



Movimento  
Pessoas à Frente

SUMÁRIO EXECUTIVO

# Gestão do Desempenho & Desenvolvimento

*Guia para Implementação*





## Movimento Pessoas à Frente

### COORDENAÇÃO

Humberto Falcão Martins

### REDE DE ESPECIALISTAS

Allan Greicon

André Luiz Marques

Andrea Quadros Pasquini

Bruna Eboli Machado

Bruna Santos

Bruno Salgado

Cecília Zahran

Clarissa Malinverni

Claudio Azzi

Conrado Tristão

Cresio Pereira de Freitas

Cristina Mori

Daniel Duque

Daniel Ortega Nieto

Douglas Andrade da Silva

Eloy Oliveira

Emilia Carvalho

Evelyn Levy

Fábio Almeida

Felipe Drumond

Flávia Goulart

Francisco Gaetani

Gabriel Melo

Guilherme Coelho

Haroldo Rocha

Ieda Aparecida de Moura Cagni

Iracema Keila Castelo Branco

Karoline Busatto

Marcos Toscano

María Aparecida Muniz Jorge Dias

Marina Ighes Pereira Zimmermann

Marizaura Camões

Monica Bernardi

Paulo Lino Gonçalves

Pedro Pontual

Rafaella Lopes

Rebeca de Oliveira Souza

Renata Vilhena

Tâmara Andrade

Tatiana Ribeiro

Wagner Lenhart

Weber Sutti

### FACILITAÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO

Américo Sampaio

Joara Marchezini

### ELABORAÇÃO DO TEXTO

João Paulo Mota

Pedro César Souza

Jean Philippe Cançado

### REVISÃO DE TEXTOS

Jane Graciele da Silva

### PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Estúdio Labirinto

Agradecimento especial a todos que contribuíram de alguma forma no âmbito do Movimento ao participarem dos eventos e fóruns de discussões realizados, com oportunidade de compartilhamento de suas experiências e conhecimentos.

Este material é resultado de 14 encontros, reuniões e entrevistas realizadas entre as datas de 06 de maio e 01 de outubro de 2020, os quais envolveram 50 participantes e totalizaram mais de 35 horas de debate e construção colaborativa.

# Carta de Apresentação



Desempenho é um conceito que faz parte visceral de qualquer definição de gestão. Se gestão, na definição genérica e popular de Drucker é “tomar as providências para que os resultados aconteçam”, desempenho, um conceito em plena expansão, significa um conjunto de esforços para o alcance de resultados que geram valor. Em sendo praticamente a mesma coisa, gestão e desempenho também são expressões de ação racional, meios orientados para cumprir certos fins – como é próprio das organizações formais, que são desenhadas para cumprir propósitos deliberados. Nesse sentido, a gestão do desempenho se confunde com o processo gerencial. Então, por que falar em gestão do desempenho ou gestão para resultados, se toda gestão deve ser para resultados?

Talvez porque haja muito debate acerca do que são resultados, o valor que geram e os esforços que requerem. Ou seja, muitos trabalham com conceitos incompletos de desempenho ou há situações nas quais as fronteiras entre esses termos são realmente nebulosas. Talvez porque haja muito debate em torno do que fazer para desempenhar bem, sobre determinantes do desempenho. Muitos acreditam que o bom desempenho é uma decorrência “natural” apenas da boa liderança e de pessoas qualificadas. Também há quem pense que a boa gestão requer uma boa gestão do desempenho, ou, para adiantar um conceito que será detalhado ao longo deste documento, um modelo multidimensional de gestão do desempenho (Talbot, 2010), que são “pacotes” de instrumentos deliberadamente concebidos para promover a me-

lhoria do desempenho. Pense em tais modelos como alavancas e é disso que este documento trata. Líderes e suas equipes cumprem melhor seus propósitos com alavancas, que não se movem sozinhas.

O caminho sustentável para que os arranjos de governança pública logrem gerar serviços e políticas de alta qualidade passa, necessariamente, pelo tema do Desempenho & Desenvolvimento. Ao agente público, em última análise, é confiado gerar resultados em relação aos quais deve ser *accountable* (responsável, responsivo e responsabilizável). Nenhuma extensão ou conceito de autonomia burocrática o exime desta responsabilidade no contexto da democracia contemporânea.

1. Este Sumário Executivo representa a síntese do documento Gestão do Desempenho & Desenvolvimento. [Clique aqui](#) para acessar a versão completa deste trabalho.

O termo desempenho, todavia, não é monolítico na literatura gerencial, pois, por vezes, há imprecisões nas definições e variações semânticas, que dificultam o entendimento e sua aplicação prática. Para tanto, este documento fundamentou-se em consensos do estado da arte da literatura gerencial, em experiências internacionais e nacionais paradigmáticas no tema e em um longo e rico processo de escuta e construção conjunta no âmbito do Movimento Pessoas à Frente: um movimento formado por especialistas, parlamentares, representantes do Governo Federal, Governos Estaduais, Sindicatos, Judiciário, Órgãos de Controle e organizações do Terceiro Setor que buscam trabalhar conjuntamente para construir propostas concretas e baseadas em evidências para um novo paradigma de Gestão de Pessoas no Setor Público, com foco na efetividade do Estado e na valorização dos gestores públicos. Esse processo de construção buscou somar à revisão bibliográfica uma visão prática e pragmática da gestão de desempenho.

O conceito de desempenho suscita também variadas reações. Incomoda por possuir um tom desafiador, normativo e avaliador: tudo deve ser “desempenhado”, calculando, medindo e controlando esforços para alcançar resultados definidos de forma antecipada (*ex-ante*) e com clareza. Busca-se, assim, expressar uma lógica racional causal (de concatenação entre meios e fins).

A ideia de desempenho esteve regularmente presente nas conceituações sobre gestão e gestão pública, mas de distintas formas e intensidades. O conceito se tornou mais abrangente ao longo dos anos e essa expansão foi refletida nos diferentes paradigmas da gestão pública. A partir de uma perspectiva burocrático-ortodoxa, de forma muito simplificada, se pressupunha o cumprimento de regras e procedimentos como suficiente para gerar os resultados desejados. Bastaria fortalecer as instituições – dando-lhes o formato de burocracia (uma organização racional-legal, impessoal e meritocrática) e provimento de recursos (orçamento,


quadros, mandatos e competências institucionais) – para que os resultados acontecessem.

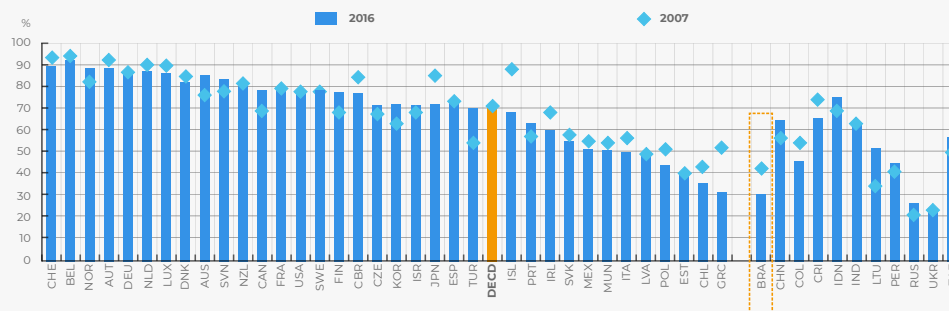
Em contraponto, a perspectiva da nova gestão pública colocou o conceito de desempenho em destaque muito a partir da gestão empresarial, com uma desmedida obsessão por controle e ganhos de eficiência e omissa em relação aos critérios/requisitos relevantes, tais como a sustentabilidade (perenidade) e o desenvolvimento de capacidades. Isso gerou impregnações ambivalentes no debate e em práticas pelo mundo afora.


Atualmente, no bojo do que se convencionou chamar de nova governança pública, o conceito de desempenho foi reposicionado como um elemento mediador entre o desenvolvimento de capacidades/qualidades institucionais (neoburocráticas, em linha com a ideia de burocracia neo-weberiana) e a geração de valor público (designando um caleidoscópio de dimensões tais como efetividade, satisfação, confiança, alinhamento com valores sociais e resiliência social). Isso representa uma trajetória de expansão não apenas multidimensional (da economicidade à excelência, execução, eficiência, eficácia, efetividade e valor), mas também de aprofundamento (do individual ao grupal, de unidades, organizacional, pluri-institucional, governamental, nacional, supranacional, societal) e multiterminado (estando inequivocamente a liderança como grande variável mediadora de todos os demais determinantes do desempenho).

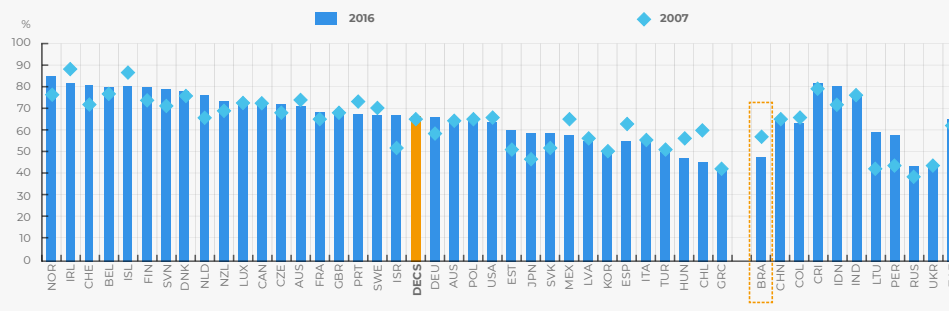
No Brasil, os dados refletem uma dura e desafiadora realidade do desempenho dos arranjos de governança pública. Os gráficos de satisfação do cidadão a seguir foram apresentados em estudo da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico) e comparam países com um índice de 0 a 100%. Há queda do valor público aferido em 2007 quando comparado a 2016: de 58% para 48% no sistema de educação, e uma queda ainda maior de 42% para 31% no sistema de saúde.

FIGURA 1 • Gráficos de satisfação do cidadão: saúde e educação/escolas

  
 Satisfação do cidadão com o sistema de saúde  
 2007 e 2016



  
 Satisfação do cidadão com o sistema de educação e escolas  
 2007 e 2016



FONTE: OCDE E GALLUP WORLD POLL (2007 E 2016).

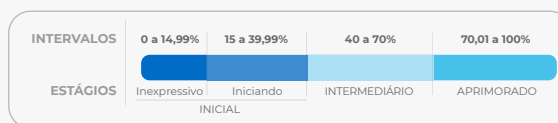
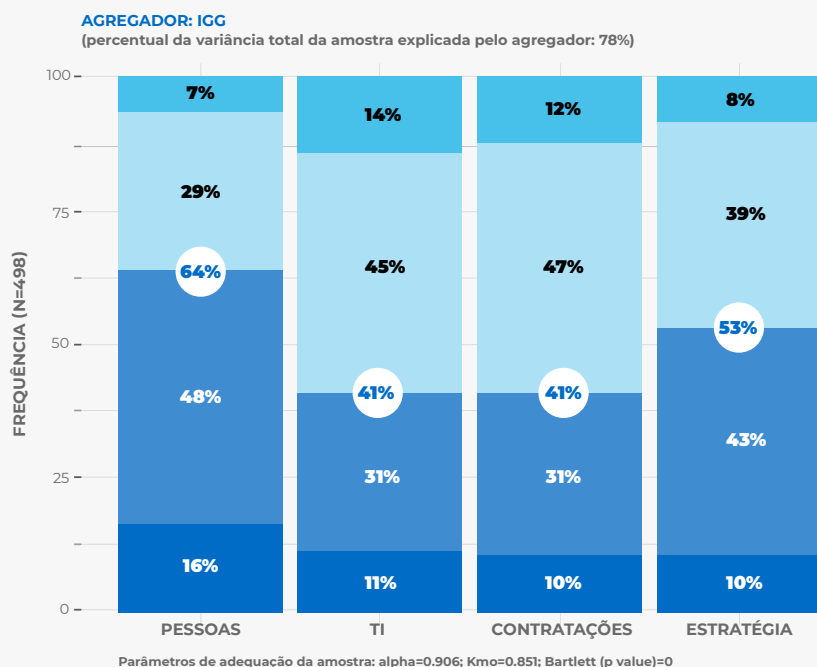
De forma análoga, o estudo de acompanhamento da Governança Pública Organizacional, elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) divulgado em 2018, descreve a realidade da Administração Pública Federal em termos de capacidade de gestão, liderança, entre outros. O Governo Federal, que dispõe de quadros públicos qualificados e bem remunerados, apresenta um panorama crítico e preocupante.

