

Pesquisa de Boas Práticas em Gestão do Desempenho

Introdução

A Gestão do Desempenho é um tema de extremo interesse para gestores e para cidadãos enquanto beneficiários dos serviços públicos. Como uma das principais perspectivas de gestão para garantir a entrega desses serviços e o atingimento da missão de cada órgão, a Gestão do Desempenho pode ser definida como um processo sistemático para aprimorar a performance organizacional por meio do desenvolvimento do desempenho de indivíduos e equipes¹. Para que os servidores consigam gerar o valor esperado pelo cidadão, a Gestão do Desempenho deve agregar, direta ou indiretamente, as perspectivas organizacional, setorial (das unidades internas) e operacional, a depender de seu contexto. Desta forma, o gerenciamento da performance dos servidores é um processo estratégico e integrado que gera resultados organizacionais concretos quando ele melhora o desempenho das pessoas que nela trabalham².

O processo de Gestão de Desempenho, qualquer que seja seu formato, é importante na medida em que esforços desalinhados só podem gerar desempenho por conta do acaso. Não há resultados sustentáveis sem o alinhamento de esforços³. A priori, para isto acontecer, primeiramente os parâmetros e padrões de desempenho necessitam ser definidos dentro de um planejamento mais amplo; em segundo lugar, a performance de indivíduos e equipes deve ser observada, acompanhada e desenvolvida, para que depois possa ter seus resultados constatados e os desdobramentos para a melhoria contínua e reconhecimento⁴.

Este documento resume as principais conclusões derivadas de uma pesquisa de boas práticas de Gestão do Desempenho, realizada com organizações nacionais e internacionais entre os meses de Novembro e Dezembro de 2019, a saber:

 Confederação Nacional da Indústria CNI - A FORÇA DO BRASIL INDUSTRIA	 Comissão de Valores Mobiliários Protegendo quem investe no futuro do Brasil	 GOVERNO DE MINAS Choque de Gestão (durante sua vigência)	 TCE MG TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS	 PREFEITURA DE Santos	 Gobierno de Chile Dirección Nacional del Servicio Civil	 GOV.UK 1. Civil Service Human Resources 2. Department of Work and Pensions – DWP	 GOVERNO DE PORTUGAL Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços
Entidade privada sem fins lucrativos, de natureza sindical	Pública	Pública	Pública	Pública	Pública	Pública	Pública
Presta serviços às indústrias, seus empregados e a microempreendedores individuais	Presta serviços às instituições financeiras e investidores	Presta serviços à população	Presta serviços à população	Presta serviços à população	Orienta a gestão dos órgãos públicos que atendem à população	1. Orienta a gestão dos órgãos públicos que atendem à população. 2. Provê serviços aos trabalhadores.	Orienta a gestão dos órgãos públicos que atendem à população
Atuação nacional	Atuação nacional	Atuação estadual	Atuação estadual	Atuação municipal	Atuação nacional	Atuação nacional	Atuação nacional

Foi possível identificar características comuns e particulares, os desafios ainda remanescentes e os fatores críticos de sucesso preponderantes. Nas páginas seguintes são elencados os principais insights com exemplos ilustrativos, de forma resumida.

Ressalta-se que **esta pesquisa qualitativa não possui objetivos de comprovação científica ou de constatações de causa e efeito** entre os diferentes aspectos e modelos de Gestão do Desempenho, atendo-se aos casos analisados em seus contextos e às informações a que se teve acesso, por análise documental e entrevistas. Assim, suas conclusões devem ser entendidas como subsídios para discussão e aprimoramento dos modelos de órgãos públicos conforme suas realidades específicas.

¹, ² Armstrong (2009) ³ Martins e Marini (2010) ⁴ Latham, Sulsky e McDonald(2007).

Boas Práticas de Gestão do Desempenho: Principais insights e destaques

Resumo Executivo: lista dos principais insights gerados e os maiores destaques

1. A implantação de um modelo de Gestão de Desempenho, independentemente de ser gradual ou total, deve incluir todas as unidades vinculadas, com vistas evitar fragmentações com submodelos divergentes no mesmo contexto.
- 2. Uma coordenação central atuante e com legitimidade institucional é essencial para o sucesso da implantação e da gestão do modelo.**
3. Acordos de desempenho alinhados a um planejamento de longo prazo facilitam a percepção de propósito do trabalho e da contribuição de cada um.
4. O desdobramento de objetivos e metas pode limitar-se ao nível de equipes ou chegar ao nível individual, desde que haja capacidade de monitoramento.
5. O processo de gestão do desempenho pode envolver competências e metas, mesmo que as competências não sejam avaliadas para fins de remuneração.
6. Há indícios de que seja vantajoso estabelecer um modelo diferenciado para os Gestores, tendo em vista as diferentes responsabilidades, níveis de resultados e tipos de competências.
- 7. O monitoramento e o feedback contínuo mostram-se cruciais à Gestão do Desempenho. Há casos que já abandonaram as avaliações anuais em prol do acompanhamento contínuo.**
8. Quanto ao reconhecimento do bom desempenho, o maior impacto motivacional percebido foi oriundo das ações de reconhecimento público.
- 9. O caminho para o aprimoramento dos modelos passa necessariamente por ações intensivas de desenvolvimento das lideranças e de mudança de cultura organizacional.**
- 10. Quanto maior a transparência externa dos acordos de resultados organizacionais e da transparência interna dos acordos de desempenho de equipes/individuais, melhor a qualidade das metas e do modelo como um todo.**

Insight 1: A implantação de um modelo de Gestão de Desempenho, independentemente de ser gradual ou total, deve incluir todas as unidades vinculadas, com vistas evitar fragmentações com submodelos divergentes no mesmo contexto.

Este primeiro insight refere-se tanto ao contexto de uma organização, em relação às suas unidades internas, como a um estado ou município, com suas secretarias e demais instituições. A partir dos casos analisados, pôde-se identificar que a abrangência de uma sistemática de Gestão do Desempenho representa o grau de desafio para a implantação, mas também a dimensão do impacto que se deseja gerar, em especial quando se trata de um município, estado ou em um país inteiro. No Brasil, tratando-se das possibilidades de implantação completa em um movimento único ou de uma implantação gradual (em grupos de órgãos públicos, por exemplo), a questão reside fortemente no horizonte de continuidade de governo. Na medida em que uma implantação geral pode acelerar o processo para terminar dentro do mandato e ainda colher seus frutos (possivelmente com maior risco de inconsistências), uma implantação gradual, com maior tempo para completar sua operacionalização, pode permitir ajustes e aprendizados desejáveis e com riscos mais controlados. Por exemplo, eventuais falhas que ocorram em um órgão ou entidade pública podem ser utilizadas como insumo para aprimorar e implantar nos demais, já com ganhos de eficiência.

Assim, independentemente de realizar uma implantação total e completa ou uma implantação gradual em etapas, os caminhos tomados pelas organizações pesquisadas foram variados, mas incluíram todas as unidades de seu escopo para garantir a coerência, uniformidade e padrão de monitoramento.

Implantação gradual:

- ❖ Prós: maior controle sobre cada onda de implantação, permitindo aprendizagem incremental.
- ❖ Contras: risco de descompasso de implantação entre os primeiros e os últimos órgãos abrangidos, com avanços variados, além do risco de não concluir dentro do mandato (descontinuidade).

Implantação total:

- ❖ Prós: integração completa e monitoramento facilitado.
- ❖ Contras: maior complexidade de implantação por conta da abrangência, por exemplo em um estado ou município inteiro.

Box A: a implantação nos casos de Minas Gerais (Choque de Gestão), da Prefeitura de Santos e do Governo Central de Portugal		
<p>Governo de Minas Gerais: implantação em todos os órgãos do estado, em ondas incrementais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2003-2006: Choque de Gestão: revisão das carreiras, gestão fiscal, certificação ocupacional. ▪ 2007-2010: Estado para resultados: mapeamento competências gerenciais, avaliação de desempenho por competências, programa de desenvolvimento gerencial. ▪ 2011-2014. Estado em rede. Nova política remuneratória, círculo Líderes em Ação, mapeamento de competências técnicas. <p>* Ressalta-se que a análise realizada refere-se ao período em que o Choque de Gestão esteve vigente em Minas Gerais.</p>	<p>Prefeitura de Santos: implantação gradual em grupos de órgãos vinculados, iniciando por órgãos prioritários:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2014-2015: 6 secretarias (Saúde, Educação, Assistência Social, Cidadania, Gestão, Finanças) e a Ouvidoria Pública. ▪ 2015-2016: 19 secretarias, CET (Companhia de Engenharia e Tráfego) e COHAB (Companhia de Habitação). ▪ 2017-2018: 20 secretarias e 7 vinculadas. ▪ Atualmente: 100% das Secretarias e vinculadas. 	<p>Governo de Portugal: implantação em todos os órgãos do governo central a partir da Lei 66-B de 2007:</p> <p>Nos anos anteriores a 2007, foi realizada uma reforma administrativa de toda a gestão pública de Portugal, envolvendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Racionalização da estrutura do estado ▪ Forte redução da quantidade de carreiras ▪ Fim da estabilidade no serviço público. <p>A partir de 2007, o SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública foi implantado para todos os órgãos da administração direta e indireta do Estado, bem como aos órgãos da administração regional autônoma e autarquias.</p>

Insight 2: uma coordenação central atuante e com legitimidade institucional é essencial para o sucesso da implantação e da gestão do modelo.

Um dos aspectos identificados como mais críticos para o sucesso se referiu à coordenação. Pôde-se notar que a questão central reside no acompanhamento dos padrões, e critérios e procedimentos de Gestão de Desempenho ou, no mínimo, nas diretrizes que precisam ser seguidas conforme a orientação única. Nesse sentido, uma coordenação central que atue como "guardiã" dos padrões e normas, assim como fornecer orientações aos órgãos ou unidades vinculadas, precisa necessariamente atuar de maneira intensiva no contato e diálogo com tais unidades, para garantir que a operacionalização da sistemática ocorra conforme planejado. Não se pode apenas esperar que um normativo cumpra-se por completo, tampouco pode-se imaginar que esse mesmo normativo abranja todos os elementos e detalhes que fazem a diferença no momento da implantação e da administração do modelo. Notou-se que a atuação efetiva da área de Gestão de Pessoas junto às demais unidades internas e seus Gestores (ex. Confederação Nacional da indústria - CNI e Companhia de valores Mobiliários - CVM), assim como de uma Secretaria de Planejamento e Gestão (ex.: Choque de Gestão de Minas Gerais), uma Ouvidoria (Santos), um Serviço Central de RH (Reino Unido) ou um Conselho Coordenador de Avaliação (Portugal) tem sido cruciais para que os modelos fossem bem-sucedidos, mesmo nos casos em que há modelos híbridos.

Nos diversos casos, a eficácia do modelo somente se consolidou a partir da garantia de legitimidade institucional para atuar, com o patrocínio da alta gestão. Mesmo que haja customizações internas em cada órgão, pôde-se perceber a relevância de terem seguido os mesmos princípios e diretrizes centrais.

Box B1: as coordenações centrais no Governo central do Chile, da Prefeitura de Santos e no Governo central de Portugal.

Governo Central do Chile:	Prefeitura de Santos:	Governo Central de Portugal:
<p>A Gestão do Desempenho no Governo Central do Chile deve grande parte de seu sucesso à atuação da <i>Dirección Nacional del Servicio Civil</i> – DNSC, como unidade central de Gestão de Pessoas para todo o serviço público nacional chileno:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2003: criação do DNSC. ▪ 2004: maior institucionalização do DNSC, com sua vinculação ao Ministério da Fazenda, conferindo maior status e legitimidade para atuação. ▪ 2016: DNSC recebe delegação para ditar normas de funcionamento dos modelos das instituições. <p>O DNSC emana as diretrizes, políticas específicas e comunicação para todos os órgãos vinculados. Fornece, também, análise periódica e retroalimentação a respeito dos regulamentos e atualizações de cada órgão, assim como assistência técnica sob demanda. O DNSC apresenta, ainda, relatórios periódicos sobre conformidade normativa e resultados do modelo em relação aos órgãos vinculados.</p>	<p>Nos primeiros anos de sua implantação em 2013, a coordenação era realizada pela Secretaria Municipal de Gestão. Nos dias atuais, é realizada pela Ouvidoria, Transparência e Controle, que coordena a interação com a sociedade, promovendo a transparência, o acompanhamento em tempo real por parte da população e a oportunidade de controle social, na qual reclamações, sugestões e questionamentos são recebidos, encaminhados e respondidos em tempo hábil.</p> <p>No nível operacional, a Comissão de Acompanhamento e Avaliação dos Contratos de Gestão de Metas e Resultados (subordinada à Ouvidoria) monitora as metas e indicadores (cobrando dados e informações) e fornece apoio aos órgãos vinculados, contando com representantes de diversas secretarias.</p>	<p>Para o nível organizacional, a coordenação é realizada pelo Conselho Coordenador do Sistema de Controle Interno da Administração Financeira do Estado. Buscam identificar, anualmente, os órgãos com maiores desvios não justificados entre objetivos e resultados ou outras disfunções, para dar conhecimento às instâncias superiores dos respectivos Ministérios e aplicar as medidas previstas em lei.</p> <p>Para o SIADAP 2 (nível gerencial) e SIADAP 3 (servidores), a coordenação é realizada pelo Conselho Coordenador de Avaliação, que analisa a conformidade do processo de Gestão do Desempenho e se reporta à Direção -Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), que confere sua conformidade quanto às definições legais. Anualmente é divulgado em cada órgão o resultado global da aplicação do SIADAP, contendo o número das menções qualitativas atribuídas por carreira. Os resultados globais da aplicação do SIADAP são publicados externamente pela DGAEP.</p> <p>Por fim, a Inspeção - Geral de Finanças realiza auditorias para avaliar a forma como os órgãos aplicam os procedimentos de avaliação do desempenho.</p>

Box B2: qual o nível de centralização ideal para a coordenação de um modelo de Gestão de Desempenho? O movimento de flexibilização e experimentação do Governo Central Britânico

O governo britânico vem evoluindo seu modelo de Gestão do Desempenho há décadas. Até o ano de 2017, utilizava um modelo mais processual e padronizado, altamente controlado e com procedimentos iguais para todos os órgãos. A partir de 2017, após verificar o alto grau de burocratização, excesso de controles e algumas disfunções, o Civil Service HR (ligado ao Cabinet Office) alterou seu modus-operandi e passou a permitir maior flexibilidade para os órgãos formatarem seus próprios modelos voltados ao nível tático-operacional (*Civil Service*), desde que sigam 8 elementos críticos:

1. Os líderes são responsáveis
2. O que se quer atingir (objetivos e metas) e como serão atingidas (comportamentos)
3. Foco no desenvolvimento contínuo
4. Diferenciar o desempenho
5. O desempenho abaixo do esperado precisa ser tratado de forma eficaz
6. D&I (diversidade e inclusão) bem administrada
7. Tradução dos objetivos estratégicos para o nível departamental e individual
8. Coordenação e consistência.

A partir desta maior flexibilização, o Civil Service HR reduziu seus controles, mas ainda solicita relatórios anuais de resultados dos indicadores, dos sucessos e insucessos dos modelos e realiza verificações periódicas por amostragem.

Fonte: Performance Management in the Civil Service from April 2017, Civil Service HR, tradução nossa.

Insight 3: acordos de desempenho alinhados a um planejamento de longo prazo facilitam a percepção de propósito do trabalho e da contribuição de cada um.

Quando o planejamento do desempenho inicia-se a partir de uma perspectiva maior de resultados estratégicos, principalmente quando voltados à população-alvo (tais como programas e projetos de governo), a percepção do horizonte de atuação e dos resultados do trabalho tornam-se de mais fácil compreensão e execução. No caso mineiro, com a contratualização de resultados a partir de um planejamento estratégico, no caso santista, com as prioridades da prefeitura para as Secretarias (mesmo sem um plano de longo prazo), assim como na CNI e na CVM, com seus desdobramentos de metas a partir dos objetivos estratégicos, esta maior clareza ficou evidente. Como ponto comum nas diretrizes de Gestão do Desempenho do governo britânico, todos os servidores devem ter **uma clara linha de visão** (*line of sight*) de sua contribuição para os resultados organizacionais.

- ❖ Prós: alinhamento entre as unidades, alinhamento de expectativas de entregas e foco de atuação voltada aos resultados estratégicos.
- ❖ Contras: não há. Entretanto, a ausência de plano de longo prazo não impede a implantação de um modelo de Gestão de Desempenho, desde que alinhado às prioridades vigentes.

Box C: o modelo do Governo Central do Chile

A Gestão do Desempenho dos servidores do Governo central Chileno origina-se no Planejamento Estratégico de cada órgão, do qual derivam os acordos de desempenho dos gestores e servidores:



Fonte: Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Gestión del Desempeño, 2016, DNSC.

Insight 4: o desdobramento de objetivos e metas pode limitar-se ao nível de equipes ou chegar ao nível individual, desde que haja capacidade de monitoramento.

A partir dos casos analisados e da literatura especializada, não se pode afirmar concretamente que o cascadeamento de objetivos e metas estratégicas precise atingir o nível individual, ou que deva permanecer no nível de equipes, pois ambas possibilidades mostraram-se viáveis. Por exemplo, nos modelos da CNI, Tribunal de Contas de Minas Gerais - TCE/MG, CVM (citado no Box D), Chile, Portugal chega-se ao nível individual, ao passo que na Prefeitura de Santos e no DWP britânico mantém-se no nível de unidades ou equipes. Assim, há modelos variados que se pode utilizar.

Por um lado, o desempenho coletivo pode gerar um senso de trabalho colaborativo, cooperativo e de apoio mútuo. Por outro lado, o nível de contribuição de cada membro da equipe raramente é igual.

Desta forma, a definição das contribuições individuais no contexto da equipe auxilia a criar maior clareza para cada um e evitar quaisquer sensações de injustiça com a distribuição da carga de trabalho ou da complexidade das atividades que cada um vier a desempenhar. Por outro lado, definir metas individuais pode incentivar a competitividade entre servidores, além de se tornar mais trabalhoso e complexo para o Gestor monitorar.

Enfim, o alinhamento interno de objetivos e metas é mister para o sucesso do modelo de Gestão de Desempenho, na medida em que a coesão entre esforços, processos e estruturas de gestão são essenciais para atingir resultados efetivos ⁵, independente de estar desdobrado até o nível da equipe ou do indivíduo.

Integração até o nível de equipes:

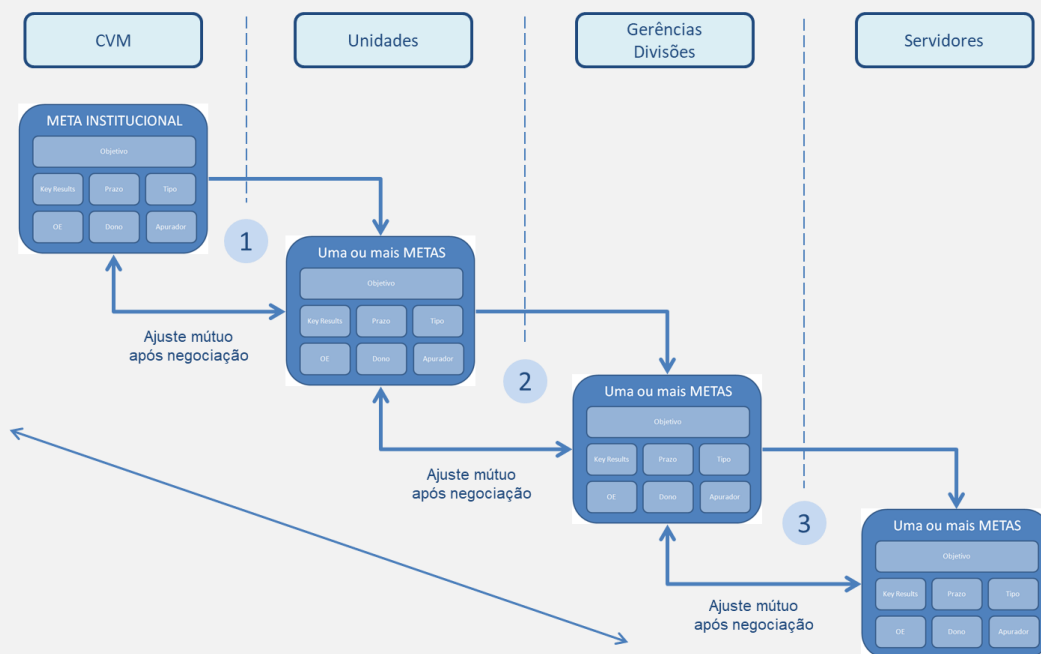
- ❖ Prós: monitoramento mais simples de metas e indicadores, estimula a cooperação.
- ❖ Contras: a atuação do Gestor de equipe como líder precisa ser mais intensa e especializada para lidar com as diferenças individuais dos servidores, em termos de comportamentos, distribuição do trabalho e nível de contribuição individual. Em equipes grandes, as disfunções tendem a se intensificar ⁶.

Integração até o nível individual:

- ❖ Prós: clareia o significado do trabalho e a contribuição de cada um para um fim maior, permitindo diferenciação e reconhecimento específico.
- ❖ Contras: mais trabalhoso para definir, alinhar e monitorar. Pode, também, incentivar a competitividade. No caso do Choque de Gestão de Minas Gerais, o pleno alinhamento e a integração com nível individual (PGDIs) foram justamente os pontos falhos à época.

Box D: o desdobramento de objetivos e metas na CVM

Na CVM, o cascateamento de objetivos e metas nos acordos de desempenho da CVM segue todos os níveis organizacionais:



Fonte: apresentação fornecida pela CVM.

⁵ Martins e Marini (2010).

⁶ Kramer, Thayer e Salas (2011).

Insight 5: o processo de gestão do desempenho pode envolver competências e metas, mesmo que as competências não sejam avaliadas para fins de remuneração.

A maioria dos casos pesquisados utilizam metas e competências (ou comportamentos) como fatores de desempenho, à exceção da Prefeitura de Santos, que ainda possui um modelo voltado aos resultados institucionais, e ao Governo Central do Chile, baseado em metas setoriais e individuais. O governo britânico, por exemplo, trata as metas como o "the what" (o que se quer atingir) e as competências ou comportamentos como o "the how" (como atingi-las). Ou seja, as capacidades necessárias para realizar as entregas e atingir os resultados desejados. Coincidência ou não, a CNI utiliza exatamente os mesmos termos, em português.









A importância reside, a priori, na maior significância das metas dentro do contexto de resultados (na maioria dos casos pesquisados, as metas apresentaram peso maior), assim como nos fins para os quais se utilizam as avaliações de competências. Os casos analisados indicam que os resultados das avaliações de metas devem ser direcionados para recompensas pecuniárias e replanejamentos de desempenho, ao passo que as avaliações de competências devem ser utilizadas para a evolução na carreira e ações de treinamento e desenvolvimento. Não se trata de uma constatação absoluta, mas nos casos em que utilizam ambos os fatores para todas as finalidades, há discussões quanto à sua pertinência. Como exemplo, os Gestores da CNI relataram a intenção de separar a avaliação destes dois fatores para poderem direcionar mais facilmente os desdobramentos decorrentes.

Por fim, não se identificou restrição em realizar a avaliação de metas e de competências ao mesmo tempo, mas a utilização de seus resultados deve ser direcionada para os efeitos adequados.

Utilização de metas e competências como fatores de desempenho:

- ❖ Prós: fornecem uma visão completa e equilibrada quanto aos resultados a alcançar e aos conhecimentos, habilidades e atitudes (ou comportamentos) necessários para atingi-los.
- ❖ Contras: atrelar a avaliação de competências à remuneração variável pode gerar distorções, na medida em que competências envolvem um maior grau de subjetividade em função de diferenças de percepção e de variações do comportamento.

O quadro a seguir demonstra a utilização dos fatores de desempenho entre os casos abordados:

 Confederação Nacional da Indústria CNI - A FORÇA DO BRASIL, INDÚSTRIA	 Comissão de Valores Mobiliários Participação que investe na futura do Brasil	 Choque de Gestão (durante sua vigência)	 TCE MG TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS	 PREFEITURA DE SANTOS	 Dirección Nacional del Servicio Civil	 Senior Civil Service, -SCS, Civil Service Human Resources e Department of Work and Pensions	 Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços
<ul style="list-style-type: none"> Objetivos/metasp: 50% Competências: 50% <p>Participação em Lucros e Resultados (PPR) em pesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> 50%: metas do sistema indústria 30%: metas da Diretoria 20%: desempenho individual (10% metas e 10% competências) <p>O PPR só é pago se atingirem 80% das metas institucionais.</p> <p>Desenvolvimento: resultado da avaliação de competências.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos/metasp: 60% Competências: 40% <p>Gratificação GDASCVM:</p> <p>80 pontos: resultado institucional 20 pontos: resultado individual (metas: 12 pontos; competências: 8 pontos)</p> <p>Desenvolvimento: resultado da avaliação de competências.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos/metasp (100%) ponderados por impacto e complexidade <p>Prêmio de produtividade: 100% baseado no atingimento de metas da equipe.</p> <p>Desenvolvimento: resultado da avaliação de competências em separado no PGDI (plano de gestão do desempenho ind.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Competências pautadas pelas metas (100%) <p>Adicional de Desempenho (ADE): 60 pontos: resultado institucional 40 pontos: resultado individual (competências pautadas pelas metas)</p> <p>Desenvolvimento: resultado da avaliação de competências</p>	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos/metasp (100%) sem ponderação <p>Participação Direta nos Resultados (PDR): 100% baseado no atingimento de metas institucionais.</p> <p>Desenvolvimento: resultado da avaliação de competências, em instrumento separado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos e metas: 100% <p>Remuneração dos Gestores: 95% de atingimento de metas: remuneração integral (100%) Abaixo de 95%: recebem 93%.</p> <p>Gratificação para servidores: extinta em função do alto grau de leniência.</p> <p>Desenvolvimento: resultado da avaliação de resultados do trabalho e necessidades de capacitação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos/metasp: 50% Comportamentos: 50% (pode haver variação entre os órgãos) Competências: 25% <p>Bônus por desempenho: cada órgão implanta o seu modelo.</p> <p>Department of Work and Pensions (DWP): bônus com valor reduzido, em função dos resultados institucionais.</p> <p>Desenvolvimento: planos individuais em função das necessidades constatados ao longo do período.</p>	<p>Gestores (SIADAP 2):</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivos/metasp: 75% Competências: 25% <p>Servidores (SIADAP 3):</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivos/metasp: 60% Competências: 40% <p>Bônus por desempenho: cada órgão implanta o seu modelo. Seguiam uma curva forçada, abrangendo os 25% mais destacados, até 2012, quando foi abandonada. Caso o órgão obtenha distinção de mérito institucional, aumenta a abrangência para 35% e o orçamento para progressões.</p> <p>Desenvolvimento: resultado da avaliação de competências</p>

Insight 6: há indícios de que seja vantajoso estabelecer um modelo diferenciado para os Gestores, tendo em vista as diferentes responsabilidades, níveis de resultados e tipos de competências.

Os casos internacionais pesquisados destacaram-se por apresentarem modelos diferenciados para Gestores. Nos governos centrais do Chile (sistema de *Alta Dirección Pública*), do Reino Unido (*Senior Civil Service – SCS*) e de Portugal (SIADAP 2), foram estabelecidos parâmetros e procedimentos diferenciados para os Gestores de nível estratégico em relação aos servidores de nível tático-operacional. Há uma clara ênfase dada a esta camada gerencial nos três casos, com uma maior responsabilização por resultados acompanhada de investimentos em desenvolvimento de competências de liderança e monitoramento de entregas. De fato, pôde-se perceber que grande parte das mudanças ocorridas e que ainda vêm sendo implantadas em seus contextos dependem essencialmente das lideranças, vistas como primordiais não apenas para a Gestão do Desempenho, mas para o sucesso dos programas e políticas públicas.

Apesar de não se poder concluir que é uma abordagem melhor do que a integração de todos os níveis em um mesmo modelo idêntico, há indícios de que a diferenciação do modelo gerencial pode trazer resultados positivos ao longo do tempo. Não apenas na Gestão do Desempenho, mas também nos procedimentos de seleção e de remuneração. No Reino Unido, reconhecido como um dos melhores serviços públicos que se conhece, o SCS é mantido como uma camada diferenciada desde 1996. No Chile, o novo modelo de *Alta Dirección Pública* foi criado em 2003, e em Portugal o SIADAP 2 foi instituído em meio às reformas de 2006 e 2007 que modernizaram toda a administração pública.

- ❖ Prós: diferenciação em seleção, remuneração e desenvolvimento acompanhados de maior responsabilização e cobrança de resultados dos Gestores, como líderes de programas estratégicos.
- ❖ Contras: modelos diferentes dentro de uma mesma organização (por nível hierárquico) podem trazer incongruências e maior dificuldade para conciliar.

Box E: a Gestão do Desempenho do *Senior Civil Service – SCS* britânico e da *Alta Dirección Pública* chilena

Senior Civil Service – SCS britânico:

O modelo do SCS britânico, aplicado de forma igual aos Gestores de nível estratégico de todos os órgãos, utiliza uma lista de comportamentos específicos e segue um processo que envolve:

- Planejamento do Desempenho, derivado dos objetivos organizacionais do *Single Departmental Plan – SDP*, incluindo entregas da organização, a dimensão financeira e de eficiência operacional, as capacidades pessoais e os comportamentos de contribuição corporativa.
- Reuniões de acompanhamento trimestrais.
- Revisão no meio do ciclo para revisar o plano e identificar outras necessidades de capacitação.
- Avaliação final (moderada por banca), realizada pelo superior hierárquico, utilizando como informações complementares a autoavaliação, os relatórios de gestão, avaliações 360º e resultados de pesquisas internas.
- Diferenciação do desempenho em uma Matriz 9box, segundo a qual podem acontecer reconhecimentos, recompensas, promoções ou ações de melhoria.
- Replanejamento do desempenho e desenvolvimento.

A Declaração de Liderança do Serviço Público (*Civil Service Leadership Statement*) compromete os SCSs a demonstrarem os valores da Função Pública, que devem estar refletidