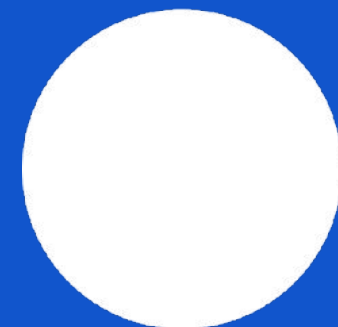
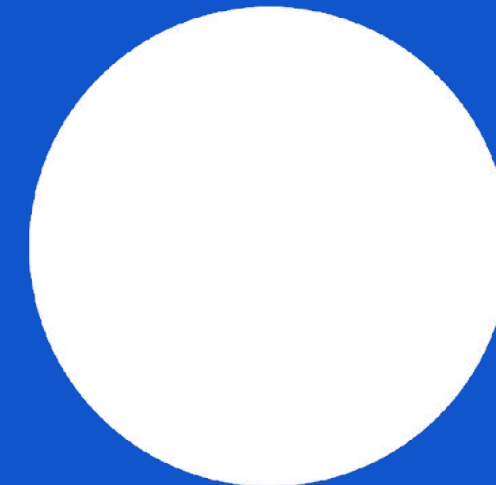
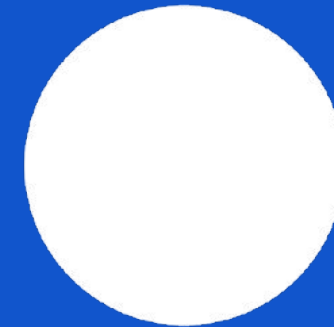
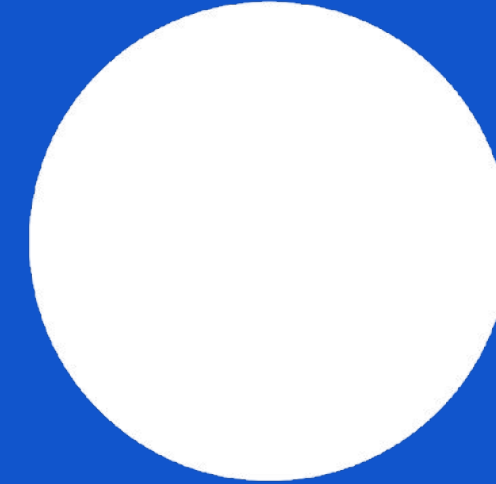
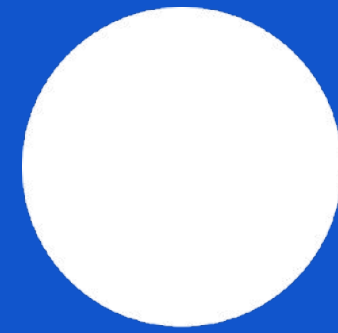
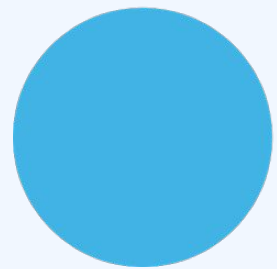
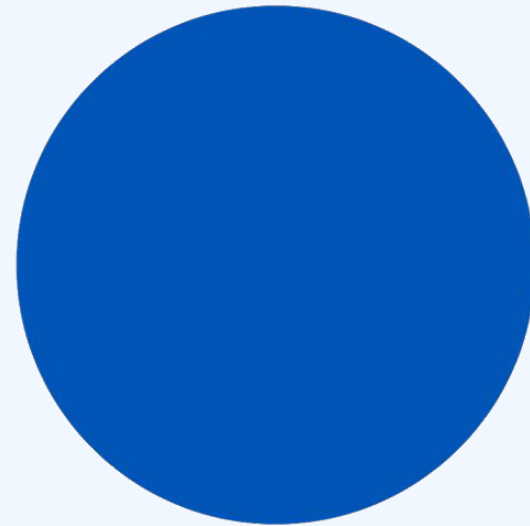
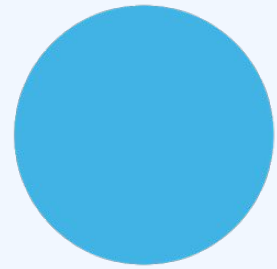


Movimento Pessoas à Frente

**15 medidas para aperfeiçoar a gestão
do desempenho no setor público**

e 4 medidas que dificultariam
sua consolidação





**Entregar mais e melhor
para gerar valor público:**
O papel da gestão do
desempenho.

A entrega de serviços públicos de qualidade é um desafio dos governos em todo o mundo. Diariamente, servidores são desafiados a produzir valor público em contextos de limitação orçamentária, humana e tecnológica. Os recursos limitados e a crescente demanda por melhores serviços exige das lideranças a capacidade de estabelecer prioridades e tornar o trabalho no serviço público mais efetivo. Este é o desafio da gestão do desempenho: criar estímulos e condições para que se trabalhe melhor.

A gestão do desempenho é um processo de melhoria contínua do trabalho que permite às organizações criar ambientes nos quais as pessoas são capazes de expressar o máximo de suas capacidades. Sua aplicação no setor público está associada à adoção de três tipos de estratégia: (i) direcionamento estratégico; (ii) mais e melhores entregas; e (iii) servidores capacitados.

Se entendemos o serviço público não como um conjunto de leis e edifícios, mas sim como um corpo de profissionais regidos por regras e uma cultura de serviço específicas - então a gestão do desempenho é uma das principais chaves para melhorar a entrega de serviços públicos aos cidadãos que mais precisam.



Considerando a importância da gestão do desempenho para a melhoria da gestão pública, o Movimento Pessoas à Frente reuniu gestores públicos, acadêmicos e especialistas para elaborar um conjunto de propostas capazes de incluir o assunto no centro da agenda de modernização do Estado no Brasil.

Após semanas de trabalho conjunto, foram elaboradas 19 propostas, organizadas em três grupos (por afinidade temática) e priorizadas de acordo com seu potencial impacto na maneira como as organizações públicas planejam e organizam o trabalho dos servidores públicos em todo o país.

Analisadas em seu conjunto, as medidas propõem as bases para uma Política Nacional de Gestão do Desempenho no Serviço Público - algumas das quais exigem a aprovação de um novo marco legal, e muitas outras podem ser implementadas imediatamente, por se adequarem perfeitamente às normas que organizam a administração pública no país. Esperamos, enfim, que as sugestões sejam analisadas, adaptadas e implementadas por gestores em todos os níveis de governo, fortalecendo as bases para uma nova cultura de excelência no serviço público brasileiro.





As propostas foram categorizadas em três grupos

ESSENCIAIS

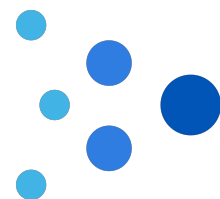
Propostas fundamentais, sem as quais os reforços de melhoria do desempenho não devem gerar resultados.

DESEJÁVEIS

Propostas que podem garantir maior qualidade e consistência à política de gestão do desempenho

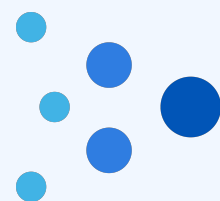
DESACONSELHÁVEIS

Alertas sobre riscos que podem prejudicar a implementação de um modelo efetivo de gestão do desempenho.



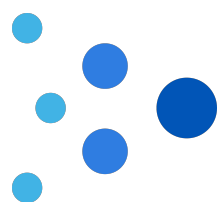
15 medidas para aperfeiçoar a gestão de desempenho e 4 que dificultam a sua consolidação

Direcionamento estratégico		Melhores entregas		Servidores Capacitados	
(1) Plano de metas como ponto de partida	Amarelo	(7) Desempenho como ciclo de gestão	Verde	(12) Alinhar desempenho e desenvolvimento	Verde
(2) Diretrizes gerais para União, estados e municípios	Verde	(8) Reconhecer e disseminar boas práticas	Amarelo	(13) Matriz de competências para todo o governo	Amarelo
(3) Prazos para o plano de metas, indicadores e monitoramento	Verde	(9) Alinhar orçamento e gestão do desempenho	Amarelo	(14) Priorizar a gestão do desempenho de lideranças	Amarelo
(4) Metas e indicadores públicos e atualizados	Amarelo	(10) Criar centros de excelência em desempenho	Verde	(15) Capacitar líderes para gerir desempenho	Verde
(5) Diferenciar metas institucionais e individuais	Amarelo	(11) Criar uma rede de gestores de desempenho	Amarelo	(16) Foco na remuneração variável individual	Vermelho
(6) Promover decisões baseadas em evidências	Amarelo			(17) Dar ênfase à punição do desempenho insuficiente	Vermelho
				(18) Comprometer a reputação dos servidores	Vermelho
				(19) Uso de curva forçada e métodos automáticos	Vermelho



15 medidas para aperfeiçoar a gestão de desempenho e 4 que dificultam a sua consolidação

Direcionamento estratégico	
(1) Plano de metas como ponto de partida	Amarelo
(2) Diretrizes gerais para União, estados e municípios	Verde
(3) Prazos para o plano de metas, indicadores e monitoramento	Verde
(4) Metas e indicadores públicos e atualizados	Amarelo
(5) Diferenciar metas institucionais e individuais	Amarelo
(6) Promover decisões baseadas em evidências	Amarelo



(1) Plano de metas como ponto de partida

O quê	Administrar bem exige a capacidade de definir prioridades, que devem ser refletidas em um conjunto limitado de objetivos e metas. Todo governo deveria ser estimulado a elaborar, divulgar e prestar contas sobre o alcance de suas prioridades, que deveriam ser oficializadas em planos de metas, que devem refletir o direcionamento estratégico dos governos, refletindo seus propósitos e resultados esperados.
Porquê	A definição de objetivos e metas permite organizar a gestão, pois induz os gestores a explicitar sua visão de futuro e os meios que desejam mobilizar para torná-la realidade. Sem essas informações, é impossível avaliar se uma gestão faz um bom trabalho. O plano de metas garante parâmetros mínimos para a avaliação dos servidores, além de conferir transparência e foco para a gestão do desempenho.
Como	Uma política nacional de gestão do desempenho deveria estimular os governos a elaborar e publicar planos de metas de curto e médio prazo, com metas mensuráveis e indicadores de acompanhamento, a nível de governo e de organizações. O plano de metas deve ser um instrumento orientado por resultados - diferente dos instrumentos existentes de planejamento orçamentário (com os quais deve estar alinhado).
Desafios	A obrigatoriedade pode gerar incentivos perversos, como a publicação de planos de metas de má-qualidade (excessivamente ousados e irrealistas ou que não demandem nenhum esforço para o seu cumprimento). Neste caso, a obrigatoriedade deve ser acompanhada de outros incentivos para garantir que os planos de metas sejam factíveis, úteis e desafiadores.
Impacto	A definição e publicação de metas é o primeiro passo do desempenho, pois estabelece um padrão a partir do qual os servidores poderão ser avaliados periodicamente. Espera-se que, com a publicação de metas e o acompanhamento de seu cumprimento, seja possível gerir os servidores com base em entregas concretas que impactem a qualidade dos serviços e políticas públicas e a vida dos cidadãos.



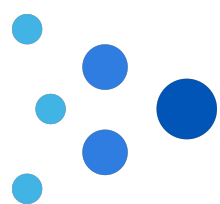
(2) Diretrizes gerais para União, Estados e Municípios

O quê	O Congresso deve aprovar diretrizes gerais em uma política nacional de gestão do desempenho no setor público, com aplicação direta para União, estados e municípios. Contudo, as diretrizes devem garantir flexibilidade para que os gestores possam adaptar regras gerais às características dos diferentes órgãos e níveis de governo.
Porquê	A existência de parâmetros nacionais poderá acelerar a disseminação da gestão do desempenho e permitirá comparar os governos entre si, identificando desafios comuns e boas práticas. Além do mais, parâmetros comuns permitirão que os entes federados concentrem-se em adequar os modelos de gestão às suas particularidades - sem a necessidade de “inventar a roda”.
Como	Por meio da aprovação de uma política nacional de gestão do desempenho, via Lei Complementar à Constituição Federal, com aplicação direta em estados e municípios (sem a necessidade de regulação via legislação local).
Desafios	Instituir parâmetros objetivos e úteis para organizar a gestão do desempenho em estados e municípios sem criar procedimentos engessados que diminuam sua capacidade de inovação e adaptação.
Impacto	(i) promover, progressivamente, uma cultura de gestão em ciclos ‘ <i>Plan-Do-Check-Act</i> ’ (PDCA) no setor público, (ii) facilitar a auto-avaliação dos governos e disseminar práticas de diagnóstico de gestão e ações de melhoria e (iii) promover o aprendizado interpares entre as organizações públicas.



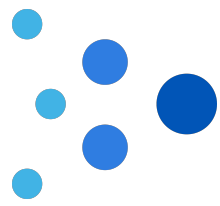
(3) Prazos para o plano de metas, indicadores e monitoramento

O quê	A política nacional de gestão do desempenho deve instituir prazos bem definidos para que os governos publiquem (i) planos de metas (que devem ser mensuráveis), (ii) indicadores de acompanhamento e os obrigue a dar (iii) transparência sobre periodicidade dos ciclos de monitoramento das metas.
Porquê	Sem prazos objetivos para a publicação dos planos de metas, há o risco da gestão do desempenho não ser priorizada pelos governos, pois a etapa inicial do ciclo poderá ser adiada indefinidamente.
Como	Via definição em Projeto de Lei Complementar que institua a política nacional de gestão do desempenho. Sugere-se a adoção de ciclos de gestão do desempenho de periodicidade anual, estruturados em ciclos de monitoramento com periodicidade diversa - operacionais (30 a 45 dias), táticos (trimestrais) e estratégicos (anuais). Com base neste modelo, o Plano de Metas deve estar sujeito a ajustes anuais.
Desafios	(i) não confundir a gestão do desempenho com a gestão do planejamento orçamentário (são atividades que devem estar alinhadas, mas não se confundem); (ii) instituir penalidades em caso de descumprimento dos prazos.
Impacto	Com prazos bem definidos para a publicação de planos de metas e dos ciclos de acompanhamento, há um incentivo para que os governos se comprometam publicamente com o seu cumprimento, uma vez que a publicidade irá constranger os gestores a prestar contas sobre o alcance das metas.



(4) Indicadores e metas públicas e atualizadas

O quê	A política nacional de gestão do desempenho deve assegurar que os governos publiquem suas metas e atualizem periodicamente os indicadores de acompanhamento em ambiente online acessível para todos os cidadãos. As informações devem ser publicadas de acordo com metodologia padrão, garantindo sua comparabilidade.
Porquê	A publicidade constrange os dirigentes, na medida em que facilita e promove a prestação de contas com relação ao alcance das metas estipuladas. Ao assegurar a publicidade das metas e indicadores, a política nacional de gestão do desempenho incentiva que o compromisso com a entrega de resultados torne-se uma prioridade das autoridades políticas.
Como	A publicação online das informações sobre desempenho (metas e indicadores de acompanhamento) e sua atualização periódica deve ser uma obrigação prevista para cada governo na política nacional, mediante responsabilização das autoridades de gestão do desempenho.
Desafios	A promoção da transparência é um desafio em diversas áreas da gestão pública, e muitos governos carecem da capacidade técnica para manter uma plataforma de indicadores acessível e atualizada em ambiente online. A administração pública federal deverá fornecer suporte para facilitar a transparência das informações de gestão em estados e municípios, especialmente os de menor capacidade institucional.
Impacto	A transparência das informações sobre a gestão do desempenho em todo o país, permitirá realizar um diagnóstico sobre o déficit de capacidade de gestão nos três níveis de governo - identificando prioridades para uma política nacional de modernização do Estado.



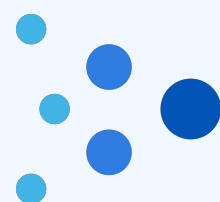
(5) Diferenciar metas institucionais e individuais

O quê	A política nacional de gestão do desempenho deve orientar os governos a diferenciarem metas institucionais (ou por equipes), que devem estar atreladas ao alcance de resultados, e as metas individuais (para dirigentes e servidores), que devem estar atreladas à entrega de produtos (que podem ser bens ou serviços).
Porquê	A responsabilidade pelo alcance de resultados não pode ser atribuída apenas a uma única pessoa, e sim ao trabalho coletivo, criando incentivos para a colaboração. Por outro lado, a maneira mais isonômica de medir o desempenho individual é quantificá-la pela entrega de produtos objetivos, especificando a contribuição de cada indivíduo para o alcance de determinada entrega.
Como	Os governos devem elaborar planos de metas institucionais, em sequência desdobrados em planos individuais por meio de instrumentos específicos (contratos de resultados). Os planos individuais devem estar organizadas em indicadores de desempenho (avaliados pelas chefias diretas) e de competências (avaliadas por uma combinação de atores, como chefias, pares e auto-avaliação).
Desafios	É preciso garantir o alinhamento estratégico entre as metas institucionais e as individuais, assegurando que a efetivação das entregas atribuídas aos indivíduos tenham impacto positivo no alcance dos resultados atribuídos às organizações. Caso contrário, o desempenho dos indivíduos não terá impacto no alcance das metas de governo.
Impacto	(i) diminuição dos incentivos ao <i>gaming</i> (como a publicação de planos de metas baseados na execução de procedimentos sem impacto nos resultados do setor público), (ii) promoção da qualidade estratégica dos ciclos de gestão do desempenho (incentivando o desenho de metas individuais alinhadas às metas institucionais), promovendo uma organização do trabalho mais efetiva no serviço público.



(6) Promover decisões baseadas em evidências

O quê	A política nacional de gestão do desempenho deve fomentar o uso das informações sobre desempenho individual e institucional para fundamentar a tomada de decisão no governo para além das políticas de gestão de pessoas.
Porquê	A gestão do desempenho de indivíduos é um típico processo de gestão de pessoas, mas as informações sobre desempenho institucional e de lideranças fornece insumos relevantes para a tomada de decisões estratégicas sobre a alocação de recursos financeiros e tecnológicos, entre outros.
Como	Os indicadores de acompanhamento das metas de governo devem ser publicados em formato aberto e acessível, fomentando seu uso recorrente por dirigentes, promovendo a tomada de decisões baseadas em evidências. Ou seja, além da transparência, o uso de tecnologia e a existência de padrões de publicação dos dados permite realizar análises que permitem melhorar o desempenho das organizações.
Desafios	(i) viabilizar tecnicamente a criação e atualização de bases de dados com indicadores-chave de desempenho para todos os níveis de governo e (ii) garantir a integridade e fidedignidade dos dados inseridos nas bases de dados sobre desempenho.
Impacto	Promover a melhoria da alocação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos em todo o governo, gerando ganhos de eficiência ao facilitar o uso e interpretação de evidências na tomada de decisão dos dirigentes públicos.



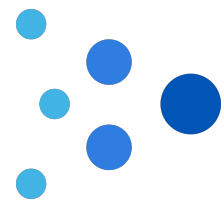
15 medidas para aperfeiçoar a gestão de desempenho e 4 que dificultam a sua consolidação

Melhores entregas	
(7) Desempenho como ciclo de gestão	Verde
(8) Reconhecer e disseminar boas práticas	Amarelo
(9) Alinhar orçamento e gestão do desempenho	Amarelo
(10) Criar centros de excelência em desempenho	Verde
(11) Criar uma rede de gestores de desempenho	Amarelo



(7) Desempenho como ciclo de gestão

O quê	A gestão do desempenho é um ciclo que não se resume à avaliação do desempenho, e deve ser entendida como um conjunto de etapas recorrentes, iniciadas com a publicação de um plano de metas. As etapas incluem o desdobramento das metas, o monitoramento do cumprimento, a avaliação do desempenho, o reconhecimento do mérito, o alinhamento à gestão de competências, entre outras.
Porquê	A avaliação do desempenho tem sua efetividade comprometida se isolada de outros componentes do ciclo de gestão. Não é possível avaliar o desempenho de um órgão ou equipe sem ter clareza sobre suas metas e objetivos. Por outro lado, se a avaliação do desempenho não motivar decisões sobre a melhoria de políticas e serviços públicos, bem como o desenvolvimento de pessoas, torna-se inócua.
Como	Uma política nacional de gestão do desempenho deve ressaltar seu caráter cíclico, criando incentivos e parâmetros para que as diferentes etapas sejam internalizadas pelos governos. Parâmetros nacionais devem orientar os governos a publicarem, junto com seus planos de metas, o cronograma do ciclo de gestão de desempenho - com datas, por exemplo, para a realização dos ciclos de acompanhamento.
Desafios	É preciso evitar que a avaliação de desempenho seja um fim em si mesmo e se torne um processo burocrático, sem efeitos sobre a qualidade da gestão. Ao mesmo tempo, tornar obrigatória a publicação dos cronogramas de acompanhamento de metas não garantirá que tais procedimentos sejam transformados em diálogos de desempenho efetivos.
Impacto	Com a valorização de todas as etapas do ciclo de gestão do desempenho (como a elaboração e o desdobramento dos planos de metas e o reconhecimento do mérito), será possível aumentar a qualidade dos processos de avaliação do desempenho - que serão entendidos como uma ferramenta para a melhoria da gestão.



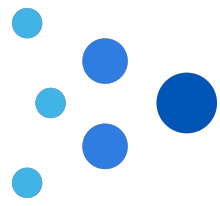
(8) Reconhecer e disseminar boas práticas

O quê	O estabelecimento de padrões de gestão do desempenho não deve impedir governos locais de adaptar as regras às suas realidades. Pelo contrário, a política nacional deverá instituir mecanismos de reconhecimento da inovação e das boas práticas em todos os níveis de governo, por meio de premiações e outros incentivos não-monetários.
Porquê	O reconhecimento de boas práticas promove a inovação em nível local, motiva os dirigentes que se empenham em implementar mudanças positivas, sinaliza apoio dos líderes políticos à agenda de modernização administrativa e promove a disseminação de práticas de gestão efetivas.
Como	A política nacional deverá instituir iniciativas para reconhecer boas práticas de gestão institucional do desempenho em nível nacional e subnacional, destacando o empenho das lideranças e suas equipes na implementação de novas práticas de gestão.
Desafios	Garantir que os estímulos não sirvam apenas para reconhecer boas práticas implementadas por órgãos com maior capacidade institucional, mas também reconheça o trabalho de organizações menores e com menos recursos e que se destacam na implementação de inovações em gestão do desempenho.
Impacto	(i) o reconhecimento promove a motivação, acelerando a transformação das práticas de gestão do desempenho nos órgãos premiados, e (ii) a sistematização de boas práticas permitirá montar um banco de soluções que poderão ser disseminadas em todo o país.



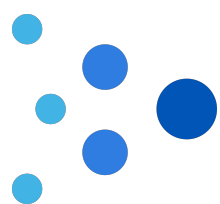
(9) Alinhar orçamento e gestão do desempenho

O quê	A gestão do desempenho e os instrumentos de gestão orçamentária presentes na legislação brasileira não devem ser confundidos, pois servem a objetivos diferentes, embora complementares. É preciso assegurar que as prioridades definidas nos planos de metas conduzam o planejamento governamental, ajustando os objetivos estratégicos aos instrumentos orçamentários com realismo fiscal.
Porquê	A legislação brasileira já obriga todos os níveis de governo a adotarem instrumentos específicos de planejamento orçamentário. São instrumentos defasados e que não cumprem o objetivo de promover a melhoria da gestão. No entanto, sua alteração geraria resistências e desdobramentos jurídicos diversos. O simples alinhamento entre a gestão do desempenho e do orçamento gera custos políticos menores.
Como	A política de gestão do desempenho deve destacar a necessidade de enquadrar os instrumentos de planejamento orçamentário ao plano de metas, garantindo a expressão das aspirações estratégicas de governo nos instrumentos de gestão orçamentária. No entanto, o plano de metas não deve ter o objetivo de substituir ou ser incorporado por instrumentos como a LOA, a LDO e o PPA, mas precedê-los.
Desafios	A linguagem da gestão do desempenho pode ser similar à linguagem do planejamento orçamentário, especialmente na LDO e no PPA. Nesse sentido, é preciso evitar que tais instrumentos sejam confundidos, na medida que são orientados por usos e objetivos distintos, ainda que relacionados.
Impacto	A aprovação de uma política de gestão do desempenho que não altere o funcionamento dos instrumentos de gestão orçamentária é mais provável, pois seu custo político seria menor.



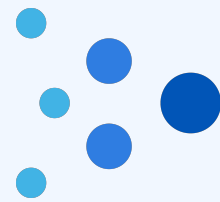
(10) Criar centros de excelência em desempenho

O quê	Cada governo deve contar com um núcleo de servidores responsável por garantir o controle de qualidade do modelo de desempenho. Tal núcleo pode se organizar de diferentes formas, mas deve assegurar a qualidade da gestão, orientando e avaliando o trabalho dos pontos focais nos diferentes órgãos e unidades (os implementadores da política de gestão do desempenho, abordados na proposta 13).
Porquê	Não se assegura a qualidade da gestão pela imposição de regras, mas pelo aprimoramento constante das práticas de desempenho. Dessa forma, é preciso assegurar a adaptação periódica do modelo de gestão com base em diálogos construtivos. Um centro de excelência pode servir de agente catalisador da nova política de desempenho, oferecendo suporte técnico e garantindo a isonomia em sua implementação.
Como	A política nacional deve incentivar a criação de “núcleos” de controle da qualidade da gestão do desempenho em cada governo e instituir um modelo de governança em rede para promover o seu fortalecimento. Esses núcleos deverão ser capacitados para auditar os planos de desempenho, avaliar sua qualidade e elaborar planos de ação para que os órgãos de governo possam aperfeiçoá-los.
Desafios	(i) empoderar e capacitar núcleos de excelência, garantindo sua legitimidade por meio de uma atuação efetiva (ii) evitar burocracias desnecessárias, sem capacidade de avaliar a qualidade da gestão e apoiar seu aperfeiçoamento e, (iii) elaborar uma metodologia de auditoria da gestão do desempenho de fácil aplicação e disseminação.
Impacto	(i) Promover uma cultura de aperfeiçoamento constante da gestão do desempenho, entendida enquanto processo de aprendizado institucional, (ii) evitar a consolidação de uma cultura de gestão do desempenho “pró-forma”, baseada em procedimentos formais e não na promoção da qualidade gerencial e (iii) garantir um olhar global para a administração, com trocas de experiências e aprendizados entre os órgãos.



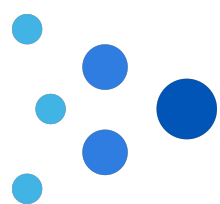
(11) Criar uma rede de gestores de desempenho

O quê	A política de gestão do desempenho deve estimular cada governo a designar uma autoridade responsável por liderar o processo de elaboração das metas institucionais e de monitoramento de indicadores. Tais autoridades deverão coordenar seu trabalho pontos focais distribuídos em todo o governo, os gestores de desempenho que deverão ser designados em cada órgão da administração pública.
Porquê	A gestão do desempenho é um processo cíclico e que demanda dedicação. Sem a definição de profissionais responsáveis por garantir a sua implementação ao longo do tempo, a gestão do desempenho corre o risco de ser abandonada. É preciso definir profissionais responsáveis por garantir que modelo de gestão seja implementado e siga funcionando ao longo do tempo.
Como	A designação da autoridade de gestão do desempenho e sua rede de pontos focais deve ser uma obrigação prevista para cada governo na política nacional.
Desafios	Estabelecer atribuições bem definidas para a autoridade de gestão do desempenho e as hipóteses de responsabilização em caso de incumprimento da política nacional. É preciso destacar que a autoridade e seus pontos focais não são responsáveis pelos resultados da gestão do desempenho, mas por garantir que os procedimentos previstos na política nacional (prazos, publicação de planos, etc) sejam cumpridos.
Impacto	(i) definição de uma rede nacional de gestores de desempenho, promovendo uma cultura nacional de excelência em gestão e (ii) criação de incentivos concretos para o cumprimento dos procedimentos previstos na política nacional (devido à responsabilização individual em caso de descumprimento, tal como ocorre na Lei de Acesso à Informação).



15 medidas para aperfeiçoar a gestão de desempenho e 4 que dificultam a sua consolidação

Servidores Capacitados	
(12) Alinhar desempenho e desenvolvimento	Verde
(13) Matriz de competências para todo o governo	Amarelo
(14) Priorizar a gestão do desempenho de lideranças	Amarelo
(15) Capacitar líderes para gerir desempenho	Verde
(16) Foco na remuneração variável individual	Vermelho
(17) Dar ênfase à punição do desempenho insuficiente	Vermelho
(18) Comprometer a reputação dos servidores	Vermelho
(19) Uso de curva forçada e métodos automáticos	Vermelho



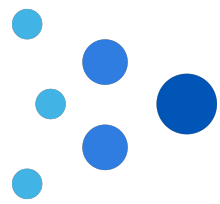
(12) Alinhar desempenho e desenvolvimento

O quê	A publicação de metas permitirá identificar as competências necessárias para assegurar seu cumprimento. A essas, que podem variar de acordo com os órgãos, devem ser somadas competências transversais, que devem ser aprimoradas por todos os servidores. Por este motivo, os governos devem estimular a elaboração de planos de desenvolvimento de competências alinhados às metas de governo.
Porquê	As competências dos servidores devem estar alinhadas à estratégia de governo. A descoordenação entre a gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento gera desperdício de recursos, na medida em que cria condições para o investimento em soluções educacionais que não contribuem para o alcance das metas estratégicas. Alinhar as competências à estratégia é essencial para o alcance de resultados.
Como	A política de gestão do desempenho deve criar incentivos para alinhar os investimentos em capacitação de servidores às competências necessárias para acelerar a implementação de projetos e programas previstos nos planos de metas - como por exemplo exigir que a oferta de programas educacionais seja justificada com base nas demandas por competências observadas nos ciclos de gestão do desempenho.
Desafios	Impedir que a busca por alinhamento entre as práticas de gestão do desempenho e do desenvolvimento transformem-se em burocracias que imobilizam os dirigentes, tornando a tomada de decisão menos dinâmica. Outro desafio é garantir o equilíbrio entre o desenvolvimento de competências transversais e o respeito à diversidade de perfis entre os servidores, que demandam capacitações específicas.
Impacto	O alinhamento entre o desenvolvimento de competências e a gestão do desempenho permite acelerar o alcance de metas ao munir as organizações dos recursos humanos apropriados para gerir suas tarefas. E o mais importante: a definição de um conjunto de competências transversais permite concentrar esforços no fortalecimento do senso de propósito e da cultura organizacional do serviço público.



(13) Matriz de competências para todo o governo

O quê	Os governos precisam adotar uma terminologia comum sobre gestão por competências para simplificar e tornar mais eficiente a política de gestão do desenvolvimento, e a maneira mais efetiva de alinhar a terminologia é adotar uma matriz referencial de competências para servidores de todos os níveis hierárquicos - que poderá ser adaptada às diferentes realidades do serviço público.
Porquê	A terminologia comum facilita a internalização da lógica de gestão por competências e a identificação das necessidades transversais de capacitação. Além do mais, a adoção de uma única matriz de competências facilita a associação entre projetos estratégicos (do plano de metas) e as competências necessárias para a sua implementação.
Como	A administração pública federal deverá elaborar uma matriz de competências modelo e oferecer apoio à sua implementação junto aos governos subnacionais - gerando economia de recursos e evitando que os governos locais busquem “inventar a roda” ao definir suas próprias matrizes.
Desafios	A adoção de uma matriz de competências é apenas uma das medidas necessárias para implementar a lógica de gestão por competências. Por este motivo, é preciso gerar incentivos para que a matriz seja utilizada como referência não apenas para a identificação das necessidades de capacitação, mas também em outros usos como o desenho de cargos e salários, a realização de processos seletivos, etc.
Impacto	Fortalecer a gestão por competências pode acelerar o cumprimento dos planos de metas, ao tornar a alocação de recursos humanos mais eficiente, além de gerar ganhos de eficiência na contratação de soluções educacionais.



(14) Priorizar a gestão do desempenho de lideranças

O quê	A política nacional deve priorizar a gestão do desempenho dos ocupantes de cargos de liderança, especialmente os ocupantes de cargos de 3º e 4º escalão de governo (considerando ministros e secretários estaduais como cargos de 1º escalão). O foco em ocupantes de cargos de liderança permitirá gerar aprendizado institucional de maneira mais dinâmica, devido ao seu número limitado.
Porquê	Dirigentes mais efetivos dispõem dos meios adequados para aperfeiçoar a gestão das equipes e organizações que lideram, gerando um efeito cascata na melhoria da gestão pública. Além do mais, trata-se de um grupo numericamente restrito, a partir do qual podem ser experimentadas metodologias de avaliação que, caso demonstrem-se efetivas, poderão ser estendidas aos demais servidores.
Como	Idealmente a gestão do desempenho deve envolver todos os servidores públicos. No entanto, a construção de uma política efetiva é um processo que leva tempo e requer implementação paulatina, gerando oportunidades de melhoria. Dessa forma, a política nacional deve priorizar (a princípio) a implementação de novos modelos de gestão do desempenho junto aos detentores de cargos de liderança.
Desafios	(i) alinhar a gestão do desempenho institucional à gestão do desempenho das lideranças e (ii) assegurar que a implementação da gestão do desempenho para os demais servidores não seja uma promessa.
Impacto	Fortalecer o papel dos dirigentes públicos enquanto multiplicadores de uma nova gestão do desempenho baseada no aprendizado - fortalecendo a implementação da política “na ponta” por meio da mudança de cultura de gestão.



(15) Capacitar líderes para gerir desempenho

O quê	(i) institucionalizar programas de formação permanente em gestão do desempenho e (ii) induzir os governos a adotarem metas de capacitação de ocupantes de cargos de liderança em cursos de gestão do desempenho.
Porquê	A institucionalização de uma cultura de gestão de alto desempenho depende da apropriação de novas práticas de gestão por parte dos ocupantes de cargos de liderança. Sem convencer, ensinar e mobilizar os líderes sobre como implementar uma nova gestão do desempenho baseada no aprendizado, não haverá transformação da gestão na prática.
Como	A política nacional de gestão do desempenho deve institucionalizar a oferta de programas de formação permanente em gestão do desempenho por escolas de governo ou outras instituições privadas e da sociedade civil organizada, além de fomentar a demanda por estes programas por meio da introdução de metas de capacitação de ocupantes de cargos de liderança nos planos de meta de cada governo.
Desafios	Assegurar um nível mínimo de qualidade para os programas de formação permanente em gestão do desempenho por meio da introdução de bases curriculares que permitam a sua avaliação (e eventual fechamento ou reformulação dos cursos de baixa qualidade) e de mecanismos de acreditação. Além de implementar políticas de retenção de talentos e redução da rotatividade não planejada de lideranças.
Impacto	Disseminar competências gerenciais entre dos dirigentes públicos, assegurando a disseminação da cultura de gestão do desempenho no governo.



(16) Foco na remuneração variável individual

O quê	A gestão do desempenho deve ser entendida como a criação de incentivos para que se trabalhe melhor, tendo em vistas o alcance de resultados previamente pactuados. E o incentivo mais efetivo é o reconhecimento do alto desempenho por meio de mecanismos não-financeiros, como prêmios, capacitações e outros incentivos positivos (reconhecimentos financeiros individuais devem ser evitados).
Porquê	Não há consenso científico sobre os efeitos positivos da remuneração variável individual sobre o desempenho de servidores públicos, mas existem algumas evidências do contrário, relacionando o reconhecimento financeiro à queda do engajamento dos servidores. Também existem evidências sobre o aumento de fraudes e burla de indicadores em instituições que adotam políticas de remuneração variável.
Como	A política nacional deve desincentivar o uso de mecanismos de remuneração variável vinculada à avaliação de desempenho, especialmente em governos cuja auditoria da gestão do desempenho indiquem existência de baixa capacidade institucional. Além do mais, eventuais distorções remuneratórias devem ser corrigidas na fonte e não pela distorção dos mecanismos de gestão do desempenho.
Desafios	Muitos dirigentes públicos acreditam que a introdução de políticas de remuneração variável geram incentivos saudáveis para a melhoria do desempenho. Trata-se de uma crença que precisa ser questionada. Além do mais, a remuneração variável é um processo mais simples de ser implementado (pois automático) em comparação aos modelos de gestão do desempenho baseada no aprendizado.
Impacto	(i) economia de recursos orçamentários, (ii) desincentivo à prática de <i>gaming</i> (fraude ou burla de indicadores de acompanhamento do desempenho) e (iii) fortalecimento da gestão do desempenho enquanto processo de aperfeiçoamento das práticas de gestão e a promoção de resultados sustentáveis para a sociedade.



(17) Dar ênfase à punição do desempenho insuficiente

O quê	A política de gestão deve reforçar o vínculo entre o alto desempenho e o reconhecimento, e não vincular os processos de avaliação a medidas de punição dos servidores (como a redução de salários ou a demissão). O foco da gestão do desempenho deve ser gerar estímulo ao desenvolvimento e à entrega de resultados.
Porquê	As evidências científicas indicam os incentivos positivos têm maior influência sobre o desempenho do que os incentivos negativos. Ou seja, a criação de ambientes de trabalho que valorizam a confiança e o desenvolvimento individual são medidas mais efetivas do que reforçar os reflexos negativos do desempenho insuficiente (degradando o ambiente de trabalho por meio do medo e humilhação).
Como	A regulação do desligamento de servidores de baixo desempenho não deve ser o foco da política de gestão do desempenho, que por sua vez deve criar mecanismos para evitar perseguições. Os assuntos estão interligados, mas devem ser tratados de maneira cuidadosa, evitando a contaminação do debate sobre gestão do desempenho por outras questões, como neutralidade política do serviço público.
Desafios	Muitos dirigentes acreditam que tornar a ameaça de demissão mais factível pode gerar incentivos para a melhoria do desempenho de servidores. Trata-se de uma crença que precisa ser questionada. Mesmo em países onde o regime de emprego público é mais flexível os índices de desligamento são baixos, em muitos casos devido à fragilidade da gestão do desempenho. Uma mudança cultural é necessária.
Impacto	A demissão de servidores com baixo desempenho reiterado é uma questão de justiça, especialmente com relação aos servidores que se esforçam em trabalho. No entanto, trata-se de um tema politicamente sensível e que deve considerar os riscos de discriminação e perseguição no serviço público. Separar este debate da necessária agenda de modernização da gestão nos permitirá avançar com relação à última.



(18) Comprometer a reputação dos servidores

O quê	A publicação sem critérios de informações individuais sobre desempenho pode ser prejudicial à reputação dos servidores. Por este motivo, é preciso equilibrar o princípio da transparência com a necessidade de resguardar a reputação dos servidores, na medida que a disponibilização de informações incompletas ou desestruturadas podem levar a interpretações incorretas sobre o perfil profissional de cada pessoa.
Porquê	As razões do baixo desempenho podem estar associadas à questões íntimas (como assuntos familiares ou de saúde), sobre as quais os servidores podem ter pouco controle. Dessa forma, a publicação informações de desempenho individual sem a devida contextualização pode gerar danos à reputação profissional de cada um (considerando que os dados públicos permanecem online indefinidamente).
Como	A política nacional deve estabelecer orientações gerais sobre como disponibilizar informações desagregadas sobre gestão do desempenho no nível de indivíduos, considerando a necessidade de mitigar riscos reputacionais e discriminatórios e o respeito às limitações introduzidas pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei N° 13.709/2018).
Desafios	Encontrar o equilíbrio entre o direito de acesso à informação, a importância do controle social da gestão pública e a necessidade de promover um ambiente de trabalho baseado na confiança (e não no temor da exposição pública de informações individuais de desempenho) no interior das administrações públicas.
Impacto	Um bom equilíbrio entre o direito à privacidade dos servidores e a necessidade de dar transparência às informações sobre desempenho no serviço público pode gerar incentivos positivos para a realização de avaliações honestas entre servidores e suas equipes - tornando a gestão do desempenho mais efetiva.



(19) Uso de curva forçada e métodos automáticos

O quê	O uso de modelos de decisão automática baseados em informações sobre desempenho individual deve ser coibido ou desencorajado (como por exemplo a demissão automática de servidores com um número determinado de avaliações negativas, como em modelos de curva forçada, entre outros).
Porquê	A gestão do desempenho é um subsistema da gestão de pessoas. Seu objetivo é promover o aprendizado individual e de equipes, gerando o alcance de resultados institucionais. Os dados sobre desempenho devem ser analisados e interpretados por dirigentes, que devem tomar decisões gerenciais com base em informações de contexto específico, e não em regras genéricas que podem injustiças e distorções.
Como	A política de gestão do desempenho deve coibir ou desencorajar a adoção de métodos automáticos de tomada de decisão, especialmente para a definição de medidas punitivas.
Desafios	Muitos dirigentes acreditam que tornar as punições mais factíveis pode gerar incentivos para a melhoria do desempenho de servidores. Trata-se de uma crença que precisa ser questionada. Além do mais, o uso de métodos de decisão automáticos tendem a ser considerados impessoais - diminuindo o espaço para abusos. No entanto, estes mecanismos também esvaziam o espaço de decisão dos dirigentes.
Impacto	Ao coibir modelos de decisão automatizada, se fortalecem os estímulos para que a gestão do desempenho seja entendida enquanto um processo de aprendizagem individual e institucional - e não um procedimento burocrático ou administrativo, sem intervenções humanas.



Próximos Passos

1 - Entender o que precisa estar em um projeto de lei e o que deve ser diretriz de implementação;

2 - Definir prazos/escalonamento para a implementação.