estão sendo discutidos no Parlamento para fazer a regulamentação do mecanismo da demissão por mau desempenho, que está prevista na Constituição, entrou na nossa Constituição pela Emenda nº 19. Não sei se se lembram disto, ou seja, quando o princípio da eficiência foi incorporado ao princípio da administração pública. Isso não está regulamentado ainda e há algumas propostas para fazê-lo.

Pessoalmente – e essa questão que você me dirigiu é pessoal –, eu acho que deve ser feito. Eu participei, há coisa de um mês, de um grupo de trabalho que foi montado no Insper, lá em São Paulo, exatamente para debater de que forma a gente poderia apropriar, para a organização pública, essa questão da demissão por mau desempenho. Eu acho que isso é importante.

A conclusão a que se chegou lá – e queria até compartilhar isso com vocês – é a seguinte: neste momento, as propostas que estão colocadas em discussão vão muito na linha da avaliação do desempenho. Na verdade, a gente chegou à conclusão lá de que, muito menos que avaliar o desempenho individual de todo mundo, a gente precisa ter um mecanismo urgente de fazer com que as pessoas que não têm desempenho, que não têm interesse em desempenhar, sejam disponibilizadas para o mercado de trabalho usando a mesma metáfora que você usou.

Não é uma questão de maior ou menor desempenho. Hoje em dia, a gente tem um mal na administração pública, que é muito claro, que é a pessoa que não está interessada em desempenhar. Eu acho que esse é um ponto básico, inicial. O resto da discussão é uma discussão que basicamente fica como em uma empresa privada qualquer. Você tem necessidade de melhorar, identificar e melhorar o desempenho das pessoas. Mas essa coisa de você ter uma pessoa que não está interessada em participar do processo de produção da sua instituição precisa ser resolvida de uma forma mais rápida.

Esse é o ponto básico, e não fazer algo de uma grande complexidade, ou seja, tentar desenhar para toda a administração pública uma rotina, uma metodologia de avaliação de desempenho e, a partir dessa coisa tão complexa, identificar uma coisa muito básica, que são as pessoas – e não são tantas assim, francamente, essa é a minha opinião, não são tantas pessoas assim – cujo contrato de trabalho precisa ser revisto, porque, sem desempenho, não é possível manter a remuneração em dia. Acho que essa é a questão.

Essa é a maneira como eu vejo, ou seja, eu acho que isso é mais simples do que uma avaliação de desempenho.

O Theophilo está querendo também participar desse debate...

O SR. THEOPHILO MOREIRA (Diretor de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais) – Quero só colocar uma pimentinha aqui na conversa.

Em 2009, nós fizemos concurso para a assembleia, e entraram 470 servidores novos. Desses 470, 480 servidores, de lá para cá, mais de 100 servidores já pediram exoneração. E por alguns fatos: alguns colegas passaram em outros concursos, como o da Receita Federal, o do Congresso, Senado ou Câmara... Mas, hoje, o servidor tem um perfil muito diferente. Quem está entrando no mercado hoje é muito diferente; a geração de hoje é totalmente diferente da minha geração. Quando eu entrei na assembleia, há 26 anos, qual era o nosso modelo mental? "Eu vou entrar e vou ficar o resto da vida aqui." Isso não acontece mais nem em multinacional. Essa geração que está aí hoje tem um perfil totalmente diferenciado.

Eu recebi um colega, consultor da área de meio ambiente, que entrou na minha sala e disse: "Eu quero pedir exoneração". Eu disse: "Não; não faça isso." O concurso já tinha



acabado, se ele saísse acho que era um problema. Eu falei: "Não; você pede licença. Nós vamos administrar aqui sua licença por dois anos; você pede uma licença sem vencimento". Ele foi embora. Dois dias depois, ele voltou e disse: "Eu quero a minha exoneração". Eu falei: "Sim, senhor". Eu mesmo datilografei a exoneração dele, ele assinou e foi publicada no outro dia. Ele disse: "O meu perfil não é o de ficar em escritório. Eu sou consultor na área de meio ambiente, eu quero ficar lá no meio do mato, no campo".

Então, nós temos hoje outra geração, gente e nós não podemos mais trabalhar no mesmo modelo mental, no mesmo modelo gerencial como se trabalhava com a geração da década de 50, 60, 70, 80. Há outro tipo de geração.

Então, eu queria só colocar essa questão, porque cada vez mais... Quanto mais, hoje em dia, perdem-se os benefícios de aposentadorias diferenciadas no serviço público, a tendência é uma mobilidade muito grande no serviço público. É claro que vamos ter um remanescente de servidores que têm esse perfil acomodado, que quer ter ali o seu cantinho e tal, mas essa não é mais a realidade.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Obrigado, Theophilo.

Finalmente...

O SR. ALEXANDRE MONTANO GENTA – Bom dia a todos.

Sou Alexandre Genta, Diretor de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

O Theophilo já respondeu agora boa parte da pergunta que eu ia fazer.

Fazer gestão por competências na área pública, na minha opinião pessoal, é extremamente difícil, porque a forma de seleção do serviço público, por si só, já traz problemas em relação a isso, principalmente quando as instituições, para buscar alguma forma de prover os seus cargos vagos... No caso do tribunal, nós somos 9 mil servidores ativos, mais os aposentados, somos 17 mil, com 2 mil cargos vagos. Aí as administrações entendem que fazer um concurso de nível médio, para ter quantidade de pessoas para prover esses cargos vagos, acaba trazendo uma solução para a instituição, o que, na verdade, acaba trazendo um problema justamente por esta questão, isto é, no nível médio, 99% das pessoas que passam têm nível superior – é biólogo, é médico, é contador, é engenheiro de tudo –, e isso dificulta a gestão por competências. Essas pessoas ficam frustradas, saem, e, assim, a rotatividade, o *turnover* fica cada vez maior.

Minha pergunta é nesse sentido. Como trabalhar gestão por competências para que isso seja motivador, para que seja criado um nível de pertencimento nessas pessoas? E digo isso porque, por óbvio, não vai haver lugar para todos trabalharem dentro das suas competências dentro das instituições públicas.

E lembro que são instituições onde o número de servidores necessários é muito grande, em áreas extremamente técnicas, com o processo eletrônico entrando, de tal maneira que a gente acaba colocando pessoas na instituição que, realmente, não têm perfil.

Eu, como entrevistado diretamente as pessoas que ingressam, faço a estatística de que, a cada dez, 70% não entram na instituição pública para ficar na instituição pública. Ou é um degrau para ir para outros concursos, ou é a estabilidade financeira e profissional, que, hoje em dia, já nem é motivadora, porque os benefícios públicos já não são mais os mesmos.

Então, como trabalhar a gestão por competências, claro, com as devidas proporções institucionais e de pessoas, num mundo em que a seleção no serviço público te traz essas dificuldades?

É o nosso desafio lá no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Fazermos isso, mas é interessante ouvir um pouco a experiência de vocês.



Parabenizo as três instituições, as pessoas que as administram, porque, realmente, são trabalhos muito legais, e, realmente, levo para o Rio Grande do Sul essas experiências. É meio complexo, mas obrigado.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato. (*Pausa.*)

O SR. THEOPHILO MOREIRA (Diretor de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais) – Deu um branco. Alô, câmbio.

A gente procura administrar agora, a gente defende lá na Assembleia que nós tenhamos que ter um modelo de provisão permanente, exatamente com essa característica da geração que não tem paciência, que quer alcançar rapidamente resultados. Temos dificuldades, inclusive, em relação aos postos gerenciais. Recentemente, eu tive quase que eleger. Há colegas lá que foram eleitos. Eu disse: "Você vai ser a gerente, tá?" Isso porque há outros interesses em jogo. Essa geração hoje tem outros interesses.

Então, como manter o engajamento, nós vamos fazer isso por intermédio de desenvolvimento de pessoal, trabalhando os gerentes, mas também o corpo técnico. O nível de engajamento por desenvolvimento de pessoal. Agora, é característica da geração. Nós não vamos conseguir mais manter o pessoal de forma permanente, a não ser essa parcela que quer mesmo ficar quietinha, que quer ter uma estabilidade etc.

O SR. MÁRCIO TANCREDI (Diretor-Executivo de Gestão do Senado Federal) – Bom, no Senado, a gente está discutindo exatamente essa questão no momento. Entrou uma diretriz estratégica que requer que a gente redefina algumas políticas de recursos humanos. Eu não posso dizer a você o que é que a gente pensa neste momento, porque a discussão está, enfim, se processando; não há uma definição ainda. Porém, alguns componentes começam a chegar para essa discussão que eu acho que são relevantes para a gente colocar aqui. Um deles é que a gente precisa ter uma linha divisória onde a gente diga: "Não; essa aqui é uma área de trabalho, é uma área de atuação, é um tipo de perfil, é um tipo de cabeça que eu preciso estimular que seja capturado e retido, para o benefício da organização".

E a gente está tentando desenhar um critério para definir essa linha, e, até agora, ele está, assim, se encaminhando para uma frase que é: "Olha, aquilo que precisa beber, precisa ter familiaridade com a cultura da nossa organização, nós gostaríamos de fazer nós mesmos. E gostaríamos, em relação ao restante, de contratar serviços ao mercado". É mais ou menos o que a gente está tentando fazer hoje, para enriquecer a nossa experiência como profissionais do Legislativo. Se isso for possível de alcançar, eu acho que não tem tanta dificuldade assim de a gente tentar ir nessa direção, a questão da admissão por concurso fica um pouco mais útil. Eu não vou ter tarefas de baixa demanda de capacitação, de baixo desafio, para colocar para o tipo de público que, em geral, nos procura via concurso público, que é um pessoal muito bem formado, um pessoal que tem uma qualificação boa. Então, a gente estaria retornando para eles, também em função do nível salarial que é o Senado Federal hoje, que é até um problema, enfim... Mas não vamos discutir também todos os aspectos das políticas de RH. Mas a gente teria uma tarefa mais desafiadora, mais apropriada para esse tipo de público. Essa é uma maneira de você tirar da sua organização, da sua administração direta, aquilo que é uma tarefa de baixa complexidade, que não demanda basicamente uma vivência na sua cultura, e você contrataria isso sob a forma de serviços ao mercado.

Essa é uma maneira que a gente está tentando desenhar para equilibrar um pouco essa situação. Ajuda também, porque o nosso nível salarial é muito alto. Então, a questão de você sobreviver à Emenda nº 95 é você ter uma necessidade menor de pessoas, mas com uma capacitação maior. Então, essa sofisticação da atividade efetuada diretamente



pelo corpo funcional do Senado seria uma solução que, neste momento, a gente está pensando em adotar na Casa. Talvez fosse uma referência boa para você pensar lá.

O SR. THEOPHILO MOREIRA (Diretor de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais) – Só complementando, porque essa é uma questão que está muito presente, que é a terceirização. Eu entendo que a terceirização não pode ser em prejuízo dos servidores, evidentemente. Sindicatos e etc. estão preocupados com a terceirização, mas nós estamos fazendo um estudo de terceirização, lá na assembleia, no sentido de valorização.

Eu tenho lá, por exemplo, servidores técnicos de apoio de segundo grau em atividade de recepção. Você não consegue manter. Você pode até falar: "Olha, esse é um posto de trabalho que estava exigindo... Não deveria estar exigindo, mas está exigindo um técnico de apoio de segundo grau". A gente não tem concursos para cargos de exigência de primeiro grau de escolaridade. Ela fica ali enquanto está em estágio probatório. Depois, você não consegue manter. Então, identificamos a oportunidade de terceirização. E essa é uma oportunidade de terceirização.

Nós temos terceirizados ali em áreas muito restritas – manutenção, principalmente. Então, a gente tem que rever, à luz do que o Tancredi está dizendo, quais são as atividades que agregam realmente, que realmente se identificam com a atividade fim, e talvez mudar o nosso modelo de provimento de pessoal.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Obrigado.

Alguém inscrito? (*Pausa.*)

Então, eu vou me atrever a fazer uma provocação aqui. Na verdade, eu tinha duas questões: uma mais endereçada ao Eduardo Lorenzo, da Embraer; e a outra é uma questão – digamos assim – mais filosófica. Eu vou apresentar as duas e a gente conversa em torno delas.

A primeira, Eduardo, é a seguinte: boa parte dos seus clientes é composta de Estados, nações, governos. Então, eu queria provocar você. Aliás, são nações estrangeiras, então vocês têm certamente um aprendizado em lidar com diferentes culturas, diferentes práticas de diferentes governos, de diferentes órgãos públicos. O que você poderia trazer para a gente sob essa perspectiva de boas práticas de gestão, desse aprendizado seu lá fora? Naturalmente, você é brasileiro, a empresa é brasileira, e você conhece nosso ambiente aqui. Essa é uma provocação.

Eu vou anunciar a segunda, porque de repente você pode fazer alguma costura, e eu naturalmente gostaria de ouvir vocês sobre isso.

Quando eu fui convidado para fazer isso que eu estou fazendo aqui, neste evento de boas práticas de gestão, eu me lembrei que há cerca de dois meses eu recebi um artigo. Eu sou assinante de uma consultoria internacional em alguns temas e eles me mandaram um artigo que dizia assim: "*best practice* é igual a *past practice*", ou seja, boas práticas são práticas passadas. É um artigo polêmico. Eu achei muito interessante e tentei, inclusive, recuperar o artigo para trazer para cá. Não achei exatamente esse artigo, mas achei um outro que está na minha mão, que diz assim: "*forget best practice. It's all about next practice*". Por que é polêmico isso? Porque boa parte do que vocês trouxeram para a gente e – eu tenho certeza – e boa parte do que foi discutido nas mesas passa por inovação. A inovação permeia isso que nós estamos discutindo aqui.

Eu queria deixar essas duas coisas aqui e queria te pedir que iniciasse essa resposta.

O SR. EDUARDO LORENZO (Gerente Corporativo Excelência Empresarial da Embraer) – Vou começar pela segunda, volto à primeira e depois a gente volta à segunda.



Inovação é uma boa prática. Então, só uma brincadeira já com as palavras. A gente fala em *best practices*. O nível de maturidade das organizações é diferente, e o que pode ser uma prática comum para mim pode ser algo sensacional para outro; e o que é para o outro, pode ser também – o inverso é verdadeiro.

Quando a gente fala em logística hoje, talvez a gente vá falar, em termos de indústria, da automobilística, que tem práticas excelentes, que para eles são práticas comuns e que, para a gente, têm oportunidade. Então, há esse conceito. Mas a gente volta a isso. Vou falar primeiro da outra.

A questão de governo, a relação com o governo é uma relação como qualquer outro cliente que tem suas características especiais. A gente não vende avião executivo do mesmo jeito que a gente vende aviação comercial. Quem compra um avião comercial é um frotista. Ele não quer comprar o avião; ele quer ganhar dinheiro operando o avião. Quem compra um avião particular tem outra característica. É um ativo dele, é uma propriedade dele, ele tem gostos; é outro modelo de compra. E o governo também tem outro modelo de compra.

O que a gente já aprendeu é que há características culturais e legislação de cada um dos países. Então, é mais ou menos a mesma história, se fizer uma analogia, da questão de requisitos. A gente já teve experiências negativas porque a gente não entendeu o aspecto legal daquela determinada organização. Então, o que a gente percebe hoje é que, se você quiser se relacionar com o governo, você tem que entender profundamente o ambiente daquele governo, daquele país, naquele momento, porque em alguns casos – não são todos –, existe uma mudança muito grande quando você tem uma mudança no governo mesmo. Aí eu estou falando do *top* do governo. Se você muda, acaba uma negociação. Infelizmente, a gente tem países em que muda tudo. Muda tudo mesmo! A negociação vem, vem, vem, vem... Mudou o governo. Pode começar do zero, porque não tem outra. Então, essa é uma característica de alguns países, que – não são todos –, mas há continuidade, sim; há estruturas mais maduras com relação a governo.

Falando aqui do nosso País. A gente tem uma relação muito boa com a questão de governo aqui, talvez um pouco pela nossa origem – nós temos a nossa origem no governo –, talvez porque a gente não consiga também vender fora no mercado de defesa se o seu próprio país não compra, porque é um reconhecimento... "Se o seu país não compra o avião que você está fazendo, ou seja, o produto que eles fazem, eu vou comprar? Nem o seu país compra".

E outra coisa é um parceiro no desenvolvimento. No próprio KC, de que a gente falou aqui: é fantástico o grau de envolvimento que a gente teve com o governo, no caso com a Força Aérea, para desenvolver o produto, porque ali a gente tinha o cliente que vai usar o produto, que sabe usar o produto, e ele estava do nosso lado. E aí é aquilo que a gente estava falando: exatamente a gente teve a oportunidade de desenvolver com ele e ver o valor que ele precisava. Então, ele foi um parceiro bem grande.

Então, a gente tem características... Há situações até interessantes: você vai para algumas regiões em que, se você vende um produto para um país, o do lado compra também, por outros motivos que a gente sabe, como conflitos, regiões de conflito. É assim: "Ah, ele comprou dois? Dá dois aí para mim, porque eu tenho dois também". Isso funciona assim também.

Mas a relação com o governo é característica, ela é diferente de governo para governo, e o que a gente percebeu é: precisa conhecer profundamente o ambiente legal e político do país naquele momento para poder fazer negócio. E, na medida do possível trazer, sim, para o desenvolvimento.



A gente sabe que há um outro lado que é muito perigoso, porque, quando a gente fala em governo, quando você trabalha com... "Ah, então, eu vou fazer uma proposta para desenvolver um produto junto com determinado governo". A gente sabe que há um aspecto aí de *compliance* da vida que é assim: "Opa, espere aí!" Eles têm que abrir, é feita uma especificação, e as empresas propõem isso. Eu não posso criar um produto que só eu tenho. Então, também há esse lado com que a gente tem que tomar cuidado, senão acaba induzindo o governo a ter uma especificação de produto que é a minha. Ou seja, eu não abro a concorrência, e isso é prejudicial para mim e, com certeza, é para o próprio país.

Então, é um mercado diferente dos demais, com características específicas, mas a gente tem aprendido muito nos últimos anos e, principalmente... Há a questão também dos... Meu Deus, perdi o termo! *Offset*, perdão. Hoje, a gente trabalha muito com *offset*, os governos exigem *offset* para um cargueiro desse. É um cargueiro de US\$100 milhões.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Desculpe, eu não sei o que é *offset*.

O SR. EDUARDO LORENZO (Gerente Corporativo Excelência Empresarial da Embraer) – Vamos lá. É uma troca. Vamos lá. A gente fez isso com o FX agora. A gente comprou os aviões suecos, os Gripen. Em compensação, eles tiveram que repassar para a gente tecnologia, ter alguns investimentos no País, que podem ser naquele mesmo contrato ou em outra situação.

Então, quando a gente vende 10 KCs, vamos dizer assim, para um país – a gente está falando de um contrato de US\$1 bilhão –, qual é a contrapartida de US\$1 bilhão que nós hoje temos no País para poder fornecer? A Embraer não tem. Não tem como! Eu não tenho um negócio de US\$1 bilhão para você oferecer para o país em contrapartida. É uma ação de governo; é uma ação do país. E há uma série de coisas que o país está fazendo em outros locais que, de alguma forma, a gente tem que desenvolver. *Offset* é algo, por exemplo, que é desafiador para a gente hoje no nosso cenário.

Agora, vou emendar, então, com a questão das boas práticas.

Só para reforçar, eu acho que o que são boas práticas para um pode ser passado para outro, sim. E temos que aprender ainda. Não adianta pensar no *next* se não tenho o *best*. Então faça o *best*, depois você desenvolve o *next*.

A questão de inovação é, com certeza... No começo do ano, mais ou menos, criamos o Embraer Business Innovation Center, que é uma empresa fora da Embraer para inovar, para errar, para "prototipar", ou seja, faça rápido, erre rápido, para não perder muito tempo. Se tiver que errar, erre rápido. Mas também há o outro lado, que é proteger a empresa, porque não se pode começar... Imagine: "Vamos desenvolver uma coisa nova?" "Vamos." É público que há uma parceria nossa com a Uber para desenvolver um veículo autônomo, voador. Ótimo, bacana! Imagine a quantidade de pequenos desses voando por aí daqui a pouco, os Jetsons. Isso vai chegar. É fato! Não está longe, mas vamos nos expor muito mais. A sociedade está preparada para esse grau de exposição? A própria empresa tem que... Então você tem que tomar esses cuidados.

A inovação é fundamental, não tem jeito. Temos que pensar na frente, mas dá para aprender para os lados, sim. Nas boas práticas eu continuo acreditando muito.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Obrigada, Lorenzo.

Por favor, Tancredi.

O SR. MÁRCIO TANCREDI (Diretor-Executivo de Gestão do Senado Federal) – Olha, eu voto integralmente com o Eduardo. É importante saber inovar, é importante saber copiar também – cópia no bom sentido, é claro, respeitado o *copyright*.



Cada mercado tem um lugar aonde coloca o equilíbrio entre estas duas coisas: quanto investir em inovação e quanto investir na adoção de práticas que já são consensualmente consideradas como adequadas. No mercado farmacêutico, você vai ter que investir muito em inovação – imagino. E há mercados que são mais conservadores, em que a exigência não é grande. Para o seu negócio, deve haver um equilíbrio adequado.

No nosso sentido, vejo que precisamos... Por exemplo, no Senado, temos ilhas de excelência muito interessantes e temos alguns processos que demandam urgente atualização. Não faz sentido sair reinventando a roda, porque, por exemplo, estou louco para copiar o projeto da Natália, de gestão de competência. Então, gostaria de economizar tempo e dinheiro, porque inovar é muito caro, economizar uma série de recursos organizacionais e ter uma capacidade de gestão de competência que nós não temos hoje. É uma área em que há muita prática boa e que poderíamos copiar. Eventualmente, por exemplo, na interlocução com o cidadão, pensando na organização Senado, precisamos inovar muito.

A Câmara tem feito muita inovação nessa área. O pessoal do Laboratório Hacker está na nossa frente em práticas muito interessantes. São práticas críticas para o nosso negócio, que é a representação popular dentro do contexto dos três Poderes. Talvez precisemos até escolher uma área de inovação que seja um pouco mais finalística naquilo que tem apoio, naquilo que já tem um certo consenso acerca do que é melhor, do que funciona, para que possamos copiar um pouco mais. Achar o equilíbrio é a chave da questão – imagino.

O SR. THEOPHILO MOREIRA (Diretor de Recursos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais) – *Benchmarking* é uma marca constante na Assembleia. É copiar mesmo o que é bom. Você vê o que é bom, vai lá e copia. Por exemplo, para o dimensionamento da força de trabalho, nós iniciamos com o Rio Grande do Sul, a Poeta na Assembleia Legislativa. Não é a Patrícia Poeta; é a prima dela, Carla Poeta.

Fomos a um encontro na Unale, tivemos atividades de *benchmarking* e buscamos trazer experiências do Rio Grande do Sul, exitosas.

Então, *benchmarking*, gente... Não é vergonha nenhuma copiar, não. Acho que não. Tudo que é bom a gente tem que copiar. E, muitas das vezes, você copia e ainda faz um *upgrade*; copia e ainda melhora.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Por favor, Eduardo.

O SR. EDUARDO LORENZO (Gerente Corporativo Excelência Empresarial da Embraer) – Temos a prática do Lean, que vem muito dos japoneses, tem origem lá. E há um termo, que é o *yokoten*. Na verdade, o que é? Quando pega um projeto feito, já realizado, você traz para a sua realidade, adequa e melhora. Então, o *benchmarking* não é a cópia. É olhar, adequar e melhorar. O japonês usa esse termo.

(Intervenção fora do microfone.)

O SR. EDUARDO LORENZO (Gerente Corporativo Excelência Empresarial da Embraer) – Já melhorou, não é?

Então é por aí.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Muito agradecido.

Bom, gente, peço então, por gentileza, um reconhecimento aos nossos palestrantes.
(Palmas.)

Grato, Theophilo; grato, Tancredi; grato, Eduardo Lorenzo.

Vamos agora nos encaminhar para o almoço.

Tenho alguns avisos. Primeiro, onde é o almoço? O almoço é neste andar... Mudou? No segundo andar, lá no final.



Sugerimos que deixem as pastas de vocês na mesa, para maior conforto no almoço. A organização se encarregará de transferi-las para a mesa que vocês ocuparão à tarde.

Temos uma questão da senha do *Wi-fi*. Eu vou falar para vocês, mas está aqui nesta etiqueta, na frente: a rede é TCU Evento ISC; o usuário, evento isc; senha, isc 2017. Na saída, vocês podem passar aqui.

O terceiro ponto é que vocês, por gentileza, lembrem-se dos *post-its* que estão na frente e alimentem aquele painel de troca. Do que a organização de vocês está precisando? O que a organização de vocês, ou vocês pessoalmente, pode ofertar às outras organizações?

Nós retornaremos às 13h50, o que nos dará uma hora e cinco minutos de almoço, está bem? Às 13h50 iniciaremos os trabalhos nesta sala.

Bom almoço. Boas conversas.

(Suspensão às 12 horas e 43 minutos, o Encontro é reaberto às 14 horas e 03 minutos.)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Queridas e queridos colegas, vamos começar?

Enquanto nossos colegas estão chegando, recebi aqui a mensagem de um colega, num grupo de WhatsApp, com uma matéria do *Estadão* de hoje, publicada às 13h43, cuja manchete é esta, que tem a ver com o que discutíamos aqui há pouco:

Senado vai discutir projeto que permite demissão de funcionário público.

Discussão é parte de ciclo de audiências públicas da Comissão Senado do Futuro. Internautas podem opinar no portal e-Cidadania.

Então, opinem! Opinem no portal e-Cidadania e opinem ali, no painel de troca: do que eu preciso? O que eu ofereço? O que a organização na qual você trabalha tem a oferecer para essa rede, para esse fórum aqui. E, em contraponto, de que você está precisando que você julga que algum colega aqui, alguma organização, seja pública ou privada, possa aportar para você?

Bom, a nossa programação da tarde tem basicamente a mesma estrutura da programação da manhã, com a adição bem-vinda de um lanche, de um intervalo, de um *coffee break*, num momento mais à frente. Teremos quatro palestras; teremos aquele bloco de interação entre participantes; aí teremos esse intervalo e, em seguida, aquele painel interativo que tivemos aqui.

Eu quero convidar, então, para ocupar o seu espaço, aqui a frente, a primeira palestrante da tarde: Virgínia Bracarense Lopes.

Por favor, Virgínia. *(Palmas.)*

A Virgínia é Secretária de Gestão Adjunta Substituta do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e está vindo aqui em nome do Cassiano Alves, não é isso, Virgínia?

A Virgínia, além de Secretária de Gestão Adjunta Substituta, é diretora da Central de Compras do Ministério. No setor público, tem experiência nas áreas de Recursos Logísticos e Compras Públicas, acompanhamento e assessoramento em contratações, coordenação e acompanhamento de projetos, auxílio nas funções de planejamento e gestão orçamentária e contratual, é da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, com Especialização em Direito Público e Graduação em Direito e Administração Pública.



A Virgínia nos falará em 20 minutos – Virgínia, por favor – sobre a Central de Compras e Contratações no Governo Federal.

Por gentileza, Virgínia.

A SR^a VIRGÍNIA BRACARENSE LOPES (Secretária de Gestão Adjunta Substituta do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão) – Boa tarde a todos.

Inicialmente gostaria de agradecer ao convite, em nome do Cassiano, pedir desculpas pela ausência, porque ele teve que participar de outra agenda, em nome do Ministério.

Então, vamos trazer aqui, o convite foi para falar da Central de Compras. Mas, só para situá-los um pouco – vou pedir licença para ficar de pé também – a Central de Compras está situada na Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento e temos ali várias iniciativas de inovação e melhoria da gestão pública.

Então, a nossa proposta de programação foi trazer para vocês um pouco de um recorte do uso da Tecnologia da Informação para o fomento da logística e das aquisições governamentais no Brasil, destacando dois projetos principais, que temos na Secretaria. Um deles é o TáxiGov, que é um projeto gerenciado dentro da Central de Compras, que é uma unidade responsável por repensar e estudar novas formas de aquisição e contratação para os órgãos da administração, fazendo em uma centralização do processo licitatório e, agora, com esse projeto, um passo um pouco maior de também centralizar a operação dos serviços, então, indo num conceito de serviços compartilhados, que já é muito comum na área privada, em área pública internacional principalmente.

E um outro projeto, que é o nosso mais recente, que é o painel de preços, que é capitaneado aí pelo nosso Departamento de Normas e Sistema de Logísticas, que é o responsável por fazer toda a normatização e gestão do Sistema de Compras Públicas do Governo Federal e que também é utilizado por alguns Estados e Municípios.

Inicialmente o TáxiGov, trazendo aos senhores um primeiro recorte do que levantamos de um diagnóstico de números e finalidades, em que veículos são utilizados na Administração Pública Federal. Temos uma normatização que prevê, além dessas categorias de veículos para transporte de dirigentes, e aí temos: os de representação, que são aqueles em que os nossos ministros circular; os institucionais, que sustentam a nossa camada de secretariado, que é a nossa alta gestão; aqueles veículos também para transporte dos servidores para fins administrativos, seja para reuniões, viagens de curta distância, transporte de documentação. E temos uma outra camada, que ficou fora do nosso estudo, aqueles veículos finalísticos, que são para fiscalização, questões de policiamento ou, então, finalidade, por exemplo, de saúde, educacional, e por aí vai.

Para essas categorias, fizemos um primeiro levantamento. E a administração tinha, só a Administração Direta, que são os ministérios, se a gente fizer uma analogia bem simplista, é a gente falar da Esplanada dos Ministérios, aquela rua basicamente, com suas unidades um pouco espalhadas pelo Plano Piloto, nós falamos aí de um número de quase 850 veículos, dividindo-se aí entre próprios e locados, com uma rodagem significativa. Nós tínhamos aí quase 770 mil quilômetros rodados por mês, representando quase cinquenta mil viagens/mês, numa quilometragem média de 15,6 Km por viagem.

Esse número – vou pedir uma atenção para os senhores – é de 15,6, porque os modelos que nós utilizávamos, que é o veículo próprio locado, nós pagamos o que nós chamamos de viagem vazia. Ou seja, o veículo leva o servidor para uma determinada atividade, como uma reunião, uma capacitação, e volta vazio para a base. E quando vai buscá-lo é a mesma dinâmica. Então, nós pagávamos esse trecho vazio.

Motoristas.



A Administração, desde 1995, com a exceção de alguns órgãos, não faz mais concursos para motoristas. Mas nós temos ainda um número de servidores, no nosso quadro, que gira aí em torno desses 193. Em termos de custos operacionais, que seriam os contratos que sustentam todas essas categorias de veículos, com exceção do de representação, que são os dos Ministros. Nós falávamos em 48 milhões/ano, em contratos. Esses são contratos de quê? Locação, abastecimento, seguro, lavagem de veículo, manutenção. E se nós pegarmos somente esta camada de servidores e documentação, esse custo representava a ordem de 32 milhões ao ano.

Em termos de custo de quilometragem unitária, cada um dos modelos que nós tínhamos na Administração tinha esses valores aproximados: veículo próprio, um custo de 4,89 o quilômetro; veículo locado, 4,52; e os serviços de táxis, que nós tínhamos um; no máximo, dois órgãos utilizando, nesse valor médio de 3,88. Numa primeira análise, vocês talvez iriam me dizer: "Mas são custos muito próximos." Mas, como eu disse lá atrás que nós pagávamos os quilômetros vazios, as viagens sem o servidor, o custo do veículo próprio, do locado, ele chega a dobrar ou até, em algumas situações, a triplicar.

Diante de todo esse cenário, nós fizemos um trabalho de diagnóstico, que foi todo esse levantamento de informações que eu trouxe para os senhores, com um desafio, porque a Administração não tinha até então, e ainda não tem, um sistema que sustente todas as informações de frota. Então, até então, nós não sabíamos exatamente quantos veículos, qual o gasto e qual aquela quilometragem. Fizemos um levantamento de qual era a demanda por essas viagens. Então, quais são os horários de pico, quais são os locais mais frequentados, quais são os espaços físicos e pessoas que hoje são ocupados ou que atuam nessas atividades relacionadas à frota.

Passado esse diagnóstico, nós então identificamos qual era a necessidade real da Administração, porque nós temos um problema interno muito grande. Aí eu creio que ele não seja só da Administração Direta, mas da Administração Pública em si. Nós, às vezes, nos equivocamos em saber qual é a nossa necessidade. Então, a necessidade da Administração não era comprar veículos ou locar veículos. A nossa necessidade é de mobilidade. Então, eu precisava simplesmente pegar o servidor do ponto a para levar para o ponto b. Sabendo dessa necessidade, essa análise de mercado é muito mais clara, porque eu vou dialogar com vários atores, sejam eles atores de mercado que se posicionem enquanto fornecedores dessas soluções de mobilidade, sejam atores que são consumidores dessas soluções.

Para que isso? Para eu identificar todos, numa primeira intenção, mas a maior parte dos modelos disponíveis no mercado e aqueles que podem ser consumidos pela Administração, observando aí critérios de análise de custo, de vantajosidade. Obviamente, a aderência de cada um desses modelos à legislação que sustenta as compras públicas.

Feitas essas duas análises, que elas representam aqui muito claramente a atuação da central. Qualquer objeto com que a central de compras trabalhe – nós já trabalhamos com passagens aéreas, telefonia móvel e fixa, imagens de satélite –, nós sempre seguimos essa linha do diagnóstico da análise de mercado para, então, vir para a próxima etapa, que é definir uma estratégia. E, no caso específico aqui do transporte de servidores, as nossas diretrizes eram primeiro, sair de um serviço disponível para ir para um serviço *on demand*. É como se eu estivesse falando assim: vou sair da locadora de vídeo e eu quero é Netflix. Não quero ir lá pegar fita necessariamente; eu quero assistir aquele episódio, aquela filmagem, que é a mesma coisa. Eu não quero pagar para um veículo que fica ali 24 por 7 à minha disposição; eu quero pagar somente quando eu utilizar o serviço.



Com isso, a nossa diretriz era eliminar a ociosidade. Nós tínhamos aí, apesar da precariedade dos nossos registros, uma ociosidade média de 30% da frota. Por que isso? Qualquer gestor analisa a sua demanda pelo pico, faz a contratação pelo pico, porque não quer passar pela situação de ter solicitação de veículo e não ter carro para atender aquela solicitação. Então, é muito natural que naqueles horários de vales de demanda esses veículos ficassem ociosos.

Inseri o uso de tecnologia da informação. Os nossos processos eram praticamente todos manuais. Nós tínhamos... O Servidor ia sair, pegar um veículo, ele descia com um papelzinho, um "vaucherzinho" com a placa do veículo. Depois, o motorista preenchia o odômetro, preenchia os dados da viagem, e isso, em algumas situações era planilhado, em outras era apenas arquivado dentro de um processo para o pagamento daquele serviço.

Com isso também, utilizando essa tecnologia, traz-se mais controle e transparência. Então, enxergar melhor aquilo que eu uso, para até depois ter mais subsídio para tomadas de decisões futuras, porque, até então, nós tínhamos até dificuldade. Será que realmente eu preciso mudar os modelos e as estratégias que hoje atendem a minha necessidade de transporte? E, com essa solução, com esses dados mais precisos, nós agora vamos ter muito mais agilidade e precisão na decisão de um futuro aprimoramento do modelo.

E o conceito do compartilhamento de serviços, porque nós tínhamos, até então, na central, somente esse movimento de centralizar a contratação. Então, eu ganhava na escala, ganhava na padronização, ganhava em trazer expertise para uma unidade que realizava essas compras, e cada órgão fazia o seu contrato individualmente. Aqui, nós trazemos um benefício da operação centralizada. É como se nós falássemos de criar um síndico da Esplanada dos Ministérios, que consegue, então, potencializar todo o ganho de uso e custo daquele serviço.

Passadas essas diretrizes, nós, então, fizemos a análise de vários modelos, chegamos a estudar especificamente seis modelos entre locação, desenvolvimento de um sistema próprio, credenciamento de táxi, questão das novas modalidades de transporte que nós temos, individual de passageiros, o Uber, o Cabify, que, à época do nosso estudo ainda nem estava o Cabify em Brasília, e, cruzando vários critérios de competitividade, fomento à micro e pequena empresa, sustentabilidade, implantação dentro do tempo de projeto, concorrência, chegamos à solução de táxi. Então, nós desenhamos uma licitação de agenciamento de táxis por demanda, primeiro, centrado aqui no Distrito Federal e entorno, porque cada localidade tem a sua especificidade. Se nós estivéssemos estudando provavelmente no Rio, em São Paulo, em Belo Horizonte, em qualquer outra cidade, poderíamos chegar a uma conclusão diferente.

Dentro dessa licitação, nós fazemos a contratação de um serviço com a tecnologia embarcada. Então, o fornecedor me disponibiliza um sistema de gerenciamento, como também um aplicativo *mobile* para que eu possa operar, gerenciar, monitorar e acompanhar todas as solicitações e a utilização desse serviço.

Fizemos uma licitação para registro de preço, que é um mecanismo que nós temos que nos permitiria ir assinando contratos gradualmente, à medida que nós trazemos os ministérios, um a um, para dentro do modelo. E, em termos de valores, nós obtivemos, como critério da disputa, quem desse o maior desconto em cima do preço do taxímetro – um modelo possível porque a legislação local permite descontos em táxi, diferentemente de algumas outras cidades brasileiras. Conseguimos 14,77% de desconto nessa licitação, chegando a um valor registrado de R\$12,66 milhões para o período de 12 meses da sua vigência.



Para vocês terem uma noção ou um exemplo de diferença de custo. Nesse novo modelo que nós chamamos então de TáxiGov, nós temos aqui – é um trecho muito comum que o Ministério do Planejamento faz –, na Esplanada dos Ministérios, o Bloco K, que é uma das sedes do Ministério, e, no final da Asa Norte, a nossa Secretaria de Orçamento e agora também a Secretaria de Tecnologia da Informação.

No contrato de locação anterior do Ministério em que custava o quilômetro R\$3,32, R\$3,33, nós tínhamos a ida, pagávamos a volta do veículo vazio, dando o custo de R\$59,21. No modelo do Táxi, o valor do taxímetro registra R\$28,44, e, com os descontos aplicados do 14,77%, essa corrida custa R\$24,24 – aqui, sem contabilizar todos aqueles outros ganhos que eu comentei com vocês de controle, de transparência, de gestão, da facilidade de solicitação do veículo, da liberação de espaço de garagem, da realocação de mão de obra que atuava nesse serviço de gerenciamento de frota.

Aqui, só para ficar evidente a gradualidade da implantação desse modelo: nós começamos ali em fevereiro; a licitação aconteceu no ano passado; nós assinamos o contrato em novembro do ano passado; houve um espaço de tempo para que a empresa pudesse adaptar o seu sistema, porque nós exigimos um sistema que é padrão de mercado – poderia ter entrado um Easy Taxi, um 99Taxis, uma Wappa; no caso, entrou uma empresa aqui mesmo de Brasília, a Shalom, que tem toda essa solução tecnológica. E, feitas essas adaptações, em 13 de fevereiro, nós começamos a rodar o modelo dentro da nossa Secretaria de Gestão. De lá até hoje, nós já temos aqui (até 5/6) a entrada do nono ministério. Estas aqui já são as datas e o planejamento da entrada dos próximos ministérios, observando o fim da vigência natural de cada um dos contratos de transporte que esses ministérios já têm para que nós não frustremos os direitos dos fornecedores que já tinham contratos assinados.

Em resumo, os ganhos desse modelo – já comentei alguns aqui: a questão da transparência e do controle; a eliminação da ociosidade; a substituição de modelos que já vinham há anos na Administração. Há praticamente 40 anos a Administração faz aquisição de veículos. A locação já é um modelo estabilizado há 15 ou mais anos. Então, nós fazemos uma nova virada de modelo que a Administração utiliza. Nós já temos, com aqueles nove ministérios, quase 12 mil pessoas cadastradas no sistema, sendo que, em termos de atendimento – nem todos os servidores utilizam transporte para desenvolver suas atividades – nós já temos 2 mil pessoas que utilizaram o serviço. Isso perfaz um número de quase 14 mil corridas, com um tempo de atendimento médio de 7 minutos (dentro do termo de referência, nós colocamos um tempo máximo de 15 minutos: se o taxista, se a empresa não atende esse período, isso faz parte de um acordo de nível de serviço em que ela é descontada do valor que ela recebe), perfazendo uma economia de praticamente 61%. Ou seja, deixamos de gastar R\$580 mil para rodar essas 13 mil corridas se rodássemos nos modelos anteriores.

Temos uma camada de avaliação do taxista e do veículo, uma média de 4,9 – e a nota máxima são 5 – e temos um novo modelo que vira referência para os outros órgãos e outras entidades, outros níveis governamentais.

Passado esse projeto, eu vou pedir para a Carolina colocar para mim um videozinho institucional nosso muito breve sobre o painel de preços, que é o segundo projeto que eu trago para vocês conhecerem.

Por favor, Carolina. (*Pausa.*)

Se não tiver caixinha, eu improviso e falo – não há problema.

(*Procede-se à exibição de vídeo.*)



A SR^a VIRGÍNIA BRACARENSE LOPES (Secretária de Gestão Adjunta Substituta do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão) – Essa ferramenta...

Para eu encerrar, eu vou ser muito breve, volte para mim no eslaide, por favor. Ela vem trazer uma facilidade para o que era um ponto crítico nos nossos procedimentos de licitação: a fase de precificação é uma fase que demanda muito esforço, muito tempo, e ela é determinante para o desempenho do procedimento licitatório.

Aqui, nós temos um lançamento de uma ferramenta que vem superar rotinas que nós realizamos há anos, quanto à forma sobre como nós fazemos essa precificação. É uma ferramenta que diminui consideravelmente o tempo, como eu dizia, que o servidor leva para fazer essas pesquisas. Antes, nós tínhamos 45 dias – a média registrada – praticamente para realizar essa etapa da licitação, sendo que agora, em questão de minutos, os nossos gestores de licitação, os nossos servidores conseguem ter ali referenciais para esses procedimentos. Uma economia da ordem de R\$4 milhões ao ano, quando nós tínhamos o uso e o pagamento de ferramentas de mercado. Agora, nós temos uma solução muito simples que usa a própria base das licitações que o Governo faz, que roda dentro desse sistema integrado de administração de serviços gerais, promovendo mais transparência, mais controle social e subsidiando decisões do Governo.

Obviamente, não é uma ferramenta que vai servir somente para gerar um preço de referência de licitações, mas também para estudos de monitoramento da evolução dos preços, de decisão – como nós fizemos no TáxiGov – de encontrar preços médios que a Administração já pratica.

Os números que eu mencionei da implantação desse sistema até agora: nós já temos gastos com contratações similares de 2012 a 2016 da ordem R\$13,8 milhões – sendo que 90% dos nossos órgãos não tinham qualquer ferramenta para subsidiar essa etapa de precificação, reduzindo consideravelmente o tempo no processo.

E, para terminar, somente para mostrar para vocês a evolução dessa nossa dinâmica de precificação: nós tivemos, desde 2014 até agora, alguns normativos que traziam primeiro o nosso sistema de contratação como uma referência, mas ele não tinha uma usabilidade muito boa para que o gestor chegasse nessa informação dos preços – havia uma ordem específica de quais fontes eu deveria percorrer para chegar até o meu preço de referência; passou-se por um momento intermediário em que se flexibilizava a ordem dessas fontes; e agora o painel entra especificamente como uma ferramenta – e a principal, a primeira – de busca dessas informações.

As informações finais: basicamente, hoje nós já estamos, desde o lançamento no dia 24/4, com um registro de 4 mil acessos ao dia; com um tempo médio de utilização até menor do que aquele que nós tínhamos, na previsão, de 15 minutos – está havendo um tempo médio de 11 minutos, em que a pessoa chega na informação que ela precisa; e já tivemos mais de 600 servidores capacitados, com todo um conjunto de material de apoio disponibilizado no *site* do painel para orientar tanto os nossos servidores quanto os cidadãos, que podem acessar essa ferramenta.

Eu queria agradecer a atenção de vocês – foi só um esboço de algumas das iniciativas que nós temos ali dentro da Secretaria – e me colocar à disposição.

Obrigada. (*Palmas.*)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato a você, Virgínia. Você não sabe, mas eu vou lhe contar: agora, esses colegas aqui têm dois minutos para conversar sobre o que você falou e sobre como isso acontece nas organizações que estão aqui presentes. Como se dão compras e contratações nas organizações de vocês?

E nos encontramos daqui a pouco.



Grato.

Enquanto isso, eu chamo nosso colega Danilo para se aproximar e ir preparando a sua apresentação. (*Pausa.*)

(*Procede-se à interação entre os participantes.*)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Então, prezadas e prezados colegas, retomamos a nossa sequência de palestras com o nosso colega Danilo Acosta, Chefe-Adjunto do Departamento de Gestão de Pessoas do Banco Central.

Por favor, Danilo. (*Palmas.*)

O Danilo é membro do Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas; atuou como gerente administrativo e como coordenador de pessoal do Banco Central em Porto Alegre; é atual Diretor da Universidade Internacional da Paz (Unipaz-Sul) e membro do Conselho de Facilitadores do Movimento Guerreiros do Coração. Ele nos falará, em vinte minutos, sobre a central de atendimento Direto ao Ponto.

O SR. DANILO ACOSTA (Chefe-Adjunto do Departamento de Gestão de Pessoas do Banco Central) – Obrigado. Boa tarde a todos!

Só preciso saber, Tostes, quanto tu levantas da cadeira, faltam quantos minutos?

(*Intervenção fora do microfone.*)

O SR. DANILO ACOSTA (Chefe-Adjunto do Departamento de Gestão de Pessoas do Banco Central) – Cinco, está bom. Para me situar, porque a gente se entusiasma falando. Já perdi um, então vou direto ao ponto agora.

Eu sou Danilo, trabalho no Banco Central, na área de gestão de pessoas, e faço lá, como todos os meus colegas... Aqui estão dois, o Gustavo e o Marcelo, meu chefe. Ajudem-me a impressionar o chefe, façam umas perguntinhas. (*Risos.*)

Nós trabalhamos lá no Banco Central, todos nós, para segurar a estabilidade do poder de compra da moeda e manter o sistema financeiro sólido e eficiente. Esse é o nosso trabalho. Nós estamos na área de gestão de pessoas, trabalhamos na área do Depes.

Como vocês sabem, nós somos funcionários do Banco Central. Todos os funcionários do Banco Central têm muito orgulho de trabalhar no Banco. Nós nos orgulhamos de trabalhar no banco porque o banco é uma instituição cuja reputação é reconhecida internacionalmente. Temos processos de trabalho que são *benchmarking* para instituições aí fora. O Banco Central é reconhecido por algumas inovações que nós temos dentro do serviço público aqui no Brasil, e alguns processos de trabalho aí fora também são copiados do Banco Central.

Os servidores do Banco Central, todos, têm condutas éticas. A ética é um dos valores do Banco Central, é um dos nossos valores, e, em pesquisa que nós realizamos anualmente, os servidores entendem, veem, percebem, que a ética é um dos valores mais praticados dentro do Banco Central em todos os níveis, desde o nível mais alto da organização, com nossos gestores top, da diretoria colegiada, até os últimos servidores que entraram no último concurso, que recém ingressaram no banco.

O Banco investe fortemente no desenvolvimento e na capacitação de seus servidores. Nós temos responsabilidade de entrega da sociedade. Nós precisamos ter servidores capacitados, qualificados para enfrentar esse mercado financeiro, que – vocês sabem – é um mercado complicado, é um mercado muito ávido, extremamente competitivo. Nós precisamos, e o banco reconhece e investe fortemente na capacitação de seus servidores.



Temos um programa de pós-graduação arrojado. Anualmente, há colegas que saem do banco para estudar, com dedicação exclusiva ao estudo, vão fazer PPG fora do País, dentro do País. O banco investe fortemente nisso.

Nós temos, reconhecidamente, excelência na nossa gestão. A nossa carteira de gerenciamento de projetos é premiada internacionalmente. Temos inovações em projetos internos. Eu citei um para vocês. O Sistema Brasileiro de Pagamentos é referência aí fora, internacionalmente. A gente recebe pessoas de fora que vêm conhecer o Sistema Brasileiro de Pagamentos, que foi inteiramente desenvolvido dentro do banco por servidores do banco.

Há poucos dias, nós fechamos uma parceria com a Corregedoria. O processo de trabalho de acompanhamento da nossa auditoria interna está sendo também *benchmarking* para eles.

Reconhecemos também que temos uma remuneração compatível, e o Banco Central oferece aos seus servidores oportunidade de realização profissional. Nós temos uma amplitude de trabalho dentro do banco. O banco tem diversas áreas, embora nosso foco maior seja assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e manter o sistema financeiro sólido e eficiente. Tenho certeza de que, ao final da apresentação, vocês vão saber dizer isso que eu estou falando agora. Para isso, temos uma gama de conhecimentos lá dentro.

Nós temos uma gama de pessoas envolvidas com diversas facetas desse trabalho, para trabalhar nessa direção. E temos, dentro do banco, grandes oportunidades de realização. Assim como eu me sinto realizado trabalhando lá, tenho certeza de que o Gustavo e o Marcelo, também. Obviamente que isso, você sabe – falamos bastante hoje de manhã aqui –, depende muito de cada um. Somos nós que nos realizamos, buscando a realização. Ela não vem bater a nossa porta. Temos que ir atrás. E isso o banco disponibiliza para os seus servidores. Aqueles que vão atrás, aqueles que são motivados, aqueles que se qualificam, aqueles que fazem as suas entregas, esses serão reconhecidos pela organização e terão oportunidade de se realizar dentro do banco.

Por tudo isso, nós temos orgulho de trabalhar no Banco Central, essa instituição que... Todos nós sentimos esse pertencimento ao Banco Central.

Para tudo isso, para que trabalhemos nessa gama de coisas, no ano passado, desenvolvemos o nosso Plano Diretor de Gestão de Pessoas, que mostra para a organização toda, em todos os níveis, do que ela precisa, quais são as prioridades que ela tem e o que nós vamos fazer com isso. Pegamos esse Plano Diretor e a partir daí desenvolvemos o nosso plano de trabalho dentro da área de gestão de pessoas, para suprir as necessidades da organização e para que os servidores possam saber qual é a direção que a gestão de pessoas dentro do Banco Central vai trabalhar nos próximos anos.

Temos, então, baseado no nosso Plano Diretor de Gestão de Pessoas, rapidamente, uma agenda a que chamamos de Agenda Depes, que é a agenda de gestão de pessoas. Todas são ações em desenvolvimento.

Desenvolvemos um processo de permuta. O Banco Central tem representação em oito praças, então há servidores... Vocês da área pública sabem disso. O povo faz concurso para Brasília, onde temos necessidade, inscreve-se para cá – é clausulado no edital de concurso que ele está fazendo exame para cá –, é aprovado e quer voltar para o Rio Grande do Sul. Olhe aí. É ou não é?

(Intervenção fora do microfone.)



O SR. DANILO ACOSTA (Chefe-Adjunto do Departamento de Gestão de Pessoas do Banco Central) – Mas é porque é lá, tomar chimarrão... Temos esse problema dentro do banco também. Os colegas vêm para cá, são aprovados no concurso, há aquela cláusula de estágio probatório, ficar três anos aqui e tal, mas logo o cara quer ir embora. Muitos querem ir embora para a sua terra. Sempre falamos isso para eles: outros provam o gostinho de trabalhar na unidade central, onde as coisas são gestadas, são geradas e tal, encantam-se e ficam por aqui.

Temos muita demanda para mudar de praça. Em função disso, criamos um sistema de permuta em que todos os servidores do banco... Nós trabalhamos dentro do Depes com o nosso processo de trabalho que estamos atualizando, revendo e criando novos, como estamos criando a nova mobilidade, como coloquei ali. É um processo novo para nós baseado em duas coisas: transparência e isonomia. Todos os servidores do banco recebem ao mesmo tempo a mesma informação, e essa informação fica disponibilizada na intranet para todo mundo tomar conhecimento.

Rapidamente, temos esse processo de permuta. Tabela de referência tem um pouco a ver com o que o Tancredi falou hoje de manhã aqui. Criamos uma tabela de referência para promover um equilíbrio entre os departamentos na sua força de trabalho, na distribuição. Essa tabela de referência nos ajuda em outros processos de trabalho como mobilidade, concurso também, locação. Então, a tabela de referência foi desenvolvida dentro do banco e vai nos ajudar nesse processo.

Temos um novo processo de concorrência. A concorrência para a função comissionada no banco não é obrigatória, mas, para os gestores daquelas unidades que quiserem, nós estamos oferecendo um novo modelo de concorrência que foi desenvolvido há pouco. A nova mobilidade é um processo de mobilidade que vai rodar a cada seis meses. Serão disponibilizados os departamentos que têm vagas, os servidores vão saber qual é a competência e a capacidade, do que eles precisam para ocupar aquelas vagas. Temos quarenta departamentos mais ou menos, mais oito unidades centrais. Então, há uma diversidade de conhecimentos de que o banco precisa. E os servidores, obviamente, podem traçar a linha em que querem trabalhar, que trabalho querem fazer, visando à mobilidade, que vai dizer que competência é necessária para trabalhar em determinada unidade do banco.

Temos um projeto de gestão da força de trabalho, como estamos chamando. É um projeto que começamos agora, em que vamos trabalhar desde a detecção das competências necessárias, dos *gaps* de competência que temos e do que vamos precisar para o próximo concurso, que competências são essas, quais são as capacidades de que precisamos para ter aquela competência. Daí vamos elaborar o concurso, disponibilizar as vagas, o gestor vai saber por que está recebendo determinada pessoa para trabalhar com ele, e essa pessoa vai saber por que está indo para aquele departamento. Nesse painel, vai ficar claro para toda a organização. E vamos acompanhar a alocação do servidor ao longo da sua carreira. Durante o tempo em que ficar no banco, ele vai se desenvolver. Nós vamos acompanhar para ver se ele está bem alocado, se o gestor está satisfeito com o desempenho dele ou se não está. Qualquer dos dois que estiver querendo mudar, um ou outro, nós vamos procurar uma melhor alocação para esse servidor. É um projeto ambicioso que começamos agora. Estamos trabalhando no planejamento desse projeto.

E gestão de desempenho, sobre o que falamos rapidamente. Nós temos um projeto que estamos desenvolvendo. Pretendemos colocá-lo a partir de 1º de janeiro. Vamos tirar um pouco o foco da avaliação. Embora a avaliação faça parte, seja parte essencial desse projeto, nós vamos tratar da gestão do desempenho, buscando coisas de que falamos aqui



sobre o desempenho. Alguns servidores – sabemos disso – não desempenham aquilo de que a organização precisa. Vamos dar um trato nisso, como vamos tratar desses servidores. É um grande desafio. Quem é da área pública sabe que isso não é fácil. E vamos trabalhar também no reconhecimento, nessas práticas todas que vão envolver a gestão de desempenho. Temos a gestão de conflitos, porque, obviamente, vocês sabem que eventualmente alguém conflita com outrem da equipe ou em paralelo ou na lateral ou com a sua chefia imediata, enfim.

Temos um projeto que está na fase de elaboração. É um projeto de reavaliação da política de qualidade de vida no trabalho, que vamos reformular um pouco, e um projeto de reavaliação ergonômica para tratar da ergonomia de todos os postos de trabalho, de todas as estações de trabalho aonde os servidores do banco estão alocados.

Esse Plano Diretor de Gestão de Pessoas tem os seus propósitos e dois pilares fundamentais, que são a qualidade de vida no trabalho e a efetividade organizacional, esse grande desafio que quem trabalha em gestão de pessoas sabe, porque, ao mesmo tempo em que damos qualidade de vida para o servidor, esperamos que ele continue fazendo as suas entregas. Essa dualidade com que trabalhamos na política de qualidade de vida e dentro do nosso Plano Diretor de Gestão de Pessoas é um grande desafio, porque a maioria dos servidores gosta muito de ver os seus direitos e talvez não olhe com olhos tão bons assim para os seus deveres e obrigações, mas temos entregas. O Banco Central trabalha para assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e manter o sistema financeiro sólido e eficiente.

Para isso, nós prestamos contas para a sociedade, que é o nosso cliente. É para ela que nós trabalhamos. Então, precisamos ter a efetividade organizacional, que é o que vem em primeiro lugar nas nossas ações dentro de gestão de pessoas, atender àquilo de que a organização precisa.

Dentro do nosso programa de qualidade de vida no trabalho, nós temos cinco pilares: condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento, crescimento profissional e trabalho e vida social.

Dentro de condições de trabalho, foi que surgiu a ideia que desenvolvemos, que estamos chamando de Direto ao Ponto, um local para onde os servidores do banco se dirigem para fazer as suas demandas, aquelas coisas que são suas necessidades, aquilo que eles precisam que a organização lhes entregue em termos de serviço.

Tínhamos queixas de servidores com algumas orientações ambíguas: pergunta para um, pergunta para outro, o servidor não sabia a quem fazer as suas demandas, o servidor não sabia a quem se dirigir para pedir essas coisas de departamento de pessoal que são essas certidões, enfim, essa gama de coisas, os seus benefícios. Os servidores tinham essas dificuldades, e nós também tínhamos. E percebemos essa necessidade. Foi aí que nós entendemos que o Direto ao Ponto, que é como chamamos essa central de atendimento, poderia ser aquilo que nos ajudaria a ter essa interlocução melhor com o servidor, que vai a um lugar só para fazer as suas demandas. Ali detectamos quais são as necessidades dos servidores, aumentamos a nossa interlocução com eles para entender aquilo de que estão precisando e saber se a organização consegue atender àquilo de que eles precisam de forma centralizada. Há pessoas especializadas nisso. O atendimento é personalizado. Há colegas que estão ali só para isso. Ele é humanizado, na medida em que trabalhamos essas pessoas para isso. Temos colegas que passaram por um treinamento, pessoas que gostam de trabalhar nisso. Até aqueles que não gostam tanto...

(Intervenção fora do microfone.)



O SR. DANILO ACOSTA (Chefe-Adjunto do Departamento de Gestão de Pessoas do Banco Central) – Quantos minutos? Tenho mais cinco depois, quando levantar?

Através do Direto ao Ponto, nós construímos essa relação mais próxima com o servidor, construímos esse diálogo permanente com os servidores do banco que chegam até a nossa central de relacionamento, onde interagimos com eles, fazemos as nossas entregas e recebemos aquilo de que eles precisam.

Isso é feito de diversas formas: pela central telefônica, pela caixa corporativa de *e-mail*. Temos atendimento presencial – nem tanto – para pessoas que preferem ir até lá para conversar, principalmente aposentados, que vão muito lá. Eles gostam de voltar ao banco, têm essa identificação. São pessoas que trabalharam durante longo tempo, têm saudades, o que é compreensível. Daqui a pouco, estaremos aposentados também e talvez sintamos isso. Oferecemos também esse espaço, que também serve para isso.

Uma das premissas do Direto ao Ponto é que tenhamos servidores não fixos, servidores que não trabalham no Direto ao Ponto, mas em outros setores dentro do departamento, e que fazem rodízio no atendimento.

Em cada turno, manhã e tarde, há sempre um servidor que não é dali e que vem lá de dentro. Isso nos ajuda e ajuda a que os servidores tenham essa percepção do conhecimento necessário em todas as áreas do Depes. Nós chamamos de Depes nosso Departamento de Gestão de Pessoas. Então, os servidores do Depes também percebem e começam a entender melhor o que se passa dentro de toda a organização.

Nós temos um departamento com, aproximadamente, 70 pessoas. Então, há uma amplitude de trabalho. E há esse rodízio lá constante. Como vocês sabem, sobre o atendimento ao público, não é muito fácil ficar o cara todo dia naquele atendimento. Algumas pessoas chegam lá de bom grado, mas outras nem tanto – agora rapidinho –, então, fazemos questão de que haja um rodízio constante no atendimento. Essas são as formas de atendimento de que eu já falei. O que a gente procura é foco naquilo que o servidor está precisando, qual é a demanda que ele está trazendo, para dar uma resposta completa e correta para ele. Depois eu vou passar aqui que, na maioria do nosso atendimento, conseguimos dar resposta na hora. O servidor vem com a demanda e já vai com a entrega.

Prestação direta. Padronização de resposta, ele vai receber sempre a mesma resposta, quer dizer, a mesma orientação. E adequação da linguagem do servidor: alguns aposentados, como eu falei, têm mais dificuldade de lidar com informática. Mandamos as informações por *e-mail*, mas eles têm alguma dificuldade.

Melhoramos, então, a nossa imagem, a imagem do departamento.

Essas são questões sobre o que eu já conversei.

Desde que o Direto ao Ponto começou em 2014, nós tivemos até agora 31.061 atendimentos; 90%, 88,9%, então 89% das demandas são atendidas na hora, no mesmo dia, a resposta é imediata – nós temos algumas que demoram um pouquinho mais, até cinco dias. Processos de aposentadoria, por exemplo, demoram, em média, três dias. O prazo máximo para que o servidor se aposente dentro do banco é de três dias, mas eventualmente pode acontecer de ser ao redor de cinco –; 0,1% demora mais de 30 dias. Então, as demandas são atendidas com rapidez.

Aqui é só o atendimento por assunto.

Pelos canais, a maioria, como vocês podem ver aqui, ainda é por telefone. E presencial, há 35% das pessoas preferem presencial. Recebemos com isso reconhecimento interno. Pesquisas internas nos mostram que 99% dos servidores estão satisfeitos com o Direto ao Ponto. A Enap escolheu o Direto ao Ponto, num concurso



realizado no ano passado – um reconhecimento que a gente chama de externo –, entre os 20 finalistas do 20º Concurso Inovação da Gestão Pública Federal.

Muito obrigado. Agradeço a atenção de vocês. Obrigado. (*Palmas.*)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato a você, Danilo. Estou muito agradecido.

Temos agora os nossos tradicionais dois minutos para conversarmos como se dá ou como se dão, nas organizações, essas questões de atendimento, de gestão de pessoas, de processos de canalização de demandas, de distribuição de demandas sobre gestão de pessoas nas nossas organizações. (*Pausa.*)

(*Procede-se à interação entre os participantes.*)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Muito bem. Vamos prosseguir com a nossa sequência de palestras, convidando o nosso terceiro palestrante da tarde, Márcio Buck, Gerente de Sistemas de Gestão da Natura.

Bem-vindo, Márcio. (*Palmas.*)

O Márcio é engenheiro químico, formado pela Unicamp, com especialização em Engenharia da Qualidade, tem 13 anos de experiência na condução de projetos de implementação de sistemas de gestão em grandes empresas. Atualmente, é executivo da área de estratégia, processos e performance da Natura Cosméticos e há nove anos atua como examinador do Prêmio Nacional da Qualidade. Ele vai nos contar, em 20 minutos, a história sobre a gestão de desempenho e metas.

Por favor, Márcio.

O SR. MÁRCIO BUCK (Gerente de Sistemas de Gestão da Natura) – Boa tarde, pessoal. Primeiramente, agradecer o convite. Fazer uma palestra em 20 minutos é bem complicado. Ainda mais para a Natura – a gente gosta de contar histórias, a gente vive das histórias das nossas consultoras, que tentam transformar o mundo todo dia.

Há uma pequena questão no meu currículo. Eu falo que sou engenheiro químico, mas nunca projetei um trocador de calor, nunca projetei um reator, porque a gestão me pegou pela paixão. Entrei como estagiário para trabalhar em uma área de qualidade focada em ISO 9001 e, desde então, nunca mais consegui sair. É um tema que eu adoro e em que, cada vez mais, tento me aprofundar, via Fundação Nacional da Qualidade, fazendo alguns trabalhos voluntários, mas é um tema que eu acredito que, por meio da gestão, a gente pode evoluir as nossas organizações.

Então, vou falar um pouquinho da Natura. (*Pausa.*)

Vamos lá! Vou falar um pouco da Natura. A Natura nasceu em 1969. Ela...

Pode passar mais um. Mais um.

A Natura é de 1969 e nasceu, basicamente, de duas grandes paixões: a paixão pela cosmética e a paixão pelas relações. Movidos por essa paixão pelas relações que, em 1974, nós optamos por ser uma empresa de venda direta. Quando ela nasceu, em 1969, ela era uma lojinha lá na Oscar Freire, uma rua bastante conhecida de São Paulo.

O Sr. Luiz Seabra, nosso fundador, no dia da inauguração, em 1969, ficava na porta da Natura entregando uma rosa branca para todas as pessoas que passavam na frente da loja, convidando-as a conhecer a Natura e essa nova experiência de cosmético. Hoje, na Natura, a gente vive esse símbolo. Todo colaborador que chega à Natura a primeira coisa que recebe é uma rosa branca para simbolizar esse dia, esse primeiro dia da Natura.

Em 1974, a gente fez a opção pelo modelo da venda direta, e só nos anos 90 publicamos os nossos valores, as nossas crenças. Embora ela já tenha nascido muito com



uma questão de sustentabilidade na veia, só a partir dos anos 90 que a gente tangibilizou isso por meio de um documento que a gente chama de "Nossa Essência", que eu vou compartilhar com vocês.

Basicamente, a gente entende o nosso modelo de negócios como um pensar sistêmico e integrado, em que a Natura é uma empresa multinacional brasileira de cosméticos que inova a partir de elementos da biodiversidade. A gente quer ser reconhecido como uma empresa que trabalha muito forte com os ativos da biodiversidade brasileira – por isso a nossa linha Ekos é uma das mais conhecidas e valorizadas – e movida pela venda de relações.

Hoje, a gente não chama mais o nosso modelo de venda direta, que era o modelo conhecido de venda de porta em porta, mas a gente se intitula como uma empresa que vende relações. Por meio das nossas relações é que nós conquistamos clientes e fazemos a venda na ponta.

É importante destacar que, a partir de 2013, a Natura começou a diversificar um pouco os seus canais. Agora contamos com 13 lojas, a maioria em *shopping centers* de São Paulo, e duas lojas no Rio de Janeiro. Temos também um modelo de venda *on-line*, que é um *e-commerce* que operamos. Então, agora somos uma empresa multicanal, mas hoje 95% da representatividade da Natura ainda é da venda direta, da venda por relações.

O documento sobre o qual eu comentei com vocês foi criado em 1990 e fala um pouco daquilo em que a gente acredita, da nossa razão de ser, que é criar e comercializar produtos que promovam o bem-estar bem. Hoje, a Natura comercializa cosméticos, mas tem a possibilidade, dentro do que a gente entende, de comercializar outros tipos de produtos que se encaixem nessa filosofia, e, basicamente, a gente é bastante conhecido pelo nosso *slogan*: Natura - bem estar bem. Na verdade, ele fala um pouco de eu estar bem comigo mesmo para eu poder passar isso para o outro e me relacionar com o mundo. Então, ela é uma relação do bem-estar, que é o eu comigo mesmo, e uma relação do estar bem, que é o eu com o outro, o eu com o mundo. A gente foi pautado muito nessa crença.

Basicamente, a gente tem alguns elementos dentro da nossa crença que a gente gosta de valorizar, mas acho que um importante que eu gosto de destacar, porque a Natura nos dá a oportunidade de vivenciar isso todos os dias, é o aperfeiçoamento a todo momento, a busca constante de melhorar. Acho que isso é intrínseco dentro das nossas ações e é muito valorizado. Então, eu gosto de destacar esse ponto porque também tem tudo a ver com gestão, a questão da melhoria contínua.

Pode passar.

Vou focar rapidamente no nosso modelo de gestão.

Pode passar.

Essa figura representa como a gente opera a gestão da Natura. A gente a divide em seis grandes blocos. O primeiro é o que a gente chama de sistema de geração de valor da empresa. É tudo aquilo que a gente é, e tudo aquilo que a gente faz tem que representar aquilo que a gente é, e a gente é, basicamente, uma empresa muito focada na nossa essência, nas nossas crenças, que tem uma missão muito forte de transformar o mundo e que tem um jeito próprio de ser e fazer as coisas acontecerem. Então, quando a gente lê esse primeiro bloco, a gente entende muito o nosso posicionamento institucional como marca e a nossa cultura. Isso é um direcionador para tudo aquilo que a gente faz.

O segundo grande bloco é um bloco de planejamento. E aí há algumas caixinhas, que são as nossas entregas, o nosso plano estratégico, que a gente chama de PEN. É uma visão de cinco anos do que a Natura pretende fazer. E esse PEN, que é o Plano Estratégico



da Natura, é desdobrado em algumas visões até chegar ao nosso orçamento, que é uma visão anual.

A partir do momento em que eu tenho uma construção de longo prazo e uma construção de curto prazo, eu defino quais são as metas e os projetos que serão tocados dentro daquele período. A partir desse momento, eu começo a entrar num bloco de execução e acompanhamento. Então, eu defini o meu longo prazo, a minha estratégia, e agora vou operar meus processos, executar meus projetos, garantindo muita qualidade em tudo que a gente faz.

E aqui há um bloquinho importante de gestão da mudança. Hoje a gente já reconhece a abordagem de gestão de mudança em todos os projetos estratégicos que a gente faz para entender todos os impactos de caráter humano que a gente tem nas nossas iniciativas, pautado por um conjunto enorme de metodologias e ferramentas de gestão. Então, aqui há todos os nossos sistemas que a gente utiliza para suportar essa execução.

E aí há um bloco importante de acompanhamento, que a gente divide em gestão de *performance*, que é uma gestão olhando resultado *versus* a meta, e isso a gente tem desde práticas de gestão diária, de acompanhamento diário de resultado, semanal, ciclal, porque a gente, no modelo da venda por relações, opera por meio de ciclos, e mensal. Toda a área é obrigada a fazer uma reunião pelo menos uma vez por mês para tratar de resultados. As áreas de negócios têm reuniões diárias, por exemplo. E uma gestão da estratégia, que a gente aplica um ciclo trimestral. Então, a cada trimestre a gente olha para o que foi definido no nosso plano estratégico, compara as metas, o avanço dos projetos, e faz uma gestão da estratégia para entender se a gente altera a estratégia ou continua no mesmo caminho.

A partir desse momento, a gente tem um bloco forte de reconhecimento e recompensa. Então, eu planejei, executei ao longo do ano, e no final eu faço uma medição: "E aí? Atingi as metas que eu estabeleci ou não?" Se eu atingi, tenho o reconhecimento e recompensa; se eu não atingi, não tenho nada.

O importante é destacar que é aqui que a gente começa a amarrar algumas coisas relacionadas à meta. O contrato de desempenho de todos os colaboradores tem uma relação com as metas que foram definidas dentro do plano estratégico e dentro do orçamento. Essa foi uma evolução importante que a gente fez nos últimos anos. Basicamente, eu estou à frente desses dois últimos ciclos do desdobramento de metas da Natura. Antigamente, a gente deixava na mão do gestor definir quais eram as metas que ele endereçaria à área. Hoje, a gente mudou um pouco esse sistema porque o gestor, muitas vezes, definia metas que não estavam associadas à estratégia da organização. E a gente não tinha um modelo forte para garantir toda essa rastreabilidade. Hoje, a partir da estratégia, a área de gestão define quais são os indicadores e as metas de cada grupo de diretores da organização, e essas metas são desdobradas para os times. Isso é superimportante porque a gente garante um alinhamento de que tudo o que está na meta dos diretores tem vínculo com a estratégia da empresa.

Embaixo, a gente tem um bloco grande de gestão de pessoas. Basicamente, a gente olha competência e engajamento porque a gente gosta de dizer lá que quer pessoas que saibam fazer, mas que queiram fazer. Então, se sabe fazer, mas não quer fazer, talvez a Natura não seja o melhor local para ela ficar. E, se não sabe fazer, mas tem uma baita vontade, talvez vá ter de se aperfeiçoar para fazer melhor. Acho que essa combinação é superimportante.

Toda essa parte de desenho organizacional. Para a gente rodar essa dinâmica, rodar os processos, é superimportante ter uma estrutura organizacional que alinhe todas as



expectativas, que alinhe todas as regras de negócio para conseguir operar de uma forma mais fluida a organização e um bloco grande de aprendizagem.

Por fim, o sexto bloco. É o bloco de governança em que a gente conduz todas as nossas reuniões de gestão, dentro dos times, dentro do Conselho de Administração e dentro do nosso Comitê Executivo, que é formado pelo Presidente e pelos Vice-Presidentes. Quando a gente fala de como opera o modelo de gestão da Natura, a gestão no nosso dia a dia segue bastante esse *framework*.

Entrando um pouquinho mais em detalhes no desdobramento de metas, como comentei com vocês, o grande alimentador das metas é o nosso plano estratégico. A partir desse momento, a gente define qual é a cesta de indicadores da Natura que valerá para a remuneração variável de toda a organização. Esse é o primeiro elemento fundamental. Hoje, a gente define seis indicadores como sendo os seis indicadores aos quais todos os colaboradores estarão indexados para o PLR. A partir desses seis indicadores definidos, com suas metas definidas, a gente faz um desdobramento por área. Então, para cada uma das nossas diretorias, a gente faz um desdobramento onde ele pode, também, ter seis indicadores. No fim, a gente basicamente conta com 12 indicadores dentro de uma gestão, quando se olha para a remuneração variável. Até o nível da diretoria se fala de participação nos lucros e resultados.

Hoje – e isso também foi uma mudança dos últimos dois anos –, quando os colaboradores desenham os seus planos de trabalho ou contribuições individuais, como se chama na Natura... A partir de 2016, isso também não vale mais para o PLR.

Então, eu posso ter um desempenho excepcional, atingir todas as minhas metas individuais, mas eu não vou ser remunerado mais por isso, porque o nosso entendimento é que a gente só paga, só distribui o valor quando o resultado é do todo. Não adianta eu fazer a minha parte e a organização não fazer. Então, nesses dois últimos ciclos a gente retirou a contribuição individual da PLR dos colaboradores e basicamente ela só serve para a questão de mérito, promoção e reconhecimento. Se eu for bem, eu posso ganhar um adicional no meu salário, posso ser promovido, posso ter um reconhecimento como subsídio em algum curso, MBA, ou algumas outras práticas de reconhecimento que a gente opera, mas eu não compactuo, não recebo nada vinculado ao lucro da organização.

Isso foi superimportante porque a gente quer mudar um pouco o *mindset* dos feudos. Acho que o Lorenzo comentou um pouco aqui a questão de que na organização existem também os silos das áreas, cada um brigando pela sua meta. Essa decisão foi justamente porque a gente entende que precisamos atingir o resultado do todo. A Natura vive um momento de *turnaround* importante. Quem acompanha mais de perto sabe que a gente vem sofrendo ataques fortes da concorrência. O Boticário, por exemplo, avançou muito nos últimos cinco anos em termos de resultados. E a Natura, nos últimos cinco anos, tem perdido penetração, por exemplo, em lares no Brasil, tem perdido preferência de marca.

Então, não adianta muitas vezes eu focar em um indicador muito específico da operação, conseguir atingir aquela meta e o resultado do todo não estar vindo. A gente resolveu mudar esse modelo e embarcar todos os gestores em um modelo coletivo, todo mundo brigando pelas mesmas metas. Assim, hoje, todos os vice-presidentes têm as mesmas metas. Acho que essa foi uma questão superimportante.

Um outro elemento que a gente também mudou e que é super significativo no nosso dia a dia é a transparência nas metas. Até o ano passado, as pessoas só conheciam as metas da sua área; agora, não. A gente coloca na nossa intranet todas as metas que foram contratadas e todos os executivos. Todo mundo tem acesso a qualquer momento para saber quais são as metas da organização. Isso também trouxe um ar muito forte com



relação à transparência que a gente quer trazer para os nossos processos internos de gestão dentro da Natura.

E aqui algumas telinhas que eu trouxe só para exemplificar.

Aqui há um pouquinho do modelo de PLR deste ano. Embora a gente tenha um conjunto de seis indicadores na cesta Natura, o Ebitda é o gerador de bônus. É como se fosse um gatilho: se eu não atingir o Ebitda da empresa, já não há PLR para ninguém. Eu nem precisaria olhar os outros cinco indicadores. Como eu estava explicando, todos os vice-presidentes têm os mesmos indicadores, todas as unidades de negócios têm um recorte dos indicadores dos vice-presidentes, e as áreas corporativas têm um modelo que mistura 50% da Cesta Natura, dos indicadores da Natura, e 50% contribuição de resultados da área. O que significa isso? Que a área de RH tem que ter Ebitda da receita, engajamento dentro da sua composição e alguns indicadores específicos de RH como *turnover* e aproveitamento interno.

Basicamente aqui há um modelo de cálculo, como é que a gente faz o cálculo da PLR. Não vou entrar em detalhes. Aqui eu gostaria de entrar com um pouco mais de detalhes. Isso aqui é um pouquinho do *scorecard* de indicadores da Natura deste ano, quais são os elementos fundamentais. A gente tem um *mix* de indicadores financeiros e socioambientais. Então, em qualquer reunião de resultados que você vivenciar dentro da Natura, a gente vai discutir tanto receita, EBITDA, como a gente vai discutir emissão de carbono, vai discutir engajamento dos colaboradores, vai discutir lealdade da nossa CN, renda da nossa CN. Então, é o que a gente chama do nosso modelo Triple Bottom Line, dentro das nossas práticas de gestão; a composição da PLR é também nesse conceito: financeiro e socioambiental.

E aqui é um exemplo derivado de uma unidade de negócio nosso. Então, a gente consegue fazer um paralelo rápido do desdobramento de metas. O segundo ponto importante: quando a gente fala que há transparência na divulgação das metas, a gente também tem transparência na divulgação dos resultados. Então, trimestralmente, a gente sobe em toda a intranet todos os resultados que estão acontecendo para cada indicador que foi contratado. Então, a gente tem essa prática trimestral. Aqui, já é o resultado apurado do primeiro trimestre, e aí, conseqüentemente, vai haver do segundo, do terceiro e do quarto trimestre, porque a gente faz a apuração final em fevereiro do próximo ciclo. Quando o indicador aparece como anual é porque ele tem uma medição anual, é uma pesquisa que a gente não tem resultado recorrente ao longo do tempo.

E aqui é um pouquinho da carinha do sistema, entrei aqui no meu *login*, em que as metas ficam formalizadas para todos os indicadores. Além de eles terem isso na intranet da empresa, quando o colaborador vai colocar a sua contribuição individual do seu plano de trabalho para o ano, ele tem que dar um cheque de que está confirmando a ciência de todas as metas com que ele vai ser remunerado caso a gente atinja ao longo do ano. A gente acabou de implementar esse novo sistema, é um sistema da SAP, o SuccessFactors, e a gente pretende integrar todos os nossos processos de RH dentro desse sistema.

Esse foi o primeiro módulo que saiu, o módulo de metas, mas agora a gente já vai avançar com o módulo de recrutamento e seleção, com o módulo de plano de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores e PDI, a gente vai colocar tudo no sistema único e integrado. Isso é superimportante, porque a gente quer dar mais autonomia para os colaboradores fazerem a gestão do seu dia a dia. Então, ver uma central de relacionamento de pessoas para tentar juntar os processos, esclarecer dúvidas, o que a gente quer fazer é, na verdade, dar na mão do colaborador um alto serviço para que ele possa acompanhar seus processos de recrutamento e seleção, ou o que eu estou



participando, ou que eu estou contratando, e assim sucessivamente, em termos de treinamento, competências, metas, de uma forma toda integrada.

Opa, parou de novo. Mas acho que era isso. Basicamente, acho que esse era o último eslaide, gostaria de agradecer novamente.

Eu quero fazer uma pergunta que eu não fiz no começo: quem aqui tem produto da Natura em casa? Acho que aqui o índice está maior do que... A gente tem um indicador que se chama penetração em lares, que mede em quantos lares a Natura está presente. A gente tem aí, o último resultado, 58%, que significa que, de cada cem lares no Brasil, nós estamos presentes em 58 lares.

Há alguma consultora Natura ou consultor Natura? *(Pausa.)*

Conhecem alguma consultora?

(Intervenção fora do microfone.)

O SR. MÁRCIO BUCK (Gerente de Sistemas de Gestão da Natura) – Isso é importante também.

Com certeza deve haver uma consultora próxima de vocês. Mas, então, acho importante isso. Eu gosto de perguntar quando há uma consultora, porque ela é uma pessoa que vive muito a Natura e que a gente gosta muito de reconhecer quando está dentro de um evento. Ela faz parte da nossa vida.

Então, muito obrigado, pessoal. *(Palmas.)*

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato a você, Márcio. Muito bom, obrigado.

Então, agora, conversemos. Conversemos sobre a inspiração que nos trouxe Márcio Buck. Questão de desempenho e metas. *(Pausa.)*

(Procede-se à interação entre os participantes.)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Então, prosseguindo com a nossa sequência de palestras e para encerrar esse bloco de apresentações individuais, eu convido Carlos Frederico Cavalcante, que já está aqui ao meu lado, Gerente de Pessoas da Brasal, por favor. *(Palmas.)*

O Carlos Frederico é administrador de empresas, com MBA em planejamento e gestão empresarial; é responsável pelas atividades de gestão de pessoas das empresas Brasal. Participou da premiação das 150 melhores empresas para se trabalhar nos anos de 2014, 2015 e 2016 e do Prêmio Nacional de Qualidade em 2015 e 2016.

Carlos Frederico nos falará em 20 minutos sobre qualidade de vida. Por favor, Carlos.

O SR. CARLOS FREDERICO CAVALCANTE (Gerente de Gestão de Pessoas da Brasal) – Boa tarde, gente!

Tudo bem? É um prazer estar aqui com vocês nesta tarde de hoje.

Pediram para falar um pouquinho de qualidade de vida. Então, 20 minutos é muito rápido, não é? Como é que a gente vai falar em 20 minutos, para discutir dois? Mais rápido, não é?

E qual a ideia? Eu vou mostrar um pouquinho para vocês da nossa cultura. Hoje, a Brasal é uma empresa bem tradicional em Brasília. Estamos em vários segmentos: refrigerantes, Coca-Cola, Heineken, incorporações, veículos, combustíveis e hotelaria. Eu vou falar um pouquinho do nosso modelo de gestão, da nossa cultura, que a gente chama de Cultura de Realização Brasal. Vou falar um pouquinho dos pilares de gestão de pessoas e depois, para melhor resumir qualidade de vida, vou mostrar um vídeo. Sete minutos, um



vídeo bacana, para animar a sexta-feira, daqui a pouco *happy hour* e tal. Então, fecho com vídeo, bacana? E depois a gente vai para um bate-papo aqui. Beleza?

Vamos lá. Então, o nosso mapa estratégico... Aí, está missão e visão. Missão e visão é algo que não se prega mais em parede, não é? Decora missão e visão. Tem que estar no sangue do cara. Esse negócio de ler missão e visão já era.

Então, eu vou direto para o que interessa: Qual é a base do nosso mapa estratégico? Ter colaboradores realizados, trabalhando em um ambiente saudável, seguro e feliz. Então, fazer gestão de pessoas na empresa onde eu trabalho é mais fácil do que em outras empresas, porque o foco, o ponto inicial começa com quem? Com pessoas. Isso vem do acionista. Empresas em Brasília bem conceituadas como Sabin, por exemplo, iniciaram sua trajetória já com essa crença. Então, fica muito mais fácil.

Eu estava em uma entrevista, dando uma entrevista para o TST e perguntaram: "Qual foi sua maior conquista frente à Brasal? Foi ter ganhado o Prêmio Nacional da Qualidade 2015/2016? Foi ter sido a melhor indústria para se trabalhar no ano de 2015 no País todo, entre as 150 melhores?" Eu falei: "Não, foi ter conseguido elevar a gestão de pessoas nos gestores, nos executivos." Então, eu quero deixar a área de RH para virar para um cara de compras ou para algum executivo de suprimentos e falar: "Olha, me substitui lá que está tudo tranquilo." É fazer com que os gestores sejam gestores de RH, que são 90% das nossas atividades, que é gestor. É isso.

Técnico, a gente se vira. Eu passei dois anos comandando a ETE (Estação de Tratamento de Esgoto). Não sabia nada, e continuo não sabendo nada, mas está dando tudo certo. O negócio é gerir gente. Essa é que é a ideia.

Os nossos valores: pessoas – para a gente pessoas vêm em primeiro lugar –, excelência, melhoria contínua sempre, confiança, evolução e marca. A gente costuma dizer o seguinte: a gente coloca confiança primeiro do que resultado. Quando eu cheguei, uma *headhunter* me tirou de uma instituição de ensino e me jogou para indústria: "Você vai gerenciar uma folha de 8 milhões", e era uma empresa de um faturamento de 1 bilhão, 1,2 bilhão. Me deram confiança primeiro, o resultado veio depois. Mas, é claro, se não houver resultado, também não persiste, não fica. Mas a confiança vem primeiro lugar. Esse é um diferencial da nossa cultura.

Eu avalio gestão de pessoas hoje como um fomentador da cultura organizacional, como um agente de mudança cultural na organização. Imagino, lá na frente, que a gente não vai ter mais a área de RH. A área de RH vai ser somente facilitadora. O RH, a gestão de pessoas, vai estar nas pessoas, nos gestores. Gestão de pessoas hoje cria ferramentas para quê? Para orientar, para colocar, para treinar o gestor a praticar a gestão de pessoas. É isso que a gente faz hoje e isso vai deixar de ser feito.

E a gente tem uma linha que é a seguinte: a gente vai lá e faz. O que é a nossa cultura de realização Brasal? É estabelecer relações de confiança, é colocar as pessoas sempre em primeiro lugar, é buscar a excelência. É muito chato, por exemplo, você fez um negócio, no dia seguinte você está insatisfeito com o que você já fez. Sabe, aquela obrigação de melhoria contínua o tempo todo. É aumentar a proximidade. Por exemplo, a gente fala de pessoas, não são somente nossos colaboradores, são clientes, são fornecedores, são parceiros, são empresas parceiras.

E aí muita gente se define muito nisso. A gente vai lá e faz, não há limite para a gente. A gente conquistou o PNQ, em 2009, agora vamos conquistar em 2015, em 2016. Fomos lá e conquistamos. Então, o que a gente traça está muito no sangue do nosso colaborador, no DNA, não há limite. A gente vai lá e faz.



E para isso a gente tem um modelo, um modelo de gestão de pessoas na empresa. E o primeiro pilar desse modelo é o cuidar. O cuidar aqui – estou sendo rapidinho, porque há muita coisa para mostrar – não é o cuidar de assistência; é o cuidar de atenção. O colaborador chegou à empresa, ele tem que ser assistido, ele tem que entender que ele é uma peça fundamental, muito mais importante do que um robô na indústria, muito mais importante do que um caminhão que entrega nossos produtos. Então, a ideia aqui é ele sentir que há interesse por ele. Então, no primeiro momento em que ele chega, ele é acolhido, ele percebe relações de respeito.

A gente tinha uma integração. Sabe a integração, o colaborador entra novo na empresa? Dois dias de conteúdo, conteúdo, conteúdo, quebramos isso. Hoje, é clima, é astral. Ele chega e há o urso da Coca-Cola para o receber, estouram-se os fogos, ele chega a casa, há uma pizza para ele comer, com uma coca-cola, com a família dele, é isso. Ele tem que sentir o astral.

A Heineken também tem, há o momento do *happy hour*, no segundo dia da integração, não falta nunca. Eu sempre falo isso com a minha mulher: "Poxa! Você bebeu de novo, meu amor?" "*Happy hour*, eu trabalho numa empresa de bebidas, eu tenho que beber; se eu não beber, pega mal."

Então, esse é o foco número um, cuidar do colaborador. Vocês vão ver que é um ciclo. O colaborador chegou: "Poxa, aqui eu sou diferente, aqui me dão confiança, aqui acreditam em mim em primeiro lugar. Opa! Essa empresa é diferente."

E aí eu tenho vários programas que exemplificam isso, vários programas. E como eu faço? Nas palestras, eu pego: hoje a gente vai falar de qualidade de vida, eu vou pegar o programa Viver Melhor, vou falar de um vídeo. Em outros momentos: "Ah!, vamos falar do programa Sinta-se em Casa." Aí eu pego e trabalho o programa Sinta-se em Casa. Que programa é esse? O colaborador entra, a integração vai até dois anos. Então, em 90 dias, ele conversa com o diretor; em 180 dias, com o presidente; e vai acompanhando até um ano e meio para falar do que ele quiser. É o programa Sinta-se em Casa, para ouvir o colaborador. Sim, mas esse não é o foco aqui. A ideia é só mostrar a vocês o quanto se materializa todo o escopo e todo o pilar cuidar.

O próximo pilar é o engajamento. Então, a partir do momento em que estou sentindo que estou sendo cuidado na empresa, então, eu começo a me envolver na empresa. "Opa! Essa empresa é diferente, essa empresa confia em mim." Então, é fazer tudo de forma colaborativa, com empenho, envolvimento e confiança. O engajar é envolver, é você começar a alinhar propósito.

O que a gente tem que fazer nas nossas empresas é o seguinte: é fazer com que o colaborador tenha propósito, ele não tenha aquele trauma do Fantástico, no domingo. "Começou Fantástico, amanhã eu tenho que trabalhar!" Então, é muito nessa ideia. E, aí, a gente tem vários programas que entram no pilar do engajar também: cultura do *feedback*, Projeto Multiplica, pesquisa de clima e por aí vai.

Depois, a gente tem também o crescer. A partir do momento em que eu cuidei do colaborador, ele está se engajando, ele começa a adquirir conhecimento, se desenvolver, começa a atuar com *performance*, porque a gente começa a fomentar o crescimento para elevar o conhecimento e a *performance*. Então, cuidado, engajamento e o desenvolvimento, o conhecimento. Para isso, nós temos programas de formação e desenvolvimento de líderes, Líderes do Futuro; o Programa Crescer Juntos, que é um programa de avaliação de desempenho; o Projeto Multiplica. Como é que eu vou fazer gestão de pessoas e treinar tanta gente? Nós temos 157 treinamentos obrigatórios. Então, são muitos treinamentos.



Então, têm que haver multiplicadores de treinamento. Trilha do crescimento, evolução, crescimento.

A gente saiu muito daquela linha de carreira. "Ah!, eu estou com pós-graduação, MBA, e o que é que eu vou ser agora? O que é que a empresa vai me dar?" Já era, isso não existe mais. A oportunidade tem que aparecer, eu tenho que estar pronto para a oportunidade.

Então, eu tenho que traçar. A responsabilidade da empresa é o quê? Colocar o trilho. O trilho é esse, vamos correr atrás. E, no momento, eu cheguei na Brasal em 2011, *turnover* de 47% ao ano. Hoje, a gente vai fechar esse ano em 12, com 2,2 mil funcionários. Hoje, está com 1.850 mil.

Então, quer dizer, é dar o norte para o colaborador, e ele correr atrás. É claro que a gente tem programas específicos para alta liderança, para talento na organização, que é o Caminhar e Progredir. Pensamos até na hora de lançar o nome. "Vamos lançar Programa de Sucessão, Jovem Talento?" Não, porque senão a geração Y, a geração Z vai subir o narigão: "Eu sou talento aqui e ninguém me toca!" E, num momento de crise, é importante pensar nisso.

Depois de eu cuidar, engajar e crescer, desenvolvimento, vem o realizar, que é gerar resultado, gerar propósito, é ação de concretizar algo. Esses dias eu estava conversando com meu amigo baiano: "E, aí, Carlão, beleza?" Aí, eu falei: "E, aí, beleza?" "Beleza. Que está fazendo?" "Trabalhando muito." "Ó paí, ó, tá errado! Tá trabalhando, rei?" Eu falei: "Tô trabalhando." "Tá errado, pai. Começou errado." Eu falei: "Por quê? Tem que trabalhar." E ele: "Não. Na vida a gente tem que realizar, a gente tem que entregar algo de concreto." Meio doído, mas falou uma coisa certa, tem que se entregar algo de concreto. O que você fez de diferente hoje? Que projeto de vida você entregou? Não é trabalhar por trabalhar, matar um crocodilo a cada dia. E até eu uso. Eu falei: "Vou pegar isso aí e vou usar em algumas palestras." E ele: "É verdade?" Aí, eu falei: "É verdade, bicho!" Então, a gente tem vários projetos e ações, que focam muito o realizar.

E, por último, o inspirar, que é a ideia de inovação. É gerar. A gente fala muito: "Ah!, mas eu preciso fazer o escopo desse projeto. Eu tenho que pensar em todas as possibilidades." Não pense, não pense muito, não. Simplifique o negócio. Faça. Movimento gera alinhamento. Essa é nossa linha: movimento gera alinhamento, gera oportunidade, incentiva as pessoas. O avião decolou, já está lá em cima, 35 mil pés, ele vai voar. Até para cair, ele vai cair, mas vai voar. Quer dizer, vamos parar de burocratizar as coisas, e as coisas que dão certo geralmente são as coisas mais simples. Você começou na simplicidade do projeto e tal, e vai. Então, a ideia aqui é o quê? Um contaminar o outro na cultura. "Vamos fazer?" "Vamos fazer." "Vamos produzir?" "Vamos produzir." E as coisas acontecerem, para isso gerar também muita ideia, muito campo de inovação ser motivo de inspiração.

Nós temos a cultura de excelência, a cultura de *feedback*, o Brasal do Bem, que é um programa de sustentabilidade e sustentabilidade da organização, e também o Programa Viver Melhor.

Pronto, a gente fecha aí, com os pilares de gestão de pessoas. A gente utiliza esses pilares somente internamente, os colaboradores não têm acesso. Isso é um pouquinho do que a gente tirou da nossa cultura para exemplificar a nossa forma de agir, que é acolher as pessoas e construir relações de respeito, fazer tudo de forma colaborativa, com muito empenho, fomentar o crescimento das pessoas, impulsionar a realização coletiva e pessoal, gerar movimento contínuo para oportunidades que incentivam a inovação e resultados. O.k.?



Então, eu comecei a falar um pouco da nossa cultura, da nossa forma de ser, falei dos pilares de gestão de pessoas e, agora, vou mostrar para vocês um videozinho, que vai falar em sete minutos o que eu falaria aqui em uma hora sobre o nosso programa de qualidade de vida. Beleza?

Desculpem aí a rapidez, mas, em 20 minutos, tem que ser rápido mesmo. (*Palmas.*)
Esse vídeo foi usado ano passado, na visita do PNQ.

(Procede-se à exibição de vídeo.)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Então retomemos. Passemos agora ao nosso segundo bloco da tarde.

E, antes de iniciarmos o segundo bloco da tarde, quero dar alguns avisos. Primeiro, as apresentações dos palestrantes da tarde estarão também disponíveis para vocês e serão colocadas à disposição de vocês naquele trabalho de pós-evento que faremos, juntamente com a compilação do painel de troca, ali. E, mais uma vez, estimulamos vocês, à luz do que ouvimos e compartilhamos aqui, a colarmos lá o que eu preciso como pessoa, como organização, como equipe, e o que eu oferto, o que eu tenho, na minha organização, de competência, de recurso tangível ou intangível, que pode contribuir com outra organização, com essa rede de organizações que está aqui representada. Então, lembrem-se do painel de troca: o que eu oferto, o que eu preciso.

Eu quero, agora, convidar, para estar conosco aqui, a minha colega Juliana, que irá conduzir o momento de interação da tarde, a exemplo do que fizemos pela manhã. Por favor, Juliana.

A SRª JULIANA DE CÁSSIA – Obrigada, Tostes.

Boa tarde a todos!

Eu vou começar falando que gostei desse comentário aqui de que dois minutos é pouco tempo. É verdade. Mas por isso a gente vai ter mais 15 minutinhos para vocês conversarem.

Para quem estava aqui de manhã, esse momento será bem semelhante ao período da manhã, a diferença são as pessoas com quem vocês vão conversar e as temáticas, o que já muda bastante o contexto da conversa. Para quem não estava aqui eu vou explicar como aconteceu. Dentro da pasta de vocês, há um cartãozinho com frente e verso, de um lado está escrito desafios, do outro lado está escrito boas práticas. A gente dará quatro minutinhos para vocês pensarem sozinhos nesses temas que foram conversados agora de tarde: central de compras e contratações, central de atendimento, gestão de desempenho e metas, e qualidade de vida. Qual desafio cada um de vocês está vivendo, na sua gestão, hoje, e qual prática você já vivenciou, da qual já participou e conhece, que pode compartilhar? Então, daremos quatro minutinhos para vocês escreverem.

Nesse mesmo cartão, lá embaixo, há um local para colocar o seu nome, a sua instituição. Se você se sentir à vontade, pode escrever; se não quiser, não precisa se identificar. E o convite que a gente faz, um pedido, na verdade, é para vocês deixarem esse cartão na mesa, que a gente vai usar, depois, para colher e entender o que está surgindo de desafios e boas práticas desse grupo, a fim de compartilhar com vocês. Então, vou deixar esses quatro minutinhos para vocês refletirem. Alguma dúvida? (*Pausa.*)

O seu cartão. Já vou pegar para você. (*Pausa.*)

Alguém mais está sem o cartão? (*Pausa.*)

Gente, para quem estiver faltando cartão, pode usar o *post-it*. (*Pausa.*)



(Procede-se à interação entre os participantes.)

A SRª JULIANA DE CÁSSIA – Mais um minutinho para terminar. *(Pausa.)*

Muito bem, quem tiver que terminar pode ir terminando de escrever.

O convite agora para vocês é para que compartilhem esse desafio e essa boa prática. O tema que surgiu bastante durante o dia foi o tema das pessoas, que perpassa todos os temas. A grande riqueza e o grande desafio das empresas são as pessoas. Então, aproveitem para escutar e compartilhar com as pessoas que estão aqui. Que riqueza surge nesta Mesa? Quais desafios vocês estão passando? Quem pode colaborar? Às vezes, uma boa prática de um pode colaborar com o desafio do outro. Então, fiquem à vontade, podem compartilhar.

Quinze minutinhos para essa conversa, já que dois minutos é pouco. *(Pausa.)*

(Procede-se à interação entre os participantes.)

A SRª JULIANA DE CÁSSIA – Muito bem, muito bem! Obrigada.

Tenho certeza de que as conversas estão muito ricas e sedutoras para continuar. Agora, vamos ter um momento de *coffee break*.

Então, o convite agora para vocês é descer. O *coffee break* não vai ser naquele mesmo local. Há um *coffee break* lá, se vocês quiserem se juntar ao pessoal do Banco do Brasil, mas o nosso *coffee break* vai ser no térreo, ao final da Praça das Jabuticabeiras, em lugar fechado. Então, vocês podem ir até o final do prédio.

Depois do *coffee break*, quero convidar vocês para voltarem. A gente vai ter um momento de troca entre as Mesas e os apresentadores de novo. E também vai ser um momento para a gente ter ideia do que está surgindo dessas conversas, do que está emergindo dessa inteligência do grupo. Está bem?

Fiquem à vontade. Voltaremos daqui a 15 minutos.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Serão 15 minutos. Às 16h20 estaremos de volta. *(Pausa.)*

(Suspensão às 16 horas e 08 minutos, o Encontro é reaberto às 16 horas e 38 minutos.)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Então, vamos agora iniciar o nosso procedimento de descida. Vamos para o último bloco do dia e do evento, antes, naturalmente, do encerramento.

Quero convidar para ocupar o lugar aqui à frente a nossa primeira palestrante da tarde, Virgínia, o Danilo – por gentileza –, o Márcio e o Carlos Frederico. *(Pausa.)*

Gente, então, espero que tenham curtido o nosso lanche. E, por falar em curtido, vocês estão vendo no painel aqui: curti e não curti. É o espaço para vocês manifestarem as suas opiniões e nos nutrirem com o que podemos melhorar para os próximos eventos.

Não sei se vocês se deram conta de que o nome deste evento é Primeiro Encontro de Boas Práticas de Gestão. Então, naturalmente, isto está sinalizando a pretensão de que tenhamos outros. E, se estamos falando de boas práticas de gestão, é importante que reconheçamos aquilo que é bem-sucedido e mapeie aquilo que ainda não está no patamar ideal. Então, eu peço a vocês que povoem este painel aqui tanto quanto aquele lá, aquele painel de troca. O que eu tenho na minha organização que posso colocar à disposição do mundo, à disposição de pessoas e organizações, e o que existe no mundo que eu gostaria de ter na minha organização, e ainda não tenho.



Então, agora, iniciamos este último bloco, antes do encerramento, com a presença dos nossos palestrantes aqui à frente. A ideia é aquela de termos um diálogo intenso não só entre participantes e palestrantes, mas entre palestrantes e entre participantes. Então, fiquem à vontade para perguntar e comentar em cima de algo que esteja sendo dito.

Novamente, temos dois microfones volantes, um aqui à direita de vocês, outro aqui à esquerda.

Já temos uma primeira candidata à manifestação, a nossa colega e Diretora do Senado Ilana. Por gentileza, Ilana.

A SR^a ILANA TROMBKA (Diretora-Geral do Senado Federal) – Eu estava conversando com o Alaor agora. Nessa segunda gestão minha no Senado, eu digo que são os dois anos da gestão. Os dois primeiros anos foram os das contratações, o Senado mudou a sua forma de compras e contratações, ganhou um acórdão do TCU dizendo que nossos somos modelo, etc., e sempre me perguntam por quê. E eu digo que é porque é a forma mais fácil de você ser preso. Então, afastada a forma mais fácil de ser preso, são os dois anos da gestão.

E aí há um desafio nos órgãos públicos. Você falou, por exemplo, de distribuição de lucros. Isso não existe nos órgãos públicos. A minha pergunta é: eu tenho muita dificuldade de premiar aqueles bons servidores, uma vez que no Senado nós temos uma política de capacitação muito forte – se tem uma boa capacitação, a pessoa pode ir, então, isso não é limitador –, não podemos mexer na remuneração, não podemos mexer na carga horária e não ganhamos por cargos de chefia. Como existe o teto constitucional, então, ninguém ganha... Ninguém, não, mas grande parte não ganha para ser chefe. Eu, por exemplo, não ganho nada para ser Diretora-Geral, assim como o Lúcio não ganha, o Caixeta também não.

Essa equação me intriga. Eu gostaria de ter alguma possibilidade de estimular, de premiar, de pegar aqueles bons exemplos e poder fazer algo diverso, já que eu não posso pagar para eles, e eles não recebem para ser chefes, coordenadores ou diretores. Essa é a minha questão.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Quem gostaria de comentar?
(Pausa.)

Márcio, por gentileza – da Natura.

O SR. MÁRCIO BUCK (Gerente de Sistemas de Gestão da Natura) – Vamos lá. É um tema realmente complexo.

Um ponto importante: quando a gente fala de gestão, a minha crença é de que ela se adeque a qualquer tipo de organização, seja ela pública, seja privada, qualquer que seja o ramo de atuação. Quando a gente fala de práticas de gestão, existem diversas formas de se implementar a mesma prática. Eu apresentei o modelo de gestão da Natura. A gente faz planejamento estratégico. Tenho certeza de que a Embraer o faz, a Elektro o faz, e o Senado também, mas tenho certeza de que são jeitos completamente diferentes, adaptados à cultura, à realidade de cada instituição. Quando se fala de um modelo de gestão, é superimportante dizer isto: ele é moldado pela cultura organizacional presente. Não existe melhor ou pior modelo de gestão; existe aquele que se adéqua à sua realidade.

Focando um pouquinho mais nesse aspecto, talvez haja outros elementos em que vocês têm algumas restrições, mas talvez seja possível identificar elementos nos quais vocês consigam trabalhar para estabelecer um programa de excelência, de reconhecimento, que não necessariamente por meio de uma remuneração ou por outras questões. Talvez haja falta de conhecimento meu em toda a operação do processo de vocês, mas eu, como organização, sempre penso assim: quando eu tenho que fazer algo



para alguém, eu pergunto para as pessoas o que elas esperam daquilo. Esse é o ponto principal.

Mas aí estamos sabendo das limitações. Acho que tem de ficar uma conversa franca, transparente, clara. Acho que todo mundo vai ter maturidade para ter esse tipo de conversa.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Obrigado, Márcio.

O SR. CARLOS FREDERICO CAVALCANTE (Gerente de Gestão de Pessoas da Brasal) – Só complementando, para tentar fazer o trabalho, o que brilha nos olhos? Então, temos de tentar descobrir o que brilha nos olhos. Você vai trabalhar com outros aspectos. Não tenho essa experiência. Trabalho na iniciativa privada desde cedo, desde quando era estagiário, desde quando era menino. Mas alguma coisa bilha nos olhos da galera, como reconhecimento, como um projeto desafiador, como algo que vai gerar *status*. Realmente, não trabalhar com a questão da remuneração é um limitador. O desafio fica maior, mas aí cabe, como o nosso colega falou, tentar interpretar, tentar entender o que, realmente, brilha nos olhos do pessoal e trabalhar nisso. Não é fácil, não! Não é mole, não, até porque, com a remuneração, o engajamento é muito rápido, não é?

O SR. DANILO ACOSTA (Chefe-Adjunto do Departamento de Gestão de Pessoas do Banco Central) – Se fosse fácil, essa dúvida não estaria aqui entre nós todos, não é?

Mas, nessa linha em que o Carlos falou, penso que reconhecer o servidor que tem um bom desempenho, dando a ele outro desafio, vai, com toda a certeza, dar um *input* no cara. O cara vai se motivar mais ainda para apresentar, cada vez mais, um desempenho melhor, para cada vez mais ele ser reconhecido. Muitas vezes, o pequeno reconhecimento, ao chamar o servidor perante a equipe de trabalho dele e ao reconhecê-lo publicamente, é também uma coisa que eleva a motivação da pessoa.

A gente sempre pensa... A primeira coisa que a gente pensa é na remuneração. Talvez, seja mais fácil para vocês dois dar um cheque no final do ano. Vocês têm experiência melhor do que eu nisso, mas a literatura aponta que o cheque é tiro curto e que, daí a pouco, o cara não lembra mais que ele ganhou aquele prêmio. E, na próxima vez, ele vai querer um prêmio maior. Em vez daquele x real, ele vai querer dois x. Então, cada vez mais, fica mais difícil satisfazer a pessoa com esse tipo de reconhecimento.

A gente está trabalhando num programa de reconhecimento desse estilo. A gente pode trocar ideias. Acho que vocês podem também nos ajudar muito.

Obrigado.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Em um minutinho só, passo o microfone para você.

Por favor, Adriana!

A SRª ADRIANA MOREIRA TOSTES RIBEIRO – Vou fazer uma pergunta para o Banco Central.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Para o Danilo.

A SRª ADRIANA MOREIRA TOSTES RIBEIRO – É sobre a gestão de competências também. Quem puder responder...

O modelo de gestão de competências, sobre o qual foi falado também pela manhã, pode ser baseado na competência pessoal, individual, ou podem ser definidas quais são as competências gerenciais e setoriais, ou se pode partir, primeiro, para o levantamento dos processos de trabalho, de governança, para, depois, adequar as competências para a alocação nessas áreas. No Banco Central, qual vocês usaram?

O SR. DANILO ACOSTA (Chefe-Adjunto do Departamento de Gestão de Pessoas do Banco Central) – Nós estamos começando um trabalho novo no banco, que é



exatamente o mapeamento de competências em cima dos processos de trabalho que temos.

A SRª ADRIANA MOREIRA TOSTES RIBEIRO – Vocês já definiram os processos? Vocês já mapearam os processos de trabalho?

O SR. DANILO ACOSTA (Chefe-Adjunto do Departamento de Gestão de Pessoas do Banco Central) – Não, nós vamos começar esse mapeamento. Nós vamos começar a identificar, junto aos gestores de nível estratégico da organização, quais são as competências que são exigidas para lá, que competências eles têm e como trabalhamos isso.

A SRª ADRIANA MOREIRA TOSTES RIBEIRO – Na Natura, é assim também?

O SR. MÁRCIO BUCK (Gerente de Sistemas de Gestão da Natura) – Hoje, na Natura, a gente trabalha com quatro competências fundamentais, que a gente chama de competências de negócio, que se aplicam a todos os colaboradores, que é a gestão de resultados, empreendedorismo, gestão de pessoas e atuação em rede. Essas são as quatro dimensões em que todos os colaboradores são avaliados. Depois, a gente tem o mapeamento de competência funcional, por uma questão de treinamento, mas não entra dentro da avaliação de desempenho do colaborador. Para a avaliação de desempenho, há só as quatro fundamentais de negócio.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Alguém?

Cacá, por favor.

O SR. CARLOS EDUARDO LOPES NEVES – Obrigado a todos pela contribuição, pela troca, excelente evento.

Eu trabalho no Senado Federal, meu nome é Carlos Eduardo. Vocês falaram agora há pouco, motivados pela pergunta da Ilana, sobre fatores motivacionais e já ouvi falar por aí que existem também fatores desmotivacionais – não sei se isso é certo – nas empresas. Peço a contribuição da Natura, do Grupo Brasal, do Banco Central, de todos vocês, por favor, se é certo falar em fatores desmotivacionais, se eles existem, se vocês podem enumerar para a gente quais, alguns deles, e se vocês tratam isso dentro das organizações também.

Obrigado.

O SR. MÁRCIO BUCK (Gerente de Sistemas de Gestão da Natura) – Vou começar e depois o pessoal complementa, mas acho que a questão fundamental é que mais desmotiva os colaboradores é a gente falar algo e não cumprir, é a questão de ser coerente com aquilo que você institucionaliza dentro da empresa. Então, você tem suas missões, suas crenças, tudo descrito e você fala muito disso, mas seu colaborador não vê isso na prática, o seu líder não executando, as outras pessoas não executando aquilo lá cai em descrédito. Para mim é o maior fator de desmotivação nas empresas.

A SRª VIRGÍNIA BRACARENSE LOPES (Secretária de Gestão Adjunta Substituta do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão) – Bom, eu acho que o setor público e trazendo um pouco para a realidade do nosso serviço no Ministério, a dificuldade da continuidade e essas transições constantes que a gente vem sofrendo ultimamente. É um pouco difícil se dialogar com a equipe e passar por todo um processo de esforço em cima de um projeto e ter uma mudança que joga aquilo em gaveta e ter-se que motivar e estimular de novo, você começar outro assunto, algo do zero.

Na parte de comprar especificamente a gente tem um desafio maior, que é a questão de uma área que está exposta a um risco. E geralmente as pessoas estão pessoalmente expostas a um risco. Quando a gente está falando de uma licitação, as pessoas respondem com o CPF delas, com o processo de contratação que ela está fazendo. Então, é você



conseguir trabalhar alguns mecanismos de pelo menos tentar dar um suporte, uma estrutura, para que ela sinta mais segurança e veja que ela está num contexto que dê essa melhor estrutura. E, aí, o nosso desafio diário de conseguir, apesar desses ciclos que a gente tem de alteração, demonstrar, conseguir demonstrar a importância daquilo que ela está fazendo para tentar minimizar esse entorno desmotivacional.

Acho que seria um pouco isso na realidade. No recorte nosso, o desafio, às vezes, é até um pouco maior, porque isso tem sido muito constante. Às vezes são projetos muito longos que exigem um tempo de maturação maior, tem-se todo um esforço e chega-se ali, na linha do gol, e aí mudou a gestão; para, engaveta, começa outro. O desafio fica um pouquinho intenso.

O SR. CARLOS FREDERICO CAVALCANTE (Gerente de Gestão de Pessoas da Brasal) – Muito na linha do que o Márcio falou, eu acho que a desmotivação vem da cultura. A empresa vende um *endomarketing* muito forte. Vocês perceberam até na apresentação de todo mundo aqui.

A partir do momento em que a prática não corresponde ao que é vendido, esse é um fator claro de desmotivação e isso reflete na liderança. Estou falando de uma empresa focada em negócio, uma empresa que coloca as pessoas em primeiro lugar e que tem um gestor que trata mal o colaborador; isso vai desmotivá-lo, porque o discurso fica diferente da prática. Esse é o principal fator de desmotivação.

Quando a gente falou de salário, salário não motiva ninguém. Como não motiva? Me dá um salário de R\$30 mil, me dá um salário de 50 mil! Mas não motiva. O salário é igual a ação de propaganda. Botou na mídia, vende. Acabou! Se você não formou o valor do produto, se você não criou um conceito por trás do produto, a venda cai. Não é isso? É assim que acontece. Se quer bombar, bater a meta, investe em venda, propaganda rápida... Pum! É a mesma coisa. Então é muito isso. O que desmotiva é exatamente a liderança e os processos não ocorrerem de forma como a empresa está vendendo, como ela está se vendendo.

Em 2006, eu tive a oportunidade, estava falando com o Sérgio ali, de visitar a Elektro. E a filosofia deles muito me inspirou na construção dos pilares de RH e trabalhos de *branding*, uma série de alinhamentos culturais. E o que ficou muito claro para mim lá – e o Osório pegou isso e abraçou – foi o seguinte: Vamos preocupar... Porque sobre motivação, você não motiva ninguém.... Ah, vou motivar! Não é. Vem de dentro para fora. A motivação ela vem de dentro para fora. É muito mais profundo do que simplesmente: "Ah, vai todo mundo almoçar, vou motivar..." Não é isso. A pessoa se sente motivada quando ela vê razão, ela vê propósito. Isso ficou muito forte para mim lá. Ela consegue ir trabalhar e pensa: "Eu, trabalhando na Brasal, vou conseguir realizar algumas coisas lá em casa, eu vou conseguir botar meus filhos na faculdade". Então, ela começa a ver o propósito, começam a se casar a missão da empresa com a missão da vida dele pessoal. Na hora que alinhar isso, ninguém segura o garoto! Ninguém segura o colaborador! Ele voa.

A dificuldade nossa como gestores é interpretar esse cara, o que brilha os olhos dele, e com o que a empresa pode fazer esses olhos brilharem ainda mais. Então o foco não tem quer ser na desmotivação; tem que ser na motivação. E eu nem usaria a palavra motivação. Vamos falar de convergência, não é Sérgio? Convergência de propósitos. A pessoa ter significado naquilo que faz. Ela não trabalhar, ela realizar e, a cada realização, ela ficar feliz, ela gerar aquela felicidade e tal. É aquilo que vai impulsioná-la de dentro para fora.

O SR. DANILO ACOSTA (Chefe-Adjunto do Departamento de Gestão de Pessoas do Banco Central) – Mas também há muita coisa que desmotivam as pessoas. Dentro do serviço público, a gente que trabalha no serviço público sabe muito bem disso, há aqueles



servidores que não têm desempenho satisfatório, que estão abaixo da média, e a tendência é não dar trabalho para aquele cara e sobrecarregar o do lado, que desempenha. Então isso desmotiva, porque a pessoa não vê uma equidade de tratamento. Aquele cara que não tem bom desempenho o gestor faz que não vê, deixa ele de lado e sobrecarrega o outro. Isso desmotiva.

Desmotiva também os servidores quando ele faz o trabalho e, na hora de apresentar, o chefe apresenta como seu. Isso desmotiva, isso é uma quebra de coerência. A gente tem que ter coerência. Quer dizer, falar o que pensa e fazer o que fala. Essa retidão de coerência é essencial para um líder, e isso desmotiva a sua equipe.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Por gentileza, temos aqui o Sérgio, o colega e, depois, o Tancredi.

O SR. SÉRGIO QUEIROZ BEZERRA – Sérgio, Elektro.

Parabéns pela apresentação, muito em linha com o que a gente acredita. E a minha pergunta é aquela que sempre eu coloquei aqui como desafio e é o que mais intriga e a gente precisa de trabalhar.

Quer dizer, a gente faz um ambiente onde as pessoas decidem ser os protagonistas da carreira, onde elas resolvem transformar a sua carreira e elevar o negócio junto com a carreira delas e revolucionar os resultados da empresa.

Para que isso aconteça, a gente tem que criar oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa. E nem sempre, e aí vai cair como uma luva aqui para o nosso setor público, a gente tem número de vagas, a gente não tem como fazer número de promoções, porque não sai tanta gente, aposenta uma determinada quantidade. E a gente tem que criar na empresa essas oportunidades com um quadro reduzido, sem possibilidade de contratar muita gente.

Como é que a gente consegue fazer movimentos dentro da empresa e gerar oportunidades sem aumentar o quadro? Acho que esse é o desafio que a Elektro vive para conseguir manter as pessoas sentindo no ambiente de engajamento.

O SR. DANILO ACOSTA (Chefe-Adjunto do Departamento de Gestão de Pessoas do Banco Central) – Dificil a pergunta.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Obrigado, Sérgio.

Temos o nosso colega da Câmara aqui, que até descobrimos que fomos colegas num curso de pós-graduação. Bem-vindo. E depois o Márcio Tancredi.

O SR. ANTÔNIO CARVALHO E SILVA NETO – Obrigado.

Bom, boa tarde a todos. Meu nome é Antônio. Trabalho na área de projetos e gestão lá da Câmara dos Deputados.

E minha pergunta tem um pouco de relação com o que você falou também e com o que a Ilana colocou. A gente tem essa questão muito do financeiro ligado ao serviço público, quando a gente precisa de outras formas de estímulo e também de criar essa identidade que o colega da Brasal falou.

Só que um problema também que a gente enfrenta, pelo menos na Câmara, e imagino que em alguns órgãos, é aquela identidade de setores do órgão. Então eu trabalho no órgão x do Banco Central, trabalho no Deps do Banco Central, trabalho lá no Centro de Documentação da Câmara, e você cria aquela identidade em torno daquele setor, por conta de um líder que está ali, por conta de uma liderança, e aquela identidade ou se preserva, quando o líder é trocado dentro daquele setor. Mas, quando a gente pensa numa unidade de empresa, como, por exemplo, você mostrou aqui o vídeo da Brasal, os colaboradores de vocês, independentemente da área, têm aquela identidade Brasal. Então, assim, dentro



do setor público, você depende muito dos líderes para criar essa identidade única da empresa.

Como, ao mesmo tempo em que se aproveita o líder, faz-se com que não seja uma questão só individualizada? Como é que você trabalha para os seus líderes serem imagem e transmissão da Brasal e não, uma materialização do que ser seguido?

O SR. CARLOS FREDERICO CAVALCANTE (Gerente de Gestão de Pessoas da Brasal) – O Sérgio falou um negócio interessante, que a gente fala muito no mundo corporativo hoje, que é o protagonismo. O ser humano busca – não é, Sérgio? – uma tendência de vitimização em tudo que faz, em tudo. "E aí, como é que foi o concurso?" "Rapaz, a prova estava hiperdifícil." "E aí, como é que foi o concurso?" "Rapaz, não estudei, tenho que estudar mais." Simples assim. É puxar a responsabilidade.

Primeiro, sobre o gestor, tudo é culpa dele. Você parte desse pressuposto. Deu "treta", fui eu. Fica mais fácil a vida. Fica mais fácil de gerenciar, de tomar atitudes, mesmo até que não seja, mas você assumir coisas que você deveria ter feito e não fez.

Então a gente bate muito isso na cultura organizacional: protagonismo. Sem ser aquela coisa piegas, de autoajuda, "seja você, vença" e tal. Não é isso. Seja protagonista.

A gente encara também... Eu estava conversando com o Sérgio ali, e 85% das vagas da empresa são ocupadas por colaboradores internos. Isso é bacana, porque eu tenho muita gente de operação. Então se sai alguém lá em cima, vai subindo e tal.

Eu tenho um programa que tem critérios obrigatórios e desejáveis, com pontuações, totalmente meritocrático. Então, se quem passou tinha 89 pontos, e o segundo lugar ficou com 85, recebe um *feedback* bacana, tem *coach* depois, e por aí vai.

Agora, a gente tem um grande problema na escala de táticos para estratégicos, que é uma linha de nossa empresa. Um ponto fundamental, além das pessoas, é a confiança. Então eu tenho gente de 20, 25 anos, uma baita confiança que a organização tem nessas pessoas. E não vão sair facilmente da organização.

Perguntaram-me ali no intervalo: "E os desligados? Como vocês desligam? Há um desligamento humanizado?" E a gente está com essa preocupação neste momento.

Quer dizer, eu tenho pouca rotatividade lá em cima, então o "cara" bate no comitê tático. O comitê tático é o quê? São gestores, gerentes de nível júnior e médio, que são treinados e desenvolvidos em um programa de desenvolvimento de sucessão, mas não há ninguém lá em cima. Esse programa tem um ano e meio. Daqui a pouco, vai começar a dar comichão nos caras. Os caras vão ficar agoniados, porque não surgiu vaga.

Isso está claro na cabeça do Osório, e é o seguinte: novos negócios, novos negócios. Vamos incubar novos negócios, porque eu tenho um time bom: "Ah, dá para a gente comprar um supermercado, dá para a gente comprar aquilo, comprar aquilo outro e tal". Vamos aproveitar essa galera boa e vamos trabalhar em outro segmento. Na iniciativa privada, você não tem fórmula. Você tem que expandir, tem que ter novos negócios e tal. No setor público, é difícil. Eu não sei o que falar mesmo, porque é muito mais complexo ainda.

Isso deve ser um problema mesmo na área pública, porque a cultura não fica. Se você não joga a âncora, a âncora não fica. O que a gente cobra lá é o seguinte: se você sair daqui hoje, morreu, morreu hoje – a gente brinca; há muita brincadeira no grupo –, quem vai te substituir? Não, não há ninguém pronto. Incompetência sua. Então, quem está pronto para assumir a sua posição? Não, não há ninguém. É muito importante a liderança. O papel de fortalecimento da cultura é feito pela liderança. Se essa liderança tem uma alta rotatividade, essa identidade fica cada vez mais difícil. É até difícil de manter ou de passar



para os demais colaboradores, porque não há como. Então, é isto: na iniciativa privada, tem que buscar novos negócios, ainda mais no momento agora de crise.

Está cheio de profissional bom, gente, no mercado de trabalho, muita gente boa no mercado de trabalho. São 14 milhões de desempregados. Então, está cada vez mais difícil. É um desafio. Eu não tenho a resposta. É mais uma reflexão aqui, o.k.?

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Obrigado, Carlos.

Alguém? (*Pausa.*)

Tancredi, por favor.

(Intervenção fora do microfone.)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Então, só um minutinho.

O SR. MÁRCIO BUCK (Gerente de Sistemas de Gestão da Natura) – Complementando um pouquinho, na Natura, a gente também vive algumas situações. Por mais que a gente tenha uma cultura institucionalizada, quando muda, às vezes, o Presidente, existe um perfil diferente de pessoas, existe um choque cultural também lá dentro. Há perfil de líder mais centralizador, mais descentralizador. A dinâmica de gestão também acompanha isso. Não é porque a gente vem moldando o modelo de gestão há muito tempo que também não há esses choques quando acontece alguma mudança crítica. O perfil do líder influencia diretamente como é a tomada de decisão dentro da organização. Então, isso também acontece muito com a Natura. A gente acabou de passar por um processo: a gente veio de dez anos com o mesmo Presidente, que era o Carlucci, que interrompeu a sua passagem pela Natura; ficamos dois anos com o Roberto Lima, que é um perfil totalmente diferente; e, agora, desde outubro do ano passado, estamos com um novo Presidente. Então, nesses últimos anos, a gente trocou duas vezes de Presidente, e a empresa sente também o choque dessas mudanças.

E só complementando a questão da desmotivação, na Natura, e também trazendo um exemplo prático, a gente estabeleceu um programa chamado Meu Caminho, para que as pessoas pudessem evoluir dentro da área operacional. É um programa de certificação. O que aconteceu? A gente estimulou e falou: "Olha, se desenvolva, corra atrás. Você vai fazer uma prova aqui, se qualificar e estará apto para subir de posição". A gente encheu as salas de treinamento, noventa e poucos por cento de aprovação nas provas. E onde estavam as vagas? O pessoal se desmotivou porque, na hora em que eles iriam subir – estavam todos aptos –, não havia vaga suficiente para subirem. O que a gente teve que fazer foi reconhecer o nosso erro. Voltamos atrás para redimensionar todas as qualificações, os critérios de aceite, para conseguirmos dar uma fluidez melhor dentro do programa, pela rotatividade natural da organização. Às vezes, a gente tem que reconhecer que erra também.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Obrigado, Márcio.

Por gentileza, Tancredi.

O SR. MÁRCIO TANCREDI (Diretor-Executivo de Gestão do Senado Federal) – O setor público é tido e havido como um lugar onde as mudanças são de difícil execução.

Eu queria aproveitar a oportunidade que há gente aqui do setor público e de fora do setor público e perguntar, talvez para a Virgínia, que fez um projeto agora que mudou bastante as práticas dentro da casa dela, como é que ela lidou com esse negócio lá dentro e talvez se alguns dos palestrantes do setor privado também pudessemos fazer o contraponto, eu até me interessaria em ouvir.

Obrigado.



A SR^a VIRGÍNIA BRACARENSE LOPES (Secretária de Gestão Adjunta Substituta do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão) – Nos projetos em que nós trabalhamos ali, nós vamos dialogar com diferentes atores em que é necessário trabalhar essa questão da mudança.

O primeiro, quando a gente está falando de compras, vai ser a questão do mercado, e aí nós temos hoje... Por isso, o trabalho bem profundo que nós fazemos do diagnóstico da análise de mercado, porque nós temos que entender bem, primeiro, qual é o mercado que fornece para a gente hoje, porque nós estamos lidando com questões do quê? Uma possibilidade de se movimentar de um mercado para o outro, são processos de volume muito grande, então, ele tem um interesse de um mercado, ou de nichos ou de segmentos diferentes, que vão dialogar conosco ali. São modelos em que o vulto faz com que você diminua algumas oportunidades. Esse mercado, antes, dialogava com 30 Ministérios, agora estou falando de um contrato e vou começar a dialogar com um fornecedor. E há também a questão dos fornecedores em potencial.

Então, nós temos que trabalhar um pouco assim: quando um processo de licitação vai para a rua, geralmente a gente está falando de brigas jurídicas, brigas em instâncias de órgãos de controle, porque nós estamos lidando com interesse. E, nesse ponto, para nós, é um pouco mais difícil conseguir intermediar esses interesses, porque aí nós estamos numa seara de discussão de linha de entendimento, de debate jurídico, de teses em algumas situações e com os mais diversos mecanismos. Então, esse, nós tentamos trabalhar muito na questão de entender bem e deixar muito claro qual é o processo lógico. É uma linha de raciocínio: quando a gente escolhe ir para um táxi, não é porque a gente quer andar de táxi, não é porque prefiro, mas é porque houve ali um método, uma racionalidade aplicada e uma decisão que foi tomada por meio de parâmetros objetivos.

Outra dificuldade que é outra dimensão, podemos dizer assim, dos projetos, é que são sistemáticas que dialogam com o público interno da Administração. Então, estou provendo um novo serviço para os servidores. Eles, antes, tinham todo um hábito, toda uma cultura, então, eu mudo um paradigma para fora e mudo um para dentro também. Então, a camada da questão de a comunicação tentar trazer mais uma sensibilização daquele olhar... Porque, por exemplo, a maioria, quando nós estamos falando num projeto, vira e pergunta: "Mas e aí como é que vão ficar os motoristas terceirizados? E o desemprego? Como é que você vai fazer quando tiver lidando com a questão do garçom, do copeiro?" E por aí vai.

Então, a gente tenta trazer alguns conceitos que, às vezes, a fala – até fiz essa mesma fala num evento semana passada – parece um pouco insensível, a que nós damos, porque, em princípio, a função do Estado – é o que a gente fala – não é tentar empregar todas essas pessoas para dentro da sua estrutura. Nós temos que saber ser eficientes para fazer a política pública para alocar melhor essas pessoas no mercado de trabalho em outras situações, mas eu também tenho o desafio de trazer o servidor para dentro do modelo, porque ele tem tanto o poder... Independentemente de em qual posição na cadeia hierárquica ele está, ele pode tanto ser um fator, um ponto que vai me ajudar muito e vai estimular o projeto na sua implantação quanto ele também tem o poder de desconstruir aquela ideia toda. Então, é um desafio grande. O ponto que geralmente a gente tenta trazer é esse de colocar o exemplo mais perto do dia a dia dele. Então, por exemplo, é colocar você, na tua vida... A gente tem ali os conceitos – há o carro próprio, a casa própria –, mas em termos bem racionais: "Você alugaria um carro com esse valor ou você pegaria um Uber ou um táxi que tenha esse valor mais barato?" A gente tenta trazê-lo mais para dentro da



economia, da visão dele, de pessoa física, para ele ver o motivo, a razão de ser daquele projeto.

Então, são as duas dimensões maiores que a gente tem de desafio. Às vezes, no que está fora, a nossa governança é um pouco menor, geralmente. Então, aí fica mais nessas questões de embates mesmo ou de diálogos. A gente tenta intensificar muito esse diálogo em consultas públicas. Às vezes é muito visto negativamente o diálogo entre setor público e privado, até pelo contexto em que nós estamos, mas a gente tem que colocar que, claro, eu não tenho a verdade.

No setor público, infelizmente, nós estamos em um patamar ainda muito diferente do exterior. Nosso bom comprador é o que sabe lei. O bom comprador fora, em outros países, é o que sabe dialogar com o mercado. A gente tem que tirar um pouco desse estereótipo, tirar essa negatividade, e ver que é uma construção conjunta. O "para dentro" é a questão da sensibilização, em que a gente tenta atuar mais intensamente.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato, Virgínia.

Alguém quer fazer algum comentário adicional?

O SR. MÁRCIO BUCK (Gerente de Sistemas de Gestão da Natura) – É rápido.

Acho que, olhando para o lado da Natura e trazendo alguns exemplos práticos nossos, a gente tem uma metodologia de gestão da mudança implementada dentro da organização. Então, em qualquer grande projeto que tenha impacto nas pessoas, a primeira pergunta que tem que se responder dentro do projeto é o propósito da mudança: por que mudar ou por que não mudar? É aí que a gente vai começar a engajar, a quebrar as resistências. Há muita resistência também, mas a primeira questão fundamental é essa que a gente executa. Depois, a gente usa milhares de ferramentas, planos de impacto, mapeamento de *stakeholders*, plano de comunicação, para fazer isso de forma fluida dentro da Natura. E a gente faz isso com olhar *triple bottom line*, o impacto da nossa mudança.

Um exemplo concreto agora é que a gente está mudando de prédio. A gente está na Lapa, em São Paulo, e a gente vai mudar para outro *site*. No plano que a gente fez desse projeto em si, a gente comunicou todos os comerciantes da região da nossa mudança, porque vai haver um impacto significativo nos restaurantes onde a gente almoça. Então, acho que é um pouco dessa preocupação de olhar para todos os *stakeholders* que serão impactados com aquilo.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Grato, Márcio.

Eu peço a gentileza de vocês de permanecerem aqui à frente. Está se aproximando a hora...

(Intervenção fora do microfone.)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Tem mais uma questão? Por gentileza, se for rapidinho, faça e a gente vai encaminhar.

O SR. ALEXANDRE GENTA – A pergunta é rápida.

Sou Alexandre, do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

Por ser uma instituição do Estado, nós temos um grande problema lá de rotatividade, porque perdemos servidores para a área federal, por questões remuneratórias. A gente fala que não é o mais importante, mas não adianta: o ser humano também é movido por questões financeiras. É óbvio, qualquer um de nós é assim. Nós perdemos servidores, porque nós não temos uma competitividade financeira a ponto. Fazemos os temas de casa com engajamento, gestão por competências, enfim, mas nós não temos concurso público vigente para repor essas pessoas. Já foram ditas aqui várias perguntas nesse sentido. O que fazer para essas pessoas? Porque nós investimos, nós desenvolvemos, nós



desafiamos, e as pessoas passam em outros concursos em nível federal, saem; e com as pessoas que ficam, nós temos que fazer a mesma coisa, a mesma rotatividade, o mesmo desenvolvimento. Queria ouvir, principalmente da área pública, o que está se fazendo nesses termos.

Depois é só perguntar para a Virgínia se o edital do TáxiGov está à disposição no site, para pegarmos.

Obrigado.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Vou pedir a vocês, quem quer que responda, que façam uma resposta bem sintética.

(Intervenção fora do microfone.)

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Tem mais uma também?

Então vamos fazer assim: você faz a sua pergunta, é a última.

O SR. LÚCIO HENRIQUE XAVIER LOPES – Serei muito breve.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Por favor.

O SR. LÚCIO HENRIQUE XAVIER LOPES – É mais um agradecimento ao Senado Federal, na pessoa da Ilana. Também quero agradecer ao TCU e ao nosso sindicato, que acabaram nos acolhendo aqui e dar uma pequena e breve contribuição a esse debate.

A Ilana fez uma pergunta que, na verdade, se desenvolveu praticamente ao longo das perguntas subsequentes, e me veio à cabeça uma frase daquele filme Tropa de Elite. Há uma hora que ele fala assim: "É uma faca na caveira e outra na carteira". Ou seja, aquelas pessoas que ali estavam me passam a noção de pertencimento.

Na iniciativa privada há uma figura muito clara, que é o lucro. Nós, do serviço público, também temos o nosso lucro, que é exatamente quando nós, diante das nossas funções nos respectivos órgãos, atingimos o quê? O fim público. Esse é o nosso lucro. Quando conseguimos atingir o fim público quando um juiz que julga uma causa e traz a paz social para aquela situação, quando o Poder Legislativo quando edita uma norma de conduta que muda a vida das pessoas, que salva vidas, como a Lei Maria da Penha, como o Código Nacional de Trânsito, nós atingimos a nossa finalidade pública. Então, esse é o nosso lucro. O lucro do serviço público é intangível. É isso que nos orgulha.

Nesse contexto é que eu queria falar também. Às vezes não podemos – efetivamente não podemos mesmo – dar uma retribuição, mas eu tenho um costume lá na Câmara dos Deputados: toda vez que vejo um servidor fazer uma atividade que realmente é recompensatória para a instituição eu faço questão de elogiar. Elogio por escrito, porque sei que naquele momento aquele elogio vai servir para, nos assentamentos funcionais, fazer com que aquele servidor efetivamente se motive. Aquele momento pode não ter um valor pecuniário, mas terá um valor simbólico que com certeza ele vai trazer para o resto da vida.

Espero também... Ilana, parabéns pelo evento. E que seja o primeiro de uma série. Conte sempre conosco, na Câmara dos Deputados, para o próximo.

(Intervenção fora do microfone.)

O SR. LÚCIO HENRIQUE XAVIER LOPES – Está joia.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Muito grato, Lúcio.

Então, gente, está chegando a hora de dizermos até breve.

Antes de convidar a minha colega e Diretora-Geral, Ilana, para as suas palavras finais, quero fazer um último agradecimento às equipes que apoiaram a realização deste evento. Boa parte delas já foi nominada aqui pela Ilana.



Quero nominar o nosso colega Wagner, do serviço de áudio do Senado, que cuida do áudio dos plenários do Senado e está sempre nos acompanhando nos eventos. O sucesso dele é a sua invisibilidade. Toda vez que ele precisa aparecer é porque houve problema. Quanto mais invisível ele estiver, mais sinal de que a coisa está funcionando bem.

Então, grato a vocês todos. É uma satisfação estar aqui com vocês, fazendo o que estou fazendo.

Peço à Ilana para tomar o microfone e encerrar o evento.

Por favor, Ilana.

A SR^a ILANA TROMBKA (Diretora-Geral do Senado Federal) – Este encerramento vai ser dividido em três fases: a primeira fase será uma pequena reflexão; a segunda vai ser a proposta; a terceira, o agradecimento.

A minha reflexão vai no sentido de como, quando trabalhamos engajamento e motivação de uma forma sincera, isso se torna um valor que usamos na organização, em todos os lugares.

Comentei com algumas pessoas que tenho um filho de 15 anos, meu e do Vilmar, meu marido. E ele me mandou uma mensagem no grupo da família do WhatsApp que começa com a seguinte palavra: "Time," O meu filho, em casa, quando se refere à família, refere-se a time. E ele tem toda razão. Nós somos um time. Talvez o time ao qual eu mais pertença seja a minha família, porque isso é uma coisa da nossa vida que vamos levando para todas as instâncias, inclusive para a minha casa.

Ser um time é muito bom. E, no Senado, nós somos um time. Nos últimos três ou quatro anos, nós criamos um time. E sou uma pessoa que tem uma grande felicidade: o time é muito melhor do que eu. Vocês viram o Márcio, não é? É fácil ele ser melhor do que eu, não é? Está na cara. O Wanderley, o Bandeira, o Gustavo, toda a minha equipe, eles são muito melhores do que eu. Isso é uma felicidade para mim, porque obriga que eu me desenvolva para ficar tão boa quanto eles. E a questão da continuidade de que você falou, Virgínia, fica muito mais fácil, porque nós somos um time. Não é Ilana na Direção-Geral, não é Luiz Fernando Bandeira na Secretaria-Geral da Mesa; é um time. Esse time, em um projeto de sucessões, pode ser substituído a qualquer momento, e aqueles ganhos não voltam atrás.

O que o Senado fez hoje, quem quer que assuma ao final do meu mandato para a frente, mesmo que queira, não conseguirá tirar esses valores, porque a organização já se apropriou deles. É nessa apropriação que nós ficamos tranquilos em trabalhar, sabendo que esse trabalho sempre será uma espiral positiva, uma espiral para uma melhor prestação do serviço público, que é, afinal, aquilo que eu, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, a Câmara, a Assembleia de Tocantins e de Minas, todos nós temos em comum, que é prestar um bom serviço público. E não é tão diferente da iniciativa privada. Já dei várias palestras em que começo dizendo que, para mim, empreendedorismo cabe tanto na área pública quanto na área privada, porque o fim da empresa privada também é bem servir a uma sociedade. Então, é um fim igual que todos nós temos e, por isso, podemos estar aqui.

Mais do que tudo isso, eu tenho estudado um bocado. Eu disse para algumas pessoas que sou uma péssima criadora, mas uma ótima imitadora. E de vez em quando, um mês, dois meses, eu tiro um dia para sair de Brasília, ir para algum lugar e conhecer uma coisa nova.

Segunda-feira, eu, Márcio, Henrique e Fernando, que não está aqui, estávamos em Porto Alegre, um grupo visitando o trabalho do TRE e, juntos, conhecendo uma linha da



psicologia chamada psicologia positiva, com a qual pretendemos começar a trabalhar no Senado.

Creio que aqui era este o sentido: aprender bons exemplos e tantos outros que surgiram nas mesas, enquanto conversávamos, para enriquecer um ao outro. Assim conseguimos o que... Tardiamente, conheci um professor da Escola de Comunicações e Artes da USP, chamado Clóvis de Barros Filho, que fala de instantes de felicidade.

Semana passada, eu estava aqui, neste mesmo prédio, mas no auditório, dando uma palestra a convite das meninas ali, da Adriane e da Kathlen, que estava do meu lado, porque também palestrava. O mediador, que também está aqui, Celso, queria que eu terminasse a palestra, e eu não terminava. Eu continuava

Semana passada, eu estava aqui, neste mesmo prédio, mas no auditório, dando uma palestra a convite das meninas ali, da Adriane e da Kathlen, que estava do meu lado, porque também palestrava. O mediador, que também está aqui, Celso, queria que eu terminasse a palestra, e eu não terminava. Eu continuava falando – ele apresentava o cartão dos cinco minutos, depois, de novo –, porque eu estava tão feliz que não queria que acabasse. Aquele era um instante de felicidade. Eu estava feliz. O instante de felicidade é aquele que você não quer que acabe. E eu espero que isso tenha sido assim para vocês também. Estou usando o que o Clóvis de Barros Filho fala: instantes de felicidade hoje. Para mim e para os meus colegas do Senado, certamente foram.

Mas não foi um instante de felicidade ingênuo, não, porque nós não nos dedicamos a organizar isso, com o apoio do Sérgio e do pessoal da Elektro, com o apoio do Sindilegis, com o apoio do TCU, porque nós somos só pessoas boas. Somos também pessoas boas, mas temos um propósito. E o propósito é que estamos convencidos de que precisamos criar um fórum de boas práticas.

Como eu disse no começo, estou 100% convencida de que nós temos um papel neste momento do nosso País. Nós somos gestores, temos situações privilegiadas nas nossas organizações, lidamos com milhares de pessoas. No Senado são quase dez mil, são quase quarenta mil se eu contar com as famílias. E essas pessoas merecem a minha dedicação. Se eu contar todas as pessoas com quem lidamos aqui, serão centenas de milhares.

Gostaria, e esta é a proposta que não quero deixar, porque quero trabalhá-la aqui, de saber se há disposição de criarmos um fórum que deve ser estruturado. No começo, temos que eleger três, quatro ou cinco organizações e pessoas, para que não fique algo exclusivo do Senado ou da Elektro, para que possamos não só continuar trocando experiências, mas contribuir com as organizações. Talvez – por que não? – disso saiam melhores práticas, saiam ações socioambientais de equidade e de acessibilidade e isso mostre que conseguimos, como instituições, contribuir mais para a sociedade. Esse é o objetivo que motivou, desde o começou, esta proposta e este evento. Já pensávamos nisso na primeira vez que nos reunimos, em Campinas, para conversar.

Esta é a minha pergunta: vocês acham que isso é possível? Vocês estão dispostos? Podemos escolher um pequeno grupo. Gostaria de saber de quantas instituições será, que pessoas, porque daqui haverá um trabalho em frente. Precisamos ter algum lugar para nos encontrar que, é claro, será no mundo virtual. Teremos um *site*, teremos um grupo para o WhatsApp, teremos um depósito, aonde vamos colocar as boas práticas, vamos fazer outros encontros.

O Senado está sempre disposto a apoiar. Algumas pessoas sabem que temos um grupo de diretores-gerais das áreas públicas que foi criado pelo Senado também e continua coordenado pelo Senado. Não há nenhum problema. Nós nos mobilizamos juntos, mas



pode ser algo só do Senado. O Senado precisa de apoio para isso, o Senado precisa que seja um grupo.

Eu gostaria de saber – Cadê a Clara? É a Clara que toma nota de tudo – quem gostaria de participar como um grupo central. Todos que estão aqui, que se inscreveram neste evento, serão comunicados de tudo, mas quem gostaria de fazer parte nesse primeiro momento do grupo central?

Lúcio, da Câmara; o Antonio, pela Câmara.

Então, vamos por aqui. Alguém levantou o braço? Você. Você é o...? Luís Gustavo, do Banco Central. Clara, é o Antonio, da Câmara; STJ, Kelson; a Kathlen também, que está ali. TCU é o Caixeta. A Clara está pegando lá.

O SR. ALAOR MESSIAS JÚNIOR – Assembleia de Minas.

O SR. MODERADOR (Luiz Eduardo da Silva Tostes) – Clara, você pegou o nome dela?

Obrigado.

A SRª ILANA TROMBKA (Diretora-Geral do Senado Federal) – A Adriana e a Kathlen.

ORADORA NÃO IDENTIFICADA (Fora do microfone.) – E a Isabela também.

O SR. WALTER DA CUNHA – Walter, CGU.

O SR. ALAOR MESSIAS JÚNIOR – Assembleia de Minas.

A SRª ILANA TROMBKA (Diretora-Geral do Senado Federal) – Assembleia de Minas, o Alaor.

ORADOR NÃO IDENTIFICADO (Fora do microfone.) – Eu ou o Alaor. O Alaor já participa do grupo.

A SRª ILANA TROMBKA (Diretora-Geral do Senado Federal) – Eu fiquei com o nome do Alaor na cabeça. Perdão.

E a Elektro, com o Sérgio.

O.k.! Podemos seguir assim? Muito bem!

Bom, gente, por fim, eu costumo dizer que eu adoro agradecer, porque gratidão é um dos sentimentos mais bonitos que a gente pode ter. E eu devo confessar que a vida tem me dado muitos momentos de gratidão e, por isso, eu sou muito feliz.

Primeiro eu quero agradecer à minha equipe, porque, sem todos vocês, a gente não faria nada no Senado. Se há uma coisa em que eu acredito no Senado é em equipe. Nós somos um grupo, e é esse grupo que faz as coisas. Então, eu quero agradecer desde o Márcio, da Cris, Tostes, Gisele, o pessoal da Taquigrafia, a Ana Paula, a Juliana, a Patrícia, ao Thomas, ao pessoal que está lá atrás, Aguirre, Cláudia, Clarinha, Márcia, Marília. Agradeço aos meus colegas Diretores do Senado que estão aqui conosco. Quero agradecer – e vou fazê-lo em nome do Caixeta – ao TCU, por nos ceder este lugar maravilhoso, já dizendo, Caixeta, que a gente vai explorar mais. Até já avisei ao Presidente Carreiro. Agradeço ao Sindilegis, que é sempre um parceiro importante nosso, que sempre nos apoia. E, muito especialmente, eu preciso agradecer a vocês.

Então, eu quero fazer um agradecimento que fique um pouco mais tempo com vocês. E aí nós separamos uma publicação do Senado que é extremamente interessante. O Fabrício, Diretor da Gráfica, está por aqui ainda? Ali. É a coleção de todas as Constituições que o Brasil já teve desde 1824.

Pode entregar, gente. Tostes, Cris. Queria entregar também para o Márcio, não só porque ele é da Casa – o Tancredi também merece –, para o Theophilo, para o Eduardo. Se vocês puderem vir aqui, Márcio, Teophilo e Eduardo.

Obrigada, Tostes.



Então, isso é só uma pequena lembrança nossa.

(Intervenção fora do microfone.)

A SR^a ILANA TROMBKA (Diretora-Geral do Senado Federal) – Ah, claro, imagina! O Tostes a gente se conhece desde a época em que ele nem era careca. Eu posso dizer que ele me viu namorada do Vilmar, e o nosso filho já vai fazer 16.

O SR. VILMAR BONFIM AYRES DA FONSECA *(Fora do microfone.)* – Ilana, ele já era careca.

A SR^a ILANA TROMBKA (Diretora-Geral do Senado Federal) – Que foi? Você acha que ele era careca o Vilmar?

Bom, gente, muito obrigada. A colaboração de vocês foi fundamental. Obrigada por tudo. Boa tarde!

Ah, foto! Fiquem aqui. Ah, esqueci.

Galera, é o seguinte: antes de sair, pelo amor de Deus, coloquem o que vocês curtiram ou não curtiram, que, se isto aqui não estiver cheio, quando eu chegar segunda-feira ao Senado, vão botar prego na minha cadeira. Por favor, não saiam sem botar o que vocês curtiram ou não curtiram. É importante para que a gente saiba como fazer daqui para frente.

(Iniciado às 10 horas, o Encontro é encerrado às 17 horas e 32 minutos.)