A figura a seguir apresenta uma outra faceta que expõe o déficit de desempenho na administração federal: os índices de gestão de pessoas, gestão de Tecnologia da Informação, contratações e estratégias gerados pelo TCU em abrangente e recente levantamento. Nota-se que uma parcela significativa das organizações do Poder Executivo Federal se encontra em estágios iniciais (INI) ou inexistentes (INE). Sobre a perspectiva estratégica, em particular, revela-se

um cenário de desorientação (53% em estágios inexpressivo e iniciado). A situação é ainda mais crítica ao tratar a gestão de pessoas. Em suma, o estudo conclui, a partir das evidências e dados coletados, que as boas práticas de governança organizacional não são adotadas por boa parte das organizações públicas. A situação dos estados e municípios, ao que tudo indica, é ainda mais preocupante.

É no cenário presente que a Administração Pública brasileira enfrenta grandes desafios, assim como se abre para uma janela de oportunidade de aperfeiçoamento de sua gestão com a adoção de práticas e ferramentas gerenciais de ponta, voltadas para habilitar os novos ciclos esperados de melhoria e a geração de melhores serviços e políticas à sociedade. Há uma urgência por aprimorar a Administração Pública. Casos referenciais de aplicação da gestão do

**FIGURA 2 • Capacidade em Governança pública**



FORTE: ACOMPANHAMENTO DA GOVERNANÇA PÚBLICA ORGANIZACIONAL (TCU, 2018)

desempenho & desenvolvimento em governos de todo o mundo têm se refletido no incremento do valor público gerado. Esses países adotam em seu dia a dia várias boas práticas descritas no presente documento.<sup>2</sup>

Diante dos dados, informações e argumentos contidos neste manifesto de abertura do documento, busca-se demonstrar a importância e necessidade da gestão do desempenho & desenvolvimento para a Administração Pública e os desafios contemporâneos de nosso país. Nesse sentido, a síntese das principais propostas<sup>3</sup> contidas e detalhadas neste documento

sobre a concepção e implementação de modelos de Desempenho e Desenvolvimento no setor público são:

- fortalecer as lideranças e suas equipes e incentivar o trabalho colaborativo em prol da geração de valor público percebido pelos beneficiários diretos de políticas e serviços públicos;
- identificar, reconhecer e valorizar líderes, equipes e indivíduos que geram valor, com o uso de reconhecimentos não pecuniários que promovam motivação e aumento do engajamento;

2. O [Anexo 2](#) apresenta as principais referências nacionais e internacionais que fundamentam este trabalho.

3. O [Anexo 1](#) apresenta a lista completa das principais propostas, princípios, focos e impactos esperados.

- construir uma cultura de alto desempenho, não se restringindo a avaliações anuais do desempenho, mas sim um modelo justo, simples, flexível, frequente e evolutivo de Gestão do desempenho com base em resultados;
- estimular a comunicação, transparência, práticas de feedback e construção de relações de confiança entre as partes envolvidas;
- adotar indicadores (com metas) de desempenho objetivos, confiáveis e com perspectiva sistêmica que possam refletir a qualidade das políticas e dos serviços públicos entregues à sociedade;
- estruturar a geração de dados e informações relevantes, fidedignos e tempestivos sobre o desempenho voltados para fundamentar o aprendizado, busca por soluções inovadoras, deliberações com base em evidências, melhorias e incentivos;
- ter a estratégia organizacional como principal diretriz e possuir instrumentos de pactuação prévia para alinhar líderes, equipes e indivíduos às necessidades e expectativas da sociedade e suas dinâmicas;

- abordar a gestão do Desempenho e Desenvolvimento de maneira integrada a partir da sugestão de etapas e instrumentos apresentados ao longo do texto, sendo que, de forma alguma, buscaram ser exaustivas e normativas.

A gestão do desempenho é essencial para fortalecer a administração pública, colocando o cidadão no seu centro de atenção e pautando-se por um ambiente profissional aderente aos desafios presentes e futuros.

Portanto, é absolutamente essencial que líderes públicos, equipes e indivíduos, imbuídos da causa pública, possam ser sensibilizados e compreendam o objetivo principal do presente documento para aplicá-lo em suas organizações de forma adequada. Neste tempo, não há espaço para que se aceite a existência de organizações públicas com lacunas de ferramentas e instrumentos de governança pública voltados para o desempenho.

**O momento é de mobilizar, debater, conscientizar, convencer e engajar para construir uma nova realidade de Estado, voltado para melhorar a realidade do país. Esse tema se tornou imperativo, necessário e urgente!**

**BOA LEITURA!**

**Secretaria Executiva do Movimento**

*Sob coordenação do Prof. Dr.  
Humberto Falcão Martins*

# Sumário

## 9 Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento

---

### / Parte 1



### 13 O Ciclo da Gestão do Desempenho

14 Etapa 1 • Definição do desempenho

21 Etapa 2 • Monitoramento do desempenho

25 Etapa 3 • Avaliação do desempenho

28 Etapa 4 • Aprendizado, melhoria e responsabilização

---

### / Parte 2



### 30 O Ciclo de Gestão do Desenvolvimento

31 Etapa 5 • Planejamento da política de desenvolvimento

36 Etapa 6 • Desenvolvimento do profissional

38 Etapa 7 • Avaliação do desenvolvimento

39 Etapa 8 • Meta-avaliação

---

## 40 Considerações finais

---

## 41 Anexos

---





# Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento

A implementação de modelos de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento no contexto da Administração Pública contemporânea é essencial para a geração de valor público. Esses modelos permitem que gestores e colaboradores estejam alinhados aos resultados institucionais, desdobrados com metas por unidades e equipes e, por sua vez, conectados ao desempenho individual.

Essa convergência de esforços com o uso de métrica e metas pode se tornar uma importante alavanca para o alcance de resultados das políticas públicas. Para tanto, o desenho de um bom modelo de gestão do desempenho é fator primordial para o alcance dos resultados citados.

## As perguntas de pano de fundo deste documento são:

- como governos podem melhorar seu desempenho?
- como é possível reduzir o *gap* entre a expectativa dos beneficiários e destinatários das políticas públicas e a capacidade de entrega dos órgãos públicos?
- como aumentar a capacidade de entrega de resultados em bases sustentáveis?

Em suma, governos têm buscado diferentes estratégias para minimizar a lacuna entre as exigências da sociedade (que são crescentes ao longo dos anos) e a capacidade da máquina pública (que passa por diversas restrições de recursos, pessoal, orçamentos etc.).

Existem várias alternativas complementares, não excludentes, para redução desse *gap*, desde buscar inovações por meio de soluções e formas de implementar políticas públicas a partir de novos arranjos governamentais até a busca de parcerias com o terceiro setor e o setor privado, implementando novas estratégias de geração de resultados apesar da limitação de recursos. Uma alternativa adicional é fazer investimentos na melhoria da gestão por meio da definição da estratégia, otimização de processos e (re)desenho da estrutura organizacional, propiciando ganhos de produtividade ao Estado para responder às demandas sociais e conseguir entregar resultados mais efetivos.

Outra alternativa viável a ser considerada e que vai ao encontro dos propósitos deste documento, é sobre a implementação da gestão do desempenho e do desenvolvimento, ou seja, que busque responder à seguinte questão: como melhorar a performance de lideranças, equipes e indivíduos e, conseqüentemente, melhorar a entrega pública que permita ser percebida pelos beneficiários diretos e a sociedade?

Portanto, ainda com a limitação de recursos públicos, é possível explorar espaços de aprendizado e melhoria do desempenho de líderes e equipes ao implementar instrumentos gerenciais efetivos e condizentes com as principais experiências paradigmáticas de gestão para resultados em governos no mundo. As recomendações contidas neste documento poderão orientar a implementação de boas práticas de gestão do desempenho e do desenvolvimento, seja em contextos organizacionais que já tenham iniciativas de gestão do desempenho, ou em contextos de inexistência do uso das práticas apresentadas e recomendadas neste texto.

Chega-se, portanto, aos objetivos deste documento, sendo que o primeiro deles é apoiar gestores públicos na implementação da gestão de desempenho e desenvolvimento. Para tanto, busca-se:

- a) elucidar o que é e para que serve a gestão do desempenho;
- b) informar como se implementa; e
- c) apresentar um conjunto de boas práticas em gestão do desempenho e desenvolvimento no setor público, destacando as características únicas e especificidades a serem consideradas nos momentos de conceber, implantar e aprimorar o modelo.

O segundo objetivo deste documento é subsidiar proposições legais que visem modernizar a gestão pública. Elementos de desempenho e desenvolvimento estão presentes nos principais debates e desafios de modernização do Estado brasileiro. No entanto, as discordâncias existentes limitam avanços na discussão sobre temas como a modernização de carreiras e o próprio desligamento por desempenho insatisfatório. Em resumo, quando se fala que a promoção e a progressão de um servidor de carreira devem estar associadas à avaliação de desempenho, não se sabe como essa avaliação deve funcionar e existe o grande receio de que possa haver “gaming”<sup>4</sup> nesses processos. Desse modo, os avanços conceituais e práticos trazidos por este documento possibilitam revigorar a discussão sobre esses desafios. Sua avaliação realista do que é aplicável ou não no contexto da Administração Pública brasileira serve para que as propostas sobre tais temas sejam formuladas com uma base prática e se tornem de fato viáveis.

Nessa esteira, vale destacar que as principais propostas defendidas para a melhor concepção e implementação de modelos de gestão do desempenho e desenvolvimento serão realçadas durante o texto à medida em que as etapas e seus principais conceitos forem apresentados. As considerações assinaladas no parágrafo anterior permeiam a proposta 1:

**Proposta 1** *A gestão do desempenho e desenvolvimento poderá gerar, ao longo dos ciclos, dados e informações relevantes sobre a experiência e a trajetória da instituição (track record), envolvendo seus líderes, equipes e indivíduos. Essas informações poderão fundamentar ações de reconhecimento com base em mérito, bem como, em alguma extensão, promoções e progressões nas carreiras.*

<sup>4</sup> Quando ocorre a “manipulação deliberada de dados ou fabricação de números visando melhorar a posição de um indivíduo ou organização.” (Radnor, 2008)

A partir dos elementos citados, um ponto importante é que a gestão do desempenho e do desenvolvimento se comporta como **processo vivo e dinâmico**, e não como algo pontual como ficou conhecida a avaliação do desempenho que se fazia uma vez ao ano. Em síntese, a gestão do desempenho e do desenvolvimento pode ser compreendida como um processo contínuo de identificar, medir e melhorar o desempenho de líderes, equipes e indivíduos, assim como alinhar o referido de-

sempenho (e desenvolvimento) aos objetivos estratégicos da instituição. A gestão do desempenho, portanto, é um instrumento-chave para transformar o talento e a motivação das pessoas em resultados e produção de valor público para a sociedade.

Deste modo, olhar a gestão do desempenho e desenvolvimento como processos integrados permite compreender as 8 etapas apresentadas na matriz a seguir.

**FIGURA 3 • A Matriz de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento (macro etapas).**



Conforme apresentado na figura acima, é absolutamente fundamental conceber um modelo de gestão do desempenho e do desenvolvimento alinhado à estratégia organizacional e às políticas públicas prioritárias. A estratégia, inde-

pendente do seu grau de maturidade e estruturação, deve ser compreendida e utilizada como insumo para a definição do desempenho e das políticas de desenvolvimento. Desta forma, a proposta 2 a ser considerada é:

**Proposta 2** A estratégia organizacional é a principal diretriz para a gestão do desempenho e desenvolvimento.

Cada um dos ciclos de gestão apresentados (seja de desempenho ou desenvolvimento) possuem etapas bem definidas e encadeadas de forma lógica, pois absorvem elementos da etapa precedente e geram insumos para a etapa subsequente. Além disso, há etapas que geram insumos para etapas de outro ciclo. Assim, é importante entender as interações entre a Gestão

do Desempenho e a Gestão do Desenvolvimento, por coexistirem com uma dinâmica síncrona. Um exemplo dessa interação: prioridades de desenvolvimento podem ser identificadas na gestão do desempenho e, por sua vez, as ações de desenvolvimento podem ser refletidas em ganhos de desempenho. Seguindo esta lógica, busca-se atender à proposta 3:

**Proposta 3** *A Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento deve ser realizada de maneira integrada, com a adoção de etapas e instrumentos recomendados ao longo deste texto.*

Vale destacar que a Gestão por Competências é um “barramento” integrador da Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento. É a liga que conecta esses dois campos e objeto da seção especial “[Contribuições da Gestão por Competências](#)”, presente transversalmente em todas as etapas, sendo em algumas tratada de forma mais específica com o objetivo de melhor demonstrar essa conexão.

Enxergar o modelo como um processo dinâmico de gestão do desempenho é fundamental para que se tenha êxito no cumprimento das prioridades institucionais, gerando equipes e indivíduos alinhados ao que se espera deles ao longo da implementação de políticas e serviços públicos.

**O presente documento está estruturado em 2 Partes, cada uma com os seguintes conteúdos:**

- A parte 1 conceitua o Modelo de Gestão do Desempenho proposto, descrevendo o funcionamento das etapas 1 a 4.

- A parte 2 conceitua o Modelo de Gestão do Desenvolvimento proposto, descrevendo o funcionamento das etapas 5 a 7, além de também evidenciar como os processos se relacionam entre si e com as práticas de gestão de desempenho (como os ciclos de monitoramento e avaliação). A etapa 8 é voltada para a avaliação abrangente do modelo implementado, contemplando o registro de lições aprendidas, mitigações de fragilidades e aprimoramentos, após o fechamento completo do ciclo.

Por fim, sabe-se que há uma ampla diversidade de instrumentos para aplicação da gestão do desempenho e desenvolvimento. Os instrumentos aqui apresentados foram priorizados de acordo com as escolhas metodológicas dos diversos participantes na construção do documento, o que não impede que cada organização escolha, combine ou customize seus próprios instrumentos. Desta forma, busca-se atender a proposta 4, que ressalta a seguinte premissa:

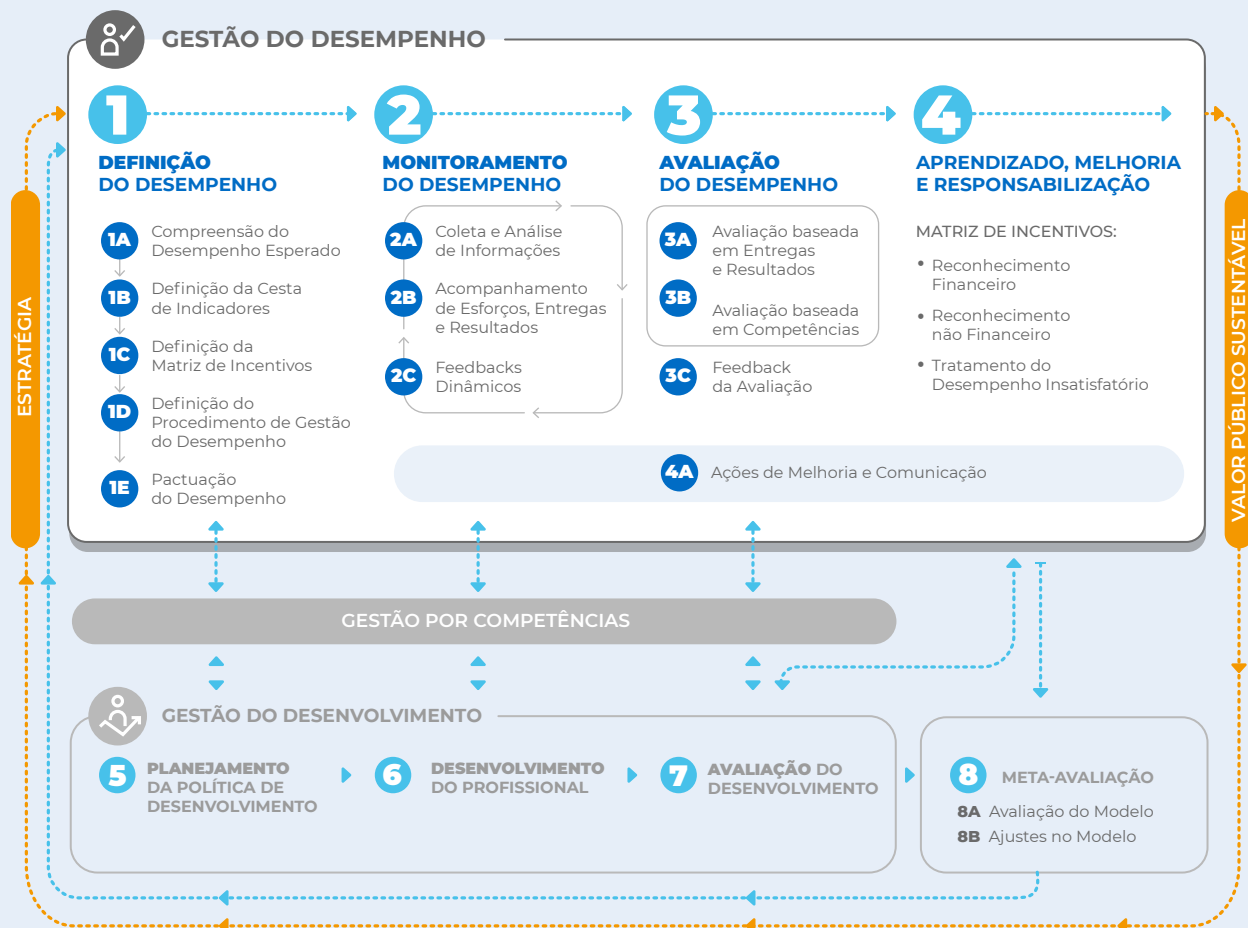
**Proposta 4** *As recomendações, procedimentos, instrumentos e práticas presentes neste documento não possuem um caráter normativo e exaustivo, ou seja, não buscam esgotar o que existe na literatura, em experiências referenciais e suas possibilidades de aplicação. São boas práticas que devem ser apreciadas e apropriadas pelos líderes e suas equipes e, sobretudo, customizadas à luz da realidade e maturidade da organização, enfatizando sempre a simplicidade em vez da complexidade.*



# O Ciclo da Gestão do Desempenho

A Parte 1 apresenta o ciclo de Gestão do Desempenho, composto por quatro importantes etapas, sendo elas: i) definição do desempenho; ii) monitoramento do desempenho; iii) avaliação desempenho; e, por fim, iv) aprendizado, melhoria e responsabilização. A figura a seguir ilustra as seções que compõem cada uma dessas etapas a serem detalhadas na sequência.

FIGURA 4 • Ciclo da Gestão do Desempenho



## ETAPA 1

### DEFINIÇÃO DO DESEMPENHO

A gestão do desempenho se inicia com um conjunto de atividades de formulação cujo ponto de partida é justamente a definição de qual desempenho é esperado e se pretende atingir. Esta etapa tem por objetivo criar um modelo aplicável à realidade da organização e adequado à cada posição ou equipe, cujo desempenho pretende-se gerir.

Os itens a seguir detalham quais são os componentes para a definição do desempenho na instituição. Para o desenho de um modelo de gestão do desempenho, os itens listados abaixo devem ser desenvolvidos na sequência proposta.

#### 1A COMPREENSÃO DO DESEMPENHO ESPERADO

Desempenho é um construto específico, ou seja, cada organização e departamento/unidade deve definir o seu desempenho. Para tanto, é importante que o líder (em conjunto com suas equipes) compreenda ou defina como se dá o funcionamento da instituição ou unidade ao entregar bens e/ou serviços necessários e promover os impactos esperados.

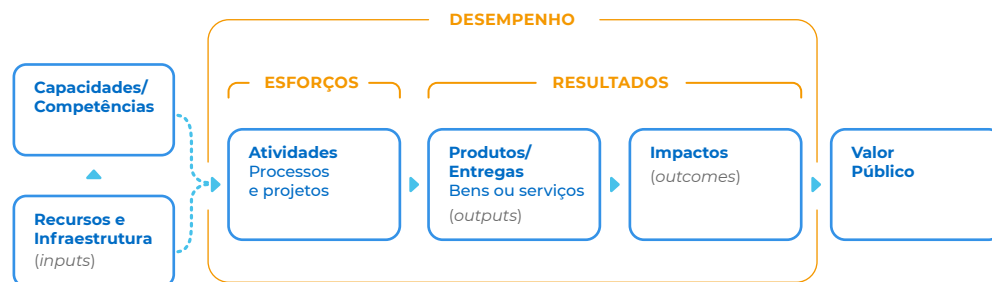
A pergunta seminal que se deve buscar responder para o início do ciclo de desempenho é: **o que significa minha organização/unidade obter e/ou alcançar um bom desempenho?** Para tanto, é necessário estabelecer uma visão sistêmica da instituição para conceber uma adequada definição de desempenho e sua posterior mensuração.

À luz dos instrumentos de planejamento estratégico da instituição e/ou da política pública vinculada, sugere-se construir uma [versão simplificada de Tela \(Canvas\) da Governança Pública](#), ao buscar responder, minimamente, as seguintes questões:

- Para quê: qual é o **resultado/impacto** que se espera gerar no ambiente externo (beneficiários diretos e sociedade)?
- O quê: quais são as principais **entregas**?
- Para quem: quais são os **beneficiários** diretos das entregas da instituição/unidade?
- Como (o que fazer?): quais são os **processos e projetos** necessários para viabilizar as entregas definidas?
- Quais **capacidades** críticas (e competências) precisamos deter e desenvolver para que os processos/projetos sejam feitos e as entregas sejam viabilizadas?
- Quais **recursos e infraestruturas** são requeridos para suportar os processos/projetos?

A tela (*canvas*) da governança pública possibilita “traduzir” o conjunto de instrumentos de planejamento em uma estrutura analítica ou uma narrativa causal para melhor explicar como a organização funciona, implementa sua estratégia e, principalmente, cria valor para seus beneficiários. A figura a seguir apresenta uma versão simplificada de tela (*canvas*) da governança pública, a ser detalhada na sequência.

**FIGURA 5** • Canvas da Governança Pública - Versão simplificada



FONTE: ADAPTADO DE MARTINS, MOTA, MARINI E CANÇADO (2019).

A partir desta tradução, é possível compreender a deste modelo (apresentada a seguir), que delimita o conceito de desempenho, diferenciando-o de capacidades/competências e recursos.

### Proposta 5 Definições importantes:

- **Desempenho** é um conjunto de esforços voltados para resultados que geram valor.
- **Capacidades** são competências requeridas para habilitar o desempenho. O foco do desenvolvimento é fortalecer a capacidade atual frente a potencial.
- **Recursos** são equipamentos, infraestruturas, orçamento, financeiro, dados & informações, tecnologias etc.

As definições acima destacam duas lições:

1. necessidade de prover/desenvolver capacidades e recursos alinhados ao desempenho esperado;
2. as capacidades e recursos são pré-requisitos para se obter um bom desempenho.

O escopo de mensuração do desempenho pode, assim, ser compreendido por atividades/esforços, entregas (produtos), impactos e valor público. Tais objetos devem ser definidos considerando múltiplas perspectivas de análise.

Um modelo de gestão do desempenho deverá conter, minimamente, a **perspectiva institucional** (referente ao executivo principal da organização e comum a todos os servidores), de **unidades/equipes** (intermediária e mais próxima das equipes) e **individual** (referente ao desempenho de cada membro de equipe).

A definição do desempenho é uma etapa relevante para que, posteriormente, possam ser **identificados indicadores** para cada uma das perspectivas analisadas, considerando, em especial, a proposta 6:

**Proposta 6** *O modelo de gestão do desempenho e desenvolvimento está focado nas lideranças e suas equipes, contemplando as perspectivas: institucional, de unidade (equipes) e individual.*

*O desempenho é pautado por métricas objetivas (indicadores **quantitativos**), considerando:*

- *as perspectivas institucional e de unidade são mensuradas, prioritariamente, por indicadores e metas.*
- *a perspectiva individual é mensurada, prioritariamente, por entregas.*

*\*Não faz sentido a organização não alcançar suas metas institucionais e todos os colaboradores receberem nota 10 em suas avaliações individuais. Além disso, é necessária a adoção de boas práticas e estratégias voltadas para prevenir o gaming.*

No tocante à perspectiva individual, é possível considerar que o desempenho pode ser definido por meio de entregas, que evidenciam, por sua vez, a existência de competências técnicas e comportamentais.

## **1B** DEFINIÇÃO DA CESTA DE INDICADORES

Compreender o desempenho como um conjunto de blocos lógicos do *canvas* da governança pública é importante para que, no momento da construção dos indicadores da organização, alguns blocos não sejam mensurados em detrimento de outros. Uma cesta de indicadores adequada e balanceada deve ser obrigatoriamente multidimensional, mensurando elementos tanto em termos de esforços quanto de resultados para as perspectivas institucional e de unidades.

Os indicadores, por sua vez, são instrumentos que fornecem informações sobre o desempenho de objetos da organização, políticas, programas, processos etc., tendo como principal objetivo a produção de melhoria contínua, correção de rumos, comunicação, transparência, controle e responsabilização.

A figura abaixo apresenta o sequenciamento cíclico das etapas de construção e implementação de indicadores:



FIGURA 6 • Ciclo de construção e implementação de indicadores



A identificação dos indicadores deve sempre levar em consideração o custo-benefício da mensuração. Ter muitos indicadores aumenta o custo da aferição (em termos de tempo necessário para coleta e análise de dados, por exemplo), portanto **uma boa prática é ter poucos e bons indicadores.**

Todo indicador priorizado deve ter uma **ficha de detalhamento** com componentes básicos que possibilitem a qualquer pessoa a compreensão exata de como deve ser medido. Nesse sentido, os componentes básicos para um indicador são: fórmula, unidade de medida, polaridade, periodicidade de apuração, fonte/forma de coleta, responsável, série histórica e metas.

A definição da cesta de indicadores e de suas respectivas metas é fundamental para o modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento, pois assim será possível delimitar, com parâmetros objetivos, o alcance das metas e direcionar os ciclos de monitoramento e avaliação do desempenho, assim como determinar o desdobramento em incentivos positivos ou negativos a partir da Matriz de Incentivos. Portanto, recomenda-se atender a proposta 7 descrita a seguir:

**Proposta 7** *Ter indicadores de desempenho com metas que possam refletir na qualidade das políticas e dos serviços públicos prestados à sociedade. Sugere-se, inclusive, empoderar a sociedade para participar da gestão de desempenho por meio de avaliações via aplicativos e ferramentas digitais.*

Após a definição da cesta de indicadores com o estabelecimento de metas (à luz das expectativas de desempenho), deve-se definir o peso ou a relevância de cada uma das perspectivas apresentadas.

## 1C DEFINIÇÃO DA MATRIZ DE INCENTIVOS

Um dos grandes objetivos da gestão de desempenho é valorizar e incentivar líderes e indivíduos a buscarem a melhoria contínua e promover condições (uma ambiência) para o alcance de resultados cada vez melhores. Para tanto, os modelos de gestão de desempenho estão atrelados às sistemáticas de incentivos, positivos ou negativos, que podem ser aplicadas tanto para lideranças quanto para equipes e indivíduos.

Os incentivos não são necessariamente pecuniários e, além disso, não requer ser uma prática formal. Há diversos tipos de incentivos não pecuniários vinculados às práticas de reconhecimento (tais como: elogios, menções honrosas, medalhas, placas com dedicatórias etc.), que devem ser utilizados sempre que houver um bom desempenho. Os próprios processos formativos também podem ser utilizados como motivadores atrelados à sistemática de incentivos. Nesta linha, busca-se destacar a proposta 8:

**Proposta 8** *Identificar, reconhecer e valorizar líderes, equipes e indivíduos que geram valor, com uso de incentivos não pecuniários que promovam motivação e aumento do engajamento.*

Nesse sentido, aconselha-se elaborar uma [Matriz de Incentivos](#) para o reconhecimento de líderes, equipes e indivíduos da organização. A existência prévia dessa matriz formaliza os tipos de incentivos que a organização pode oferecer quando as diversas partes desempenham conforme ou além do esperado.

Por consequência, [a Matriz de Incentivos objetiva suprir a lacuna de ferramentas e sistemáticas de meritocracia e motivação no setor público](#). Consiste, por conseguinte, em prática relevante para vincular políticas e práticas de gestão de pessoas ao mérito e desempenho de equipes e indivíduos.

A Matriz de Incentivos não pode prescindir de alguns critérios e premissas com vistas à sua aplicação adequada no contexto da organização. Assim, percebe-se que não basta criar e formalizar o instrumento sem que haja um alinhamento, sensibilização, pactuação e comunicação prévia com o conjunto de partes interessadas.

Os incentivos devem ser concedidos ao longo dos ciclos de monitoramento e avaliação do desempenho, assim como após a avaliação de desempenho individual baseada em entregas.

## 1D DEFINIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DO DESEMPENHO

Monitoramento e avaliação são etapas relevantes do modelo, pois possibilitam informações úteis e tempestivas para que a liderança e suas equipes possam perseguir e sustentar uma cultura de melhoria do desempenho na Administração Pública. Para tanto, é necessário definir os principais procedimentos para o funcionamento da sistemática de monitoramento e avaliação e execução do modelo de gestão do desempenho, envolvendo a disponibilização das informações prévias para as equipes, periodicidade das reuniões, principais atores participantes e seus papéis, assim como os produtos gerados nesses eventos periódicos. Por meio dos aprendizados e melhorias produzidos por essa sistemática, será possível identificar os eventuais *gaps* e evitar que dificuldades e distorções ocorridas no passado possam impactar o futuro.

Existem vários formatos possíveis ao se tratar de ciclos de acompanhamentos parciais (intermediários) e de avaliação. A seguir é apresentado [quadro-síntese da sistemática de Monitoramento e Avaliação](#) proposta.

**QUADRO 1 • Síntese da Sistemática de Monitoramento e Avaliação**

EVENTO / TIPO DE REUNIÃO	REUNIÃO DE MONITORAMENTO – CICLO CURTO	REUNIÃO DE MONITORAMENTO – CICLO INTERMEDIÁRIO	REUNIÃO DE AVALIAÇÃO
O quê?	Reunião de acompanhamento do líder com suas equipes.	Reunião de gestão integrada do líder com suas equipes.	Reunião de avaliação e divulgação dos resultados alcançados.
Quando?	Mensal ou a cada 45 dias	Trimestral	Anual (ao fim do exercício)
Responsável	Gestor de unidade	Dirigentes de unidades e Comitê da Gestão do Desempenho.	Dirigentes de unidades e Comitê da Gestão do Desempenho.
Quem participa?	Gestor de unidade e sua equipe	Executivo principal, Gestores das unidades e integrante do Comitê da Gestão do Desempenho.	Executivo principal, gestores, chefes e integrantes do Comitê da Gestão do Desempenho.
Para quê?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinhamento e monitoramento da execução das ações dos Planos de Ação e suas entregas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento da execução das ações dos Planos de Ação e suas entregas.</li> <li>Análise da tendência de alcance de resultados e correção de rota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação do desempenho institucional, envolvendo a implementação da Estratégia e resultados alcançados.</li> </ul>
Produtos gerados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório de execução dos Planos de Ação.</li> <li>Deliberações e encaminhamentos.</li> <li>Feedback para os integrantes das equipes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório consolidado de execução e Plano de Ação ou quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado.</li> <li>Deliberações e encaminhamentos.</li> <li>Feedback para os integrantes das equipes e eventuais propostas para desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório anual de avaliação de gestão (com recomendações), Plano de Ação e quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado.</li> <li>Deliberações e encaminhamentos.</li> <li>Propostas para atualização dos planos de desenvolvimento.</li> </ul>

FONTE: ADAPTADO DE TCE-MG (2016)

Vale destacar que nada impede que o líder e suas equipes possam ter momentos mais frequentes de reuniões além dos programados. Espera-se que os momentos propostos no quadro acima sejam os minimamente estruturados e voltados para o foco no aprendizado e ajustes de rumos e rotas. Com base nesses eventos, serão estruturados planos de ação (com melhorias e correções) para retroalimentação do processo e aplicação da Matriz de Incentivos.

## 1E PACTUAÇÃO DO DESEMPENHO

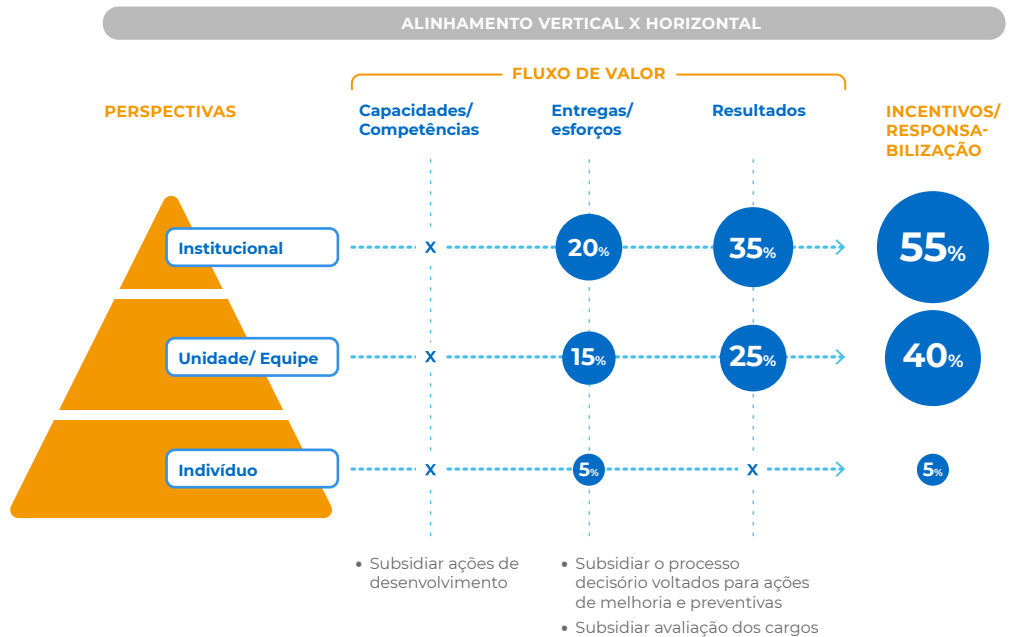
Uma vez definidos o desempenho esperado, a cesta de indicadores, a matriz de incentivos e os procedimentos da sistemática, a liderança e suas equipes estarão aptas para o momento da pactuação do desempenho. A proposta 9 é:

**Proposta 9** *Possuir instrumentos de pactuação prévia, minimamente estruturados, sobre os resultados esperados e meios para alinhar o Estado às necessidades e expectativas da sociedade e sua dinâmica.*

A [Pactuação do desempenho](#) é um elemento crucial no qual as partes acordam o modelo de desempenho concebido (Talbot, 2012). O [termo de compromisso](#) é o documento formal que estabelece o alinhamento e o desdobramento dos objetivos, indicadores e metas a partir da perspectiva institucional para a perspectiva de unidades e equipes, propiciando sinergia e orientação dos esforços em direção aos resultados desejados.

A sistemática de monitoramento e avaliação oportuniza a verificação periódica da implementação do termo de compromisso. A adoção da pactuação se faz relevante para manter as organizações, equipes e indivíduos comprometidos e responsáveis pelo desempenho estabelecido *ex-ante*.

A figura a seguir ilustra as principais recomendações e diretrizes, fundamentadas em boas práticas, sobre a aplicação de ponderações e Matriz de Incentivos para subsidiar as pactuações.

**FIGURA 7** • Síntese da Aplicação de Ponderações e Matriz de Incentivos para Pactuação


Por fim, recomenda-se que os procedimentos definidos na Etapa 1 possam ser formalizados em um normativo interno da organização. Para isso, é importante avaliar o contexto e a maturidade da instituição para proposição de uma instrução normativa adequada a essas necessidades.

## ETAPA 2

### MONITORAMENTO DO DESEMPENHO

Após a pactuação do desempenho, inicia-se o período de execução de atividades e geração das entregas pelos líderes, equipes e indivíduos que servirão como base para os ciclos de acompanhamento e avaliação. Com fins de obtenção de avaliação positiva ao final do ciclo, é fundamental que, durante esse espaço de tempo, o desempenho seja acompanhado e monitorado de forma contínua. A etapa de monitoramento do desempenho busca atender à proposta 10:

**Proposta 10** *Geração de informações tempestivas para que o gestor possa tomar decisões em tempo hábil e corrigir prontamente possíveis desvios de rota.*

A pergunta orientadora desta etapa é: “como é possível tomar decisões efetivas com base em evidências, corrigir rumos tempestivamente e promover melhoria e alcance de resultados ao longo do tempo, em bases constantes”? O monitoramento do desempenho trata dos ciclos frequentes de coleta e análise de dados sobre o desempenho, a partir dos indicadores e metas estabelecidos, identificação de problemas e dificuldades ao longo da implementação, reflexões sobre soluções e ações de resposta, gerando aprendizado para a organização e seus indivíduos.

Nesse sentido, monitorar significa produzir informações relevantes de forma contínua sobre o desempenho, analisá-las e propor as devidas ações de remoção de obstáculos em direção ao desempenho desejado.

Além disso, as organizações que possuem um instrumento de planejamento estratégico com algum rito de acompanhamento periódico **não precisam criar novos processos específicos de monitoramento, e sim buscar aproveitá-los e integrá-los aos já existentes.**

## 2A COLETA E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

As etapas de Monitoramento e Avaliação do Desempenho necessitam de uma sistemática de coleta e análise de dados. Cada indicador pode requerer um instrumento/método de coleta diferenciado para levantamento dos dados, podendo ser via sistema (automatizada) ou mesmo de forma manual (por meio de formulários físicos e visitas *in loco*, por exemplo). Além disso, é fundamental compreender e estruturar quem são as partes interessadas na mensuração dos dados. Por isso a importância de se ter uma adequada **Estruturação da Coleta de Dados.**

Tendo sido coletados os dados, é necessário realizar a verificação de sua robustez. Eles devem ter a qualidade adequada, apresentar consistência e serem fidedignos à realidade.

Passada a etapa de verificação da qualidade dos dados levantados, parte-se para o tratamento e análise de forma a possibilitar **a geração de informações robustas para embasar a tomada de decisão qualificada.**

Os dados são frios e não “falam” por si só. Nesse sentido, analisar os dados consiste em transformá-los em informações e conhecimentos ricos em significado sobre o desempenho. Essa atividade envolve estruturar a maneira como os dados coletados são organizados, processados e interpretados com o objetivo de criar um juízo de valor pautado em evidências e fatos.

A interpretação do desempenho de cada um dos indicadores pode ser feita com base na série histórica, hipóteses de causalidade e análises descritivas, preditivas e/ou prescritivas. De qualquer forma, os [principais elementos a serem definidos no contexto da análise de dados](#) devem estar devidamente estruturados e a análise deve ser apresentada e comunicada de forma adequada.

A partir da estruturação dos métodos e instrumentos de coleta e análise de dados, é possível explicitar os processos de acompanhamento de esforços, entregas e resultados.

## **2B** ACOMPANHAMENTO DE ESFORÇOS, ENTREGAS E RESULTADOS

O acompanhamento de esforços, entregas e resultados busca informar o status do desempenho de forma tempestiva para possibilitar possíveis correções de rota e alinhamento de expectativas frente ao trabalho desenvolvido. Portanto, para o rito de acompanhamento, sugere-se realizar Reuniões de Monitoramento com periodicidades curtas, pois o objetivo é [remover obstáculos prontamente e promover ajustes no decorrer da execução e das entregas](#) (parciais e intermediárias).

Além disso, como parte do acompanhamento do desempenho de líderes e indivíduos, é importante analisar os fatores que impactam na performance e no alcance das metas pactuadas. Um dos aspectos básicos que devem ser analisados é a capacidade (competências), que está direta ou indiretamente relacionada às entregas e impactos esperados. Em especial, o acompanhamento das competências prioritárias de líderes e indivíduos estão contempladas por meio da conexão às entregas e impactos monitorados.

Sobre o desenvolvimento de competências-chave, o gestor dispõe dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) de sua equipe onde estão definidos os objetivos específicos de aperfeiçoamento de competências e alinhamento de comportamentos desejáveis para cada indivíduo e os meios que foram definidos para alcançá-los.

Ao analisar a evolução das entregas e impactos frente às informações atualizadas sobre os avanços do PDI, o gestor pode sugerir inclusões, exclusões e/ou alterações na programação do desenvolvimento de sua equipe, com base nas prioridades estratégicas da organização e demandas emergentes por novos conhecimentos e habilidades que porventura surjam ao longo do ciclo.

## 2C FEEDBACKS DINÂMICOS

No âmbito de qualquer sistemática de Gestão de Desempenho a prática de *feedback* é possivelmente um dos seus elementos mais importantes. O quadro a seguir apresenta as principais características que descrevem os dois tipos de ritos de *feedbacks* presentes em todo o ciclo de gestão do desempenho e desenvolvimento.

**QUADRO 2 • Feedback Informal (dinâmico) x Feedback Formal**

	FEEDBACK INFORMAL (DINÂMICO)	FEEDBACK FORMAL
Principais características/ Palavras-chave	<i>Feedback</i> dinâmico, tempestivo, análise baseada nos dados disponíveis no momento.	Cíclico e baseado em análises mais profundas e detalhadas.
Periodicidade	Sem periodicidade definida.	Pode ser trimestral, semestral ou ao menos uma vez ao final do ciclo avaliativo.
Evento/ocasião para sua realização	Qualquer momento oportuno para o <i>feedback</i> (encontros, reuniões etc.).	Reunião de <i>feedback</i> de Avaliação de Desempenho
Principal objetivo do <i>Feedback</i>	Correção e ajustes pontuais durante a execução do trabalho.	Reflexão para desenvolvimento com base nos resultados de desempenho.
Etapa que ocorre no ciclo de Gestão do Desempenho	Monitoramento do Desempenho ( <a href="#">Seção 2c. Feedback Dinâmico</a> ).	Avaliação do Desempenho ( <a href="#">Seção 3c. Feedback da Avaliação</a> )
Instrumento/ <i>template</i>	Sem instrumento definido.	Roteiro da Reunião de <i>Feedback</i> formal.

Na fase de monitoramento devem ocorrer *feedbacks* dinâmicos que, apesar de serem menos estruturados, são tempestivos e possibilitam que as ações corretivas e melhorias pontuais ocorram, buscando o aperfeiçoamento do desempenho do indivíduo no decorrer do ciclo avaliativo.

Um dos principais focos dos *feedbacks* dinâmicos é auxiliar líderes e equipes no alcance dos objetivos e metas pactuados. Além disso, os resultados gerados a partir desses ritos devem servir de insumo para complementar a análise geral de desempenho e o *feedback* formal da avaliação. Assim, é possível analisar a evolução histórica do desempenho durante o ciclo avaliativo e determinar se os *feedbacks* dinâmicos foram efetivos. Como síntese, apresenta-se a proposta 11:

**Proposta 11** A prática de ritos de *feedbacks*, formais e informais, bem como a comunicação efetiva devem ser constantemente estimuladas.



**ETAPA 3****AValiação DO  
DESEMPENHO**

A etapa de Avaliação do Desempenho tem como objetivo verificar se as metas pactuadas para determinado ciclo foram alcançadas ou não. Portanto, o termo avaliação se propõe a ser analítico e profundo, representando uma “foto” do desempenho em um determinado momento do ciclo, podendo ser uma avaliação de meio termo ou de fim de ciclo. Nesse sentido, não se trata apenas de considerar melhorias e planos de ação para o ciclo de gestão em questão, mas sobretudo pautá-lo em uma perspectiva futura, ou seja, com olhar de tendência para o alcance de resultados no fim do ciclo (avaliação de meio termo) ou no próximo ciclo de gestão (avaliação final).

Assim sendo, esta etapa trata da avaliação baseada em resultados e entregas (nas perspectivas institucional, de unidade/equipes e individual), assim como avaliações baseadas em competências (na perspectiva individual).

**3A AVALIAÇÃO BASEADA EM RESULTADOS E ENTREGAS**

O conceito de avaliação consiste em gerar informações de maneira não contínua (em um determinado momento), principalmente no que diz respeito ao alcance dos resultados, com o objetivo de explicar o desempenho verificado. Ou seja, entender e explicitar quais foram as causas para o desempenho avaliado a partir dos indicadores, podendo envolver juízos de mérito e relevância.

Sugere-se que a avaliação dos resultados e entregas tenha um rito/sistemática formal, que reúna as lideranças da organização para compreender e discutir o desempenho de maneira conjunta e sinérgica. De forma alinhada à etapa anterior de Monitoramento do Desempenho, a Avaliação deve ser precedida da coleta e análise de dados (direcionada pela cesta de indicadores de desempenho), subsidiando todas as reflexões posteriores. Em outras palavras, os mesmos procedimentos apresentados na Etapa 2 para coleta e análise de dados devem ser aplicados também nesta etapa.

É possível que os indivíduos responsáveis pelas análises precisem levantar informações adicionais para um melhor entendimento sobre o desempenho auferido. Nesse caso, é necessário que sejam realizados alinhamentos e levantamentos complementares prévios com os responsáveis pelos indicadores, sejam processos, projetos e políticas usados como objetos de avaliação. A depender da natureza da entrega e/ou resultado em análise, pode-se requerer a realização de visitas de campo, aplicação de instrumentos de satisfação com beneficiários e usuários de serviços públicos, entre outros métodos para complementação e qualificação dos dados.

Os relatórios e apresentações sobre a avaliação do desempenho devem ser consistentes, sucintos e com ilustrações visuais (gráficos de fácil visualização), possibilitando tanto uma visão ampla das entregas e seus impactos, quanto (se necessário) o detalhamento de algum aspecto crítico de uma determinada entrega. Desta forma, as etapas 2 e 3 buscam atender a proposta 12:

**Proposta 12** *Não existem somente as avaliações anuais do desempenho, mas sim um modelo de acompanhamento dinâmico do desempenho orientado para resultados, com base em evidências, critérios objetivos, justiça e transparência.*

### 3B AVALIAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS

A avaliação baseada em competências verifica, na perspectiva individual, se as capacidades identificadas por meio de [técnicas de mapeamento e definição de competências](#) estão alinhadas (e habilitam) ao desempenho esperado.

Para a aferição das competências técnicas recomenda-se a análise indireta de entregas-chave, que são geradas a partir dessas competências. Por sua vez, para as competências comportamentais sugere-se a adoção de um [formulário](#) em que, principalmente, a liderança possa avaliar o quanto cada comportamento observável foi demonstrado durante o período avaliativo. Por se tratar de uma avaliação com elevado grau de subjetividade, deve-se buscar incluir evidências e descrições de comportamentos relacionados às competências essenciais inseridas no PDI.

Em função do caráter subjetivo, recomenda-se [desvincular a avaliação de competências da pactuação do desempenho](#) (que, por sua vez, possui foco em entregas, impactos e valor público gerados) e criar ponderações, pontuações e/ou premiações específicas para o desenvolvimento, adotando-se sobretudo ações de reconhecimento não pecuniário. Essas considerações buscam atender a proposta 13:

**Proposta 13** *A avaliação baseada em competências tem como foco o desenvolvimento de líderes, equipes e indivíduos, assim como a geração de capacidades em toda a organização. As competências, portanto, não são parte da pactuação do desempenho, mas devem compor o PDI.*

Deve-se considerar um olhar sistêmico e integrado da etapa de Avaliação do Desempenho, tanto em termos de resultados e entregas, quanto de competências para se compreender e direcionar com precisão os encaminhamentos necessários em relação ao desenvolvimento permanente de capacidades individuais, de equipes e institucionais.

### 3C FEEDBACK DA AVALIAÇÃO

Os ritos de *feedback* ocorrem durante a etapa de monitoramento (descrito na [seção 2c. Feedbacks Dinâmicos](#)) e também na etapa de avaliação do desempenho. Nesta última, os ritos poderão ser realizados no momento das avaliações de meio termo (trimestral ou semestral) ou ao final do ciclo quando é feita a avaliação de fechamento do período.

As principais características do rito de feedback na etapa de avaliação são o aspecto formal do evento e a profundidade da análise elaborada previamente pelo avaliador. Os *feedbacks* devem ser [registrados formalmente](#) e possuem maior robustez por considerarem os resultados alcançados (ou a tendência de alcance) no período específico de análise.

O *feedback* tem como objetivo central o desenvolvimento do indivíduo avaliado, além da implementação de mudanças e melhorias. Caso o *feedback* seja aplicado de forma inadequada, poderá gerar desentendimentos e mágoas, prejudicando o desempenho individual, da equipe e da instituição.

Para que este evento ocorra de forma efetiva, foi elaborada uma proposta de [roteiro de reunião](#) que poderá ajudar a estruturar e conduzir esta atividade. Outra boa prática consiste na utilização do conceito de **feedforward**, que busca mudar a perspectiva do passado para o futuro, ou seja, permite pensar em ações e comportamentos para o futuro com base nas dificuldades e lições aprendidas no passado recente.

## ETAPA 4

### APRENDIZADO, MELHORIA E RESPONSABILIZAÇÃO

Esta etapa apresenta a lógica de procedimentos, ferramentas e boas práticas voltadas para a estruturação dos eventos periódicos (reuniões) que buscam proporcionar o aprendizado, deliberações e tomada de decisões preventivas e corretivas, além de gerar os desdobramentos da Matriz de Incentivos. Tudo com base nas pactuações e informações levantadas nas etapas 2 e 3 (anteriores).

As reuniões de aprendizado são periódicas e integradas, voltadas para propiciar soluções, deliberações e melhorias nos aspectos de esforços, entregas e resultados de líderes e equipes.

Após as reuniões, é importante sistematizar e consolidar todos os encaminhamentos produzidos para permitir as ações de follow-up, ou seja, o acompanhamento intensivo dos encaminhamentos e compromissos firmados nas reuniões anteriores para verificar (e assegurar) sua implementação no decorrer das reuniões futuras.

O alcance das metas pactuadas no início do ciclo deverá produzir os reconhecimentos financeiros e não financeiros aos líderes, equipes e indivíduos responsáveis pelas entregas, de acordo com os desdobramentos da Matriz de Incentivos.

#### 4A AÇÕES DE MELHORIA E COMUNICAÇÃO

As melhorias só se tornam possíveis quando existem reuniões sistemáticas que promovam aprendizado (proveniente de dados e informações sobre o contexto, alertas, percentual de alcance de metas), formulação de alternativas (soluções), deliberações e encaminhamentos, em que todos compreendem as causas do bom e do mau desempenho e pactuam as medidas preventivas e corretivas necessárias. Esta lógica vai ao encontro da proposta 14:

**Proposta 14** *Prioriza a tríade aprendizado, ajustes/melhoria e responsabilização (accountability) presentes nos ciclos de gestão do desempenho em prol da capacidade das organizações, líderes e equipes em se adaptar, antecipar e inovar constantemente.*

No quadro a seguir são descritas, inicialmente, as principais características das reuniões de aprendizado que devem ocorrer tanto na etapa de Monitoramento como na de Avaliação do Desempenho.

**QUADRO 3 • Reunião de Aprendizado nas etapas de Monitoramento e Avaliação.**

	ETAPA DE MONITORAMENTO DO DESEMPENHO	ETAPA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
<b>Responsável(is):</b>	Gestor de unidade	Dirigentes de unidades e Comitê da Gestão do Desempenho.
<b>Principais atores:</b>	Gestor de unidade e sua equipe. Eventualmente o executivo principal.	Executivo principal, gestores, chefes e integrantes do Comitê da Gestão do Desempenho.
<b>Principais objetivos/pauta:</b>	Alinhamento e monitoramento da execução dos Planos de Ação e suas entregas.	Avaliação do desempenho institucional, envolvendo a implementação da Estratégia e resultados alcançados.
<b>Principais entregas/ produtos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório de execução dos Planos de Ação.</li> <li>Deliberações e encaminhamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório anual de avaliação de gestão (com recomendações), Plano de Ação e quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado.</li> <li>Deliberações e encaminhamentos.</li> </ul>

Os encaminhamentos estabelecidos nas reuniões de aprendizado devem ser comunicados a todas as partes interessadas, participantes ou não da reunião. Ou seja, devem ser divulgados para que todos os envolvidos compreendam quais são as prioridades de curto e médio prazos. Para tanto, são elaborados relatórios sucintos para o [registro das Reuniões de Aprendizado do Desempenho](#).



# O Ciclo de Gestão do Desenvolvimento

A Parte 2 apresenta o ciclo de Gestão do Desenvolvimento, composto por três importantes etapas, sendo elas: i) planejamento da política de desenvolvimento; ii) desenvolvimento do profissional; e, iii) avaliação do desenvolvimento. A figura a seguir ilustra as seções que compõem cada uma dessas etapas a serem detalhadas na sequência.

FIGURA 8 • Ciclo da Gestão do Desenvolvimento

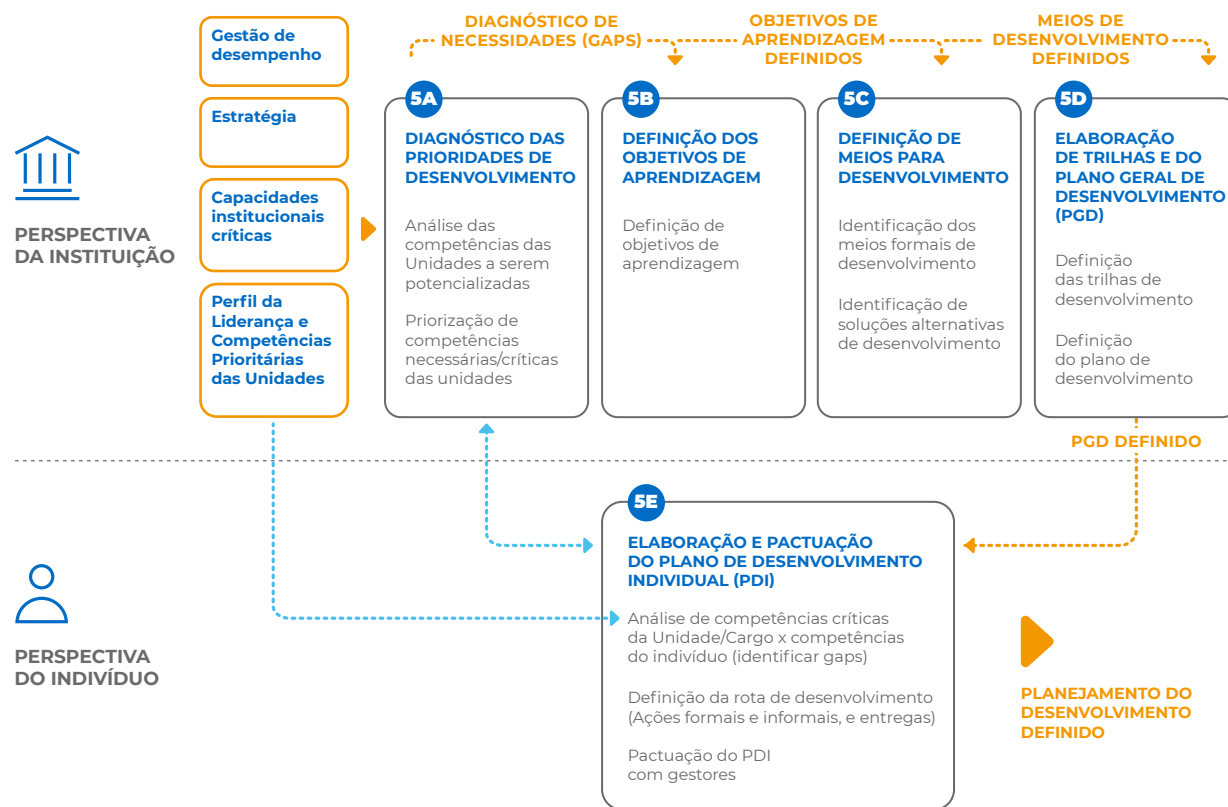


## ETAPA 5 PLANEJAMENTO DA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO

O planejamento da Política de Desenvolvimento é a primeira etapa dentro do processo de Gestão do Desenvolvimento. A figura a seguir ilustra os principais elementos contidos em cada seção desta etapa, além dos subprodutos gerados e seu fluxo de transformação. Cada seção está demonstrada sob a perspectiva da instituição e/ou do indivíduo. São ainda representados os aspectos-chave, que devem nortear o planejamento.

Em síntese, a proposta para o desenvolvimento busca integrar as prioridades estratégicas da instituição com os talentos, vocações e interesses dos indivíduos. Esse alinhamento permite encontrar caminhos para potencializar as competências-chave individuais que, por sua vez, produzirão instituições com suas capacidades essenciais fortalecidas/expandidas. Essa convergência se demonstra fundamental para alavancar os resultados esperados ao constituir organizações mais eficientes, que entregam mais e melhores políticas e serviços públicos para o cidadão.

FIGURA 9 • Detalhamento da Etapa 5 (Planejamento da Política de Desenvolvimento)



## 5A DIAGNÓSTICO DAS PRIORIDADES DE DESENVOLVIMENTO

O diagnóstico das prioridades de desenvolvimento é fundamental para compreender quais as competências existentes por áreas, funções e processos da organização pública em questão, e que porventura possam alavancar ou impedir o alcance dos resultados pactuados nas sistemáticas apresentadas no ciclo de Gestão do Desempenho. O conceito de **prioridades de desenvolvimento** atende a proposta 15:

**Proposta 15** *As prioridades de desenvolvimento se referem à potencialização de competências vocacionadas (alinhadas aos interesses, curiosidades e talentos dos indivíduos), bem como do aprimoramento de competências deficitárias exigidas pelo perfil do cargo atual e/ou almejado.*

O principal insumo para o levantamento das prioridades de desenvolvimento é proveniente da estratégia organizacional. Além disso, outras frentes podem gerar demandas por ações de desenvolvimento de competências, tais como: i) as análises da Gestão do Desempenho; ii) a lista de competências-chave das unidades ([perfis necessários das equipes](#)); iii) os valores da organização que demandam moldar comportamentos comuns a todos os seus colaboradores; e iv) os [perfis de liderança](#) que se deseja formar.

## 5B DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O diagnóstico das prioridades de desenvolvimento de competências enseja a definição dos objetivos de aprendizagem da Política de Desenvolvimento. Os objetivos são desenvolvidos tendo como insumo principal/fundamental as competências necessárias e críticas das unidades, que servem de sustentação para o alcance dos resultados estratégicos.

Os objetivos de aprendizagem irão **determinar o conjunto de competências prioritárias e críticas a serem desenvolvidas durante o ciclo de gestão**, assegurando o pleno alinhamento do modelo.

Os objetivos se configuram como ponto de partida para a identificação de ações de capacitação e outras iniciativas de aprendizagem que estejam alinhadas à estratégia da instituição. Complementarmente, serão parte integrante do Plano Geral de Desenvolvimento (PGD), a ser detalhado adiante.

Os objetivos de aprendizagem garantirão que as iniciativas de desenvolvimento não sejam realizadas de maneira pontual e episódica, ou sem uma finalidade estratégica, pois buscam se conectar e produzir sinergias a partir da perspectiva de um contexto maior.



## 5C DEFINIÇÃO DE MEIOS PARA O DESENVOLVIMENTO

De posse dos diagnósticos das competências prioritárias e dos objetivos de aprendizagem, a organização define os **meios formais e não formais** para o desenvolvimento de líderes, equipes e indivíduos. É importante que exista um cardápio de ações de desenvolvimento amplo e com um conjunto complementar de alternativas, respeitando a limitação de recursos da organização.

Vale destacar que equipes e indivíduos distintos podem seguir caminhos diferentes para alcançar as mesmas competências, algo possível quando a organização trabalha com trilhas de desenvolvimento (descritas na próxima seção). Portanto, a limitação dos recursos de capacitação e treinamento ofertados deve ser entendida não como uma barreira que impede o desenvolvimento, mas sim como uma oportunidade de se buscar meios alternativos para alcançar determinada competência. Isso vai ao encontro da proposta 16:

**Proposta 16** *Independente da disponibilidade de recursos, ações alternativas de desenvolvimento devem ser buscadas para compor o rol de meios de aprendizagem.*

As opções de ações de desenvolvimento são variadas. O mais importante é que elas estejam aderentes às competências que precisam ser desenvolvidas por indivíduos e equipes.

## 5D ELABORAÇÃO DE TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO E PLANO GERAL DE DESENVOLVIMENTO (PGD)

As trilhas de desenvolvimento consistem em uma série de caminhos flexíveis e alternativos para que indivíduos, equipes e líderes se desenvolvam, tanto pessoal quanto profissionalmente. São constituídas a partir da relação lógica entre as principais competências requeridas pelos cargos e/ou equipes e seu encadeamento para que os profissionais estejam aptos a desempenharem suas funções no nível de proficiência requerido.

O caminho a ser percorrido por cada indivíduo advém das entregas prioritizadas na estratégia e nos objetivos de aprendizagem pactuados, assim como as próprias preferências pessoais de desenvolvimento profissional. Deve, assim, existir uma convergência entre os interesses de desenvolvimento da organização e do indivíduo. O alinhamento entre os objetivos de aprendizagem da organização e os objetivos específicos dos indivíduos deve acontecer para que se gere valor para ambas as partes. Desta forma, busca-se atender a proposta 17:

**Proposta 17** *Os interesses de desenvolvimento da organização e dos indivíduos devem convergir para que gerem valor para ambas as partes.*

As trilhas de desenvolvimento devem ser organizadas de maneira lógica, flexível e ajustada às necessidades da instituição ou do indivíduo que a constrói. Devido ao seu caráter altamente customizado, é inviável para a organização planejar e propor trilhas específicas para cada profissional. Portanto, recomenda-se a construção de, pelo menos, uma trilha de desenvolvimento geral da organização/unidade.

A definição da(s) trilha(s) de desenvolvimento culmina no [Plano de Geral de Desenvolvimento](#) (PGD). Ele é o instrumento que consolida o diagnóstico das lacunas de competências, os objetivos de aprendizagem, os meios para oferta de desenvolvimento e as trilhas de aprendizagem. Deve ser formalizado e amplamente comunicado a todos da organização, para que seja possível a criação dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).

Em função da necessidade permanente de adaptação da Administração Pública frente aos desafios crescentes, o PGD deve ser **flexível, dinâmico e constantemente atualizado**, considerando alterações, inclusões e/ou exclusões de competências críticas, objetivos de aprendizagem e ações de desenvolvimento ofertadas. Desta forma, busca-se atender a proposta 18:

**Proposta 18** *Tornar o processo de desenvolvimento moldável, dinâmico e aderente à realidade e contingências da gestão pública.*

## 5E ELABORAÇÃO E PACTUAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

A elaboração do [Plano de Desenvolvimento Individual](#) (PDI) traz a perspectiva singular e customizada a cada indivíduo no âmbito da etapa de Planejamento da Política de Desenvolvimento. Cada indivíduo se encontra em situações diferentes de destreza em cada uma das competências. Esse fato demonstra que diferentes profissionais terão diferentes necessidades em termos de ações de desenvolvimento, conteúdo e formato de aprendizagem.

No PDI serão definidos os **objetivos individuais de aprendizagem** (competências), **alinhados aos da organização**, bem como os **meios necessários para alcançá-los**. O PDI pode ser pactuado entre o gestor e sua equipe, sendo uma ferramenta que precisa ter um caráter essencialmente prático e sucinto ao explicitar as ações de desenvolvimento (segue sugestão de [Formulários de Detalhamento](#)) que os indivíduos devem executar com vistas a evidenciar o alcance dos objetivos de aprendizagem da organização, bem como objetivos específicos do próprio indivíduo. Desta forma, busca-se atender a proposta 19:

**Proposta 19** *Possuir mecanismos estruturados para o planejamento e acompanhamento do desenvolvimento de líderes e colaboradores.*

A aplicação do aprendizado é aspecto ímpar do PDI, já que seu principal objetivo é direcionar o desenvolvimento profissional dos indivíduos para as necessidades prioritárias da estratégia. A não contemplação, no PDI, de como as competências adquiridas serão aplicadas na organização aumenta a probabilidade dos esforços de capacitação não produzirem ganhos e o alcance dos resultados pretendidos.

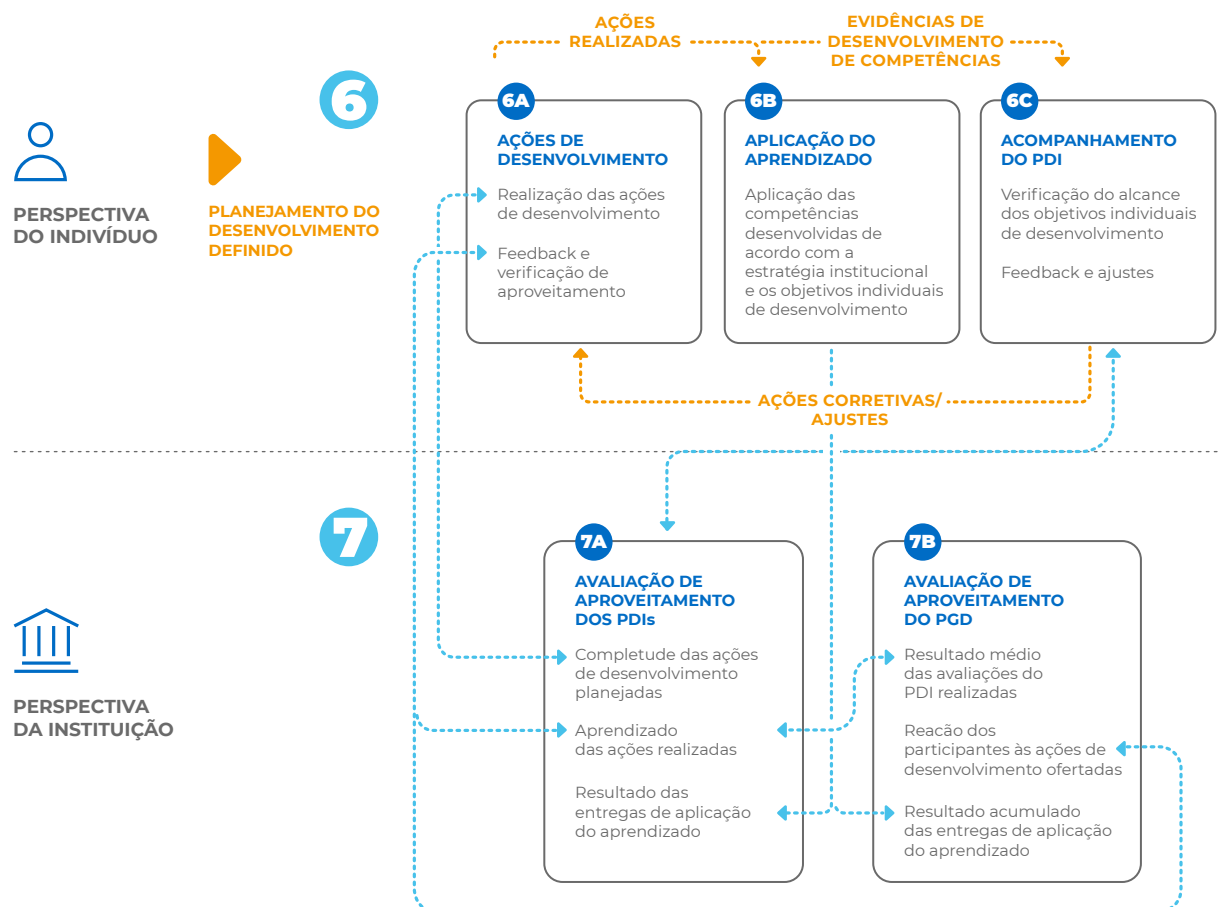
# ETAPA 6

## DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A segunda etapa do ciclo de Gestão do Desenvolvimento é destinada à execução e ao acompanhamento do que foi planejado na etapa anterior para a formação de líderes, equipes e indivíduos.

Em continuidade ao diagrama de detalhamento da Etapa 5, a figura a seguir destaca os principais elementos de cada seção desta etapa e da próxima etapa (descrita em profundidade na [Etapa 7 - Avaliação do Desenvolvimento](#)). Além dos subprodutos gerados por cada seção referente à execução e avaliação do desenvolvimento, são indicadas as perspectivas em que cada seção é trabalhada e as principais interações entre os elementos das duas etapas que fecham o ciclo de Gestão do Desenvolvimento.

**FIGURA 10** • Detalhamento da Etapa 6 (Desenvolvimento do Profissional) e da Etapa 7 (Avaliação do Desenvolvimento).



## 6A AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

As ações de desenvolvimento podem ser entendidas como tudo que o indivíduo pode fazer para aprimorar as competências necessárias e obter um melhor desempenho. Essas ações fazem parte das rotas individuais que líderes e servidores planejaram realizar para alcançar seus objetivos de aprendizagem, seguindo as trilhas de desenvolvimento estabelecidas pela instituição, mas sem se restringir a elas.

De modo geral, não há uma única ou exclusiva forma de se obter ou aprimorar uma determinada competência. Há uma ampla variedade de possíveis [tipos de ações de desenvolvimento](#), sejam eles formais ou informais e devem ser analisados de acordo com as especificidades de cada contexto. Inclusive, diferentes ações podem ser combinadas para atender a diversos públicos e necessidades.

À medida que as ações de desenvolvimento são executadas, é importante que se faça o acompanhamento por parte das áreas responsáveis para verificar o seu aproveitamento e identificar se estão atendendo as necessidades e anseios de seus participantes e da própria organização, cabendo ajustes durante o percurso. Para tanto, são necessários momentos de [levantamento de feedbacks](#) acerca das capacitações realizadas, assim como a aplicação de [práticas de verificação](#) do que foi aprendido.

## 6B APLICAÇÃO DO APRENDIZADO

Para alcançar os objetivos de desenvolvimento individual definidos no PDI, é necessário reunir evidências que demonstrem que [o aprendizado adquirido com as ações de desenvolvimento pode, de fato, ser transformado em valor para a instituição](#). Para tanto, líderes, indivíduos e equipes devem realizar a aplicação do aprendizado por meio de entregas para a organização.

São alguns exemplos de entregas de aplicação do aprendizado: projetos aplicados no próprio contexto de trabalho (não fictício), repasses de conhecimentos para equipes de trabalho, tarefas realizadas no ambiente real de trabalho (como em estágios) e certificação para a unidade poder realizar determinada atividade.

As entregas provenientes da aplicação do aprendizado têm por finalidade dois produtos principais: [as próprias entregas geradas com o que foi aprendido](#) (como os projetos aplicados ou repasses de conhecimento, por exemplo) e evidências práticas de desenvolvimento das competências por parte do profissional ou equipe. Desta forma, busca-se atender a proposta 20:

**Proposta 20** *Produzir, além da mudança de comportamento desejada, entregas para a organização baseadas no aprendizado obtido.*

## 6C ACOMPANHAMENTO DO PDI

À medida que líderes e equipes de trabalho realizam as ações de desenvolvimento e fazem entregas de aplicação do aprendizado, é possível aferir se os resultados obtidos até o momento do acompanhamento estão em consonância com os objetivos que foram pactuados inicialmente. Para tanto, é feito o acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

No acompanhamento do PDI é possível realizar atualizações no plano que foi inicialmente acordado para se adequar à realidade da execução durante o ciclo de gestão. Para tanto, todas as alterações devem ser devidamente consentidas pelo superior. Com isso, busca-se atender a proposta 21:

**Proposta 21** *Disponer de meios para realizar ajustes de rotas de desenvolvimento no decorrer do ciclo para garantir o alcance dos objetivos estabelecidos (flexibilidade e dinamicidade do plano de desenvolvimento).*

### ETAPA 7 AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

O processo de gestão do desenvolvimento é concluído com a etapa de avaliação dos planos de desenvolvimento individual (PDI) e do Plano Geral de Desenvolvimento (PGD) elaborados para aquele ciclo de gestão. Esta etapa busca atender as propostas 22 e 23:

**Proposta 22** *Buscar a melhoria contínua dos programas de desenvolvimento e gerar evidências de seu impacto no desempenho de líderes, indivíduos e da instituição.*

**Proposta 23** *O desenvolvimento por competências é pautado por métricas quantitativas (objetivas) e qualitativas (com base em percepções).*

A verificação do aproveitamento dos PDI e PGD tem como base a avaliação de reação, aprendizado, comportamento observável e resultado.

O quadro a seguir apresenta um resumo de possíveis critérios de avaliação do PDI e do PGD:

**QUADRO 4 • Critérios para avaliação do PDI e PGD (possíveis indicadores)**

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO (POSSÍVEIS INDICADORES)	
Avaliação do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de conclusão das ações de desenvolvimento planejadas; e</li> <li>• Percentual de entregas de aplicação do aprendizado.</li> </ul>
Avaliação do Plano Geral de Desenvolvimento (PGD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nota média no cumprimento do PDI;</li> <li>• Percentual de reação às ações de desenvolvimento ofertadas; e</li> <li>• Percentual de entregas de aplicação do aprendizado (por objetivo).</li> </ul>

## ETAPA 8

### META-AVALIAÇÃO

Após a formulação e implementação do primeiro ciclo completo contendo as 7 (sete) grandes etapas propostas no modelo, há uma reflexão importante a se fazer: tentar entender o grau de maturidade atual de cada organização em cada uma dessas etapas. Ou seja, observar cada contexto de governo (seja federal, estadual, municipal ou de organizações vinculadas) e averiguar como está a performance desses processos em cada etapa.

Por exemplo, há casos eventuais em que o Estado consegue fazer uma boa definição prévia do desempenho (*ex-ante*), mas falha no monitoramento e *feedback*. Ou ainda, precisa aperfeiçoar a etapa de reuniões de aprendizado e implementação de melhorias, ou falha na avaliação e aplicação das ações de reconhecimento. Ou seja, é importante avaliar o processo como um todo, de forma a evitar que a gestão do desempenho e desenvolvimento tenha seu impacto potencial reduzido.

Para tanto, a Etapa 8 é fundamental. Consiste na meta-avaliação, ou seja, na [avaliação completa do processo de concepção, monitoramento e avaliação do modelo de desempenho e desenvolvimento](#). Logo, deve-se fazer essa avaliação e, eventualmente, melhorar o desempenho institucional, corrigindo em cada etapa do processo as principais questões que possam estar deixando a desejar. Com isso, procura-se satisfazer a proposta 24:

**Proposta 24** *Deve ser possível fazer uma reflexão sobre o grau de maturidade atual da organização, aprimorando, ajustando e corrigindo as principais questões que possam deixar a desejar em cada etapa do processo de gestão do Desempenho e Desenvolvimento.*



## Considerações finais

Este Sumário Executivo é parte de uma obra mais extensa e detalhada\*, que apresenta com maior grau de profundidade os conceitos, ferramentas, instrumentos e boas práticas contidas em cada uma das etapas de concepção e aplicação da proposta de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento. Em suma, são modelos dinâmicos, multidimensionais e evolutivos que dificilmente nascem perfeitos, mas melhoram a cada ciclo de sua implementação.

Destaca-se que o trabalho sintetizado neste Resumo busca orientar aplicações específicas e customizadas da gestão do desempenho e desenvolvimento no setor público. Para tanto, é requerido que lideranças e servidores públicos possam aprender, se apropriar e gerar compreensão das recomendações para a adequada implementação em sua realidade.

As propostas destacadas ao longo do documento constituem os principais pilares e alicerces para edificar organizações públicas melhor adaptadas aos desafios enfrentados no século XXI, isto é, organizações que aprendem, se desenvolvem e catalisam mudanças em prol de resultados efetivos e sustentáveis para a sociedade.

Espera-se que as contribuições apresentadas nesta versão resumida do documento, e aprofundadas na versão completa, possam de fato pautar as lideranças, sejam gestores ou dirigentes, e suas equipes para serem cada vez mais protagonistas e agentes de transformação da Administração Pública brasileira.

\* [CLIQUE AQUI PARA ACESSAR A VERSÃO COMPLETA.](#)



# Anexo 1



## SÍNTESE DOS PRINCÍPIOS, FOCOS, IMPACTOS ESPERADOS E PROPOSTAS



### Princípios:

- **Transparência** (governo aberto e dados abertos) e Accountability (responsabilidade, responsividade e responsabilização);
- **Democracia** (governança democrática, atuações em redes colaborativas e participação cidadã/pública);
- **Alto Desempenho e Valor Público** com impessoalidade, confiabilidade, engajamento e legitimidade.



### Focos:

- na **estratégia institucional** (ter objetivos, indicadores e metas)
- no **cidadão** (satisfazer as necessidades e expectativas por meio da melhoria das políticas e serviços públicos)
- na **vocação de servir ao público** (proximidade e orientação aos beneficiários dos serviços e aos destinatários das políticas públicas)
- na **inovação** (gestão do desempenho como um estímulo à inovação)



### Impactos esperados para transformação:

- Aumentar a capacidade de resposta e a efetividade governamental;
- Ter mecanismos que promovam a avaliação e melhorias a partir dos feedbacks curtos, da inovação e de decisões com base em evidências.
- Acelerar a transição de governos para a garantia da justiça e da equidade social.



## Propostas:

**1** A gestão do desempenho e desenvolvimento poderá gerar, ao longo dos ciclos, dados e informações relevantes sobre a experiência e a trajetória da instituição (track record), envolvendo seus líderes, equipes e indivíduos. Essas informações poderão fundamentar ações de reconhecimento com base em mérito, bem como, em alguma extensão, promoções e progressões nas carreiras.

**2** A estratégia organizacional é a principal diretriz para a gestão do desempenho e desenvolvimento.

**3** A Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento deve ser realizada de maneira integrada, com a adoção de etapas e instrumentos recomendados ao longo deste texto.

**4** As recomendações, procedimentos, instrumentos e práticas presentes neste documento não possuem um caráter normativo e exaustivo, ou seja, não buscam esgotar o que existe na literatura, em experiências referenciais e suas possibilidades de aplicação. São boas práticas que devem ser apreciadas e apropriadas pelos líderes e suas equipes e, sobretudo, customizadas à luz da realidade e maturidade da organização, enfatizando sempre a simplicidade em vez da complexidade.

**5** Definições importantes:

- Desempenho é um conjunto de esforços voltados para resultados que geram valor.
- Capacidades são competências requeridas para habilitar o desempenho. O foco do desenvolvimento é fortalecer a capacidade atual frente a potencial.
- Recursos são equipamentos, infraestruturas, orçamento, financeiro, dados & informações, tecnologias etc.

As definições acima destacam duas lições:

- 1.** necessidade de prover/desenvolver capacidades e recursos alinhados ao desempenho esperado;
- 2.** as capacidades e recursos são pré-requisitos para se obter um bom desempenho.

**6** O modelo de gestão do desempenho e desenvolvimento está focado nas lideranças e suas equipes, contemplando as perspectivas: institucional, de unidade (equipes) e individual.

O desempenho é pautado por métricas objetivas (indicadores **quantitativos**), considerando:

- as perspectivas institucional e de unidade são mensuradas, prioritariamente, por indicadores e metas.
- a perspectiva individual é mensurada, prioritariamente, por entregas.

\*Não faz sentido a organização não alcançar suas metas institucionais e todos os colaboradores receberem nota 10 em suas avaliações individuais. Além disso, é necessária a adoção de boas práticas e estratégias voltadas para prevenir o gaming.

**7** Ter indicadores de desempenho com metas que possam refletir na qualidade das políticas e dos serviços públicos prestados à sociedade. Sugere-se, inclusive, empoderar a sociedade para participar da gestão de desempenho por meio de avaliações via aplicativos e ferramentas digitais.

**8** Identificar, reconhecer e valorizar líderes, equipes e indivíduos que geram valor, com uso de incentivos não pecuniários que promovam motivação e aumento do engajamento.

**9** Possuir instrumentos de pactuação prévia, minimamente estruturados, sobre os resultados esperados e meios para alinhar o Estado às necessidades e expectativas da sociedade e sua dinâmica.

**10** Geração de informações tempestivas para que o gestor possa tomar decisões em tempo hábil e corrigir prontamente possíveis desvios de rota.

**11** A prática de ritos de feedbacks, formais e informais, bem como a comunicação efetiva devem ser constantemente estimuladas.

**12** Não existem somente as avaliações anuais do desempenho, mas sim um modelo de acompanhamento dinâmico do desempenho orientado para resultados, com base em evidências, critérios objetivos, justiça e transparência.

**13** A avaliação baseada em competências tem como foco o desenvolvimento de líderes, equipes e indivíduos, assim como a geração de capacidades em toda a organização. As competências, portanto, não são parte da pactuação do desempenho, mas devem compor o PDI.

**14** Prioriza a tríade aprendizado, ajustes/melhoria e responsabilização (accountability) presentes nos ciclos de gestão do desempenho em prol da capacidade das organizações, líderes e equipes em se adaptar, antecipar e inovar constantemente.

**15** As prioridades de desenvolvimento se referem à potencialização de competências vocacionadas (alinhadas aos interesses, curiosidades e talentos dos indivíduos), bem como do aprimoramento de competências deficitárias exigidas pelo perfil do cargo atual e/ou almejado.

**16** Independente da disponibilidade de recursos, ações alternativas de desenvolvimento devem ser buscadas para compor o rol de meios de aprendizagem.

**17** Os interesses de desenvolvimento da organização e dos indivíduos devem convergir para que gerem valor para ambas as partes.

**18** Tornar o processo de desenvolvimento moldável, dinâmico e aderente à realidade e contingências da gestão pública.

**19** Possuir mecanismos estruturados para o planejamento e acompanhamento do desenvolvimento de líderes e colaboradores.

**20** Produzir, além da mudança de comportamento desejada, entregas para a organização baseadas no aprendizado obtido.

**21** Dispor de meios para realizar ajustes de rotas de desenvolvimento no decorrer do ciclo para garantir o alcance dos objetivos estabelecidos (flexibilidade e dinamicidade do plano de desenvolvimento).

**22** Buscar a melhoria contínua dos programas de desenvolvimento e gerar evidências de seu impacto no desempenho de líderes, indivíduos e da instituição.

**23** O desenvolvimento por competências é pautado por métricas quantitativas (objetivas) e qualitativas (com base em percepções).

**24** Deve ser possível fazer uma reflexão sobre o grau de maturidade atual da organização, aprimorando, ajustando e corrigindo as principais questões que possam deixar a desejar em cada etapa do processo de gestão do Desempenho e Desenvolvimento.

## Anexo 2



### PRINCIPAIS BENCHMARKS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

PAÍS/ESTADO	INICIATIVAS/PROGRAMAS
1 Austrália	<i>Australian Public Service (APS)</i> : guia de boas práticas para auxiliar as agências da para desenvolver práticas de gestão do desempenho que sustentem uma cultura de alto desempenho em todo o APS.
2 Brasil	Minas Gerais - Choque de Gestão em Minas Gerais. Pernambuco - Programa “Todos por Pernambuco”. São Paulo - Projeto Participação Direta nos Resultados (PDR) da Prefeitura de Santos que adotou um modelo de incentivos aos servidores a partir da identificação e pactuação (via contratos de gestão) de indicadores e metas das Secretarias vinculadas.
3 Canadá	Boas práticas e aprendizados da implementação de sistemas de gestão do desempenho como a medição do alcance dos resultados institucionais, além dos objetivos individuais, pelo Conselho do Tesouro da Secretaria do Canadá.
4 Chile	A Gestão do Desempenho no Governo Central do Chile pela atuação da <i>Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)</i> .
5 China	Província de Hangzhou - Governança para resultados.
6 Coreia do Sul	Programas de mensuração e gestão do desempenho, a citar: <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Performance Management System</i>;</li><li>• <i>Government Operations Assessment System</i>; e</li><li>• <i>Program Assessment Rating Tool</i>.</li></ul>
7 EUA	Nova Iorque - Programa <i>Compstat</i> do NYPD. Baltimore - Programa <i>CitiStat</i> . Maryland - Programa <i>StateStat</i> . Los Angeles - Programa <i>DPSSTATS (DPSS Total Accountability, Total Success)</i> criado pelo <i>Department of Public Social Services (DPSS)</i> . Governo Federal - <i>Office of Personnel Management</i> e <i>Government Performance and Results Act (GPRA)</i> .
8 Índia	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Performance Monitoring and Evaluation System (PMES)</i> - <i>Results-Framework Documents (RFDs)</i>.</li><li>• <i>Cabinet Secretariat - Performance Management Division (PMD)</i></li></ul>
9 Itália	Iniciativas de fortalecimento dos sistemas de gestão do desempenho nos Ministérios italianos.



## PRINCIPAIS BENCHMARKS NACIONAIS E INTERNACIONAIS (CONTINUAÇÃO)

PAÍS/ESTADO	INICIATIVAS/PROGRAMAS
10 Malásia	Boas práticas da reforma na gestão e serviços públicos na Malásia, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance Management and Delivery Unit (PEMANDU);</li> <li>• <i>Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit of the Prime Minister's Department</i> (MAMPU);</li> <li>• "<i>Productivity Improvement Initiative</i>", com vistas ao aumento do desempenho das instituições públicas.</li> </ul>
11 Nova Zelândia	Pactuação de resultados com Chefe do Executivo associados a instrumentos de gestão designados por <i>Key Results Areas</i> (KRA) e <i>Strategic Results Areas</i> (SRA).
12 Peru	Avaliação centralizada do órgão de gestores públicos pela SERVIR ( <i>Autoridad Nacional del Servicio Civil</i> ), para a qual se utiliza da medição do cumprimento de indicadores objetivos, como o nível de execução orçamentária.
13 Portugal	Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços que atua no estímulo à cooperação entre os vários serviços e na promoção da troca de experiências e a divulgação de boas práticas nos domínios da avaliação.
14 Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Senior Civil Service</i> (SCS).</li> <li>• <i>Department of Work and Pensions</i> – DWP.</li> <li>• <i>Civil Service Human Resources</i>, parte da estrutura do <i>Chief Executive of the Civil Service</i>.</li> <li>• <i>National Health Service</i> (NHS), sistema nacional público de saúde do Reino Unido.</li> </ul>
15 Singapura	<i>Public Service Division</i> , atua sob o Gabinete do Primeiro Ministro.



Movimento  
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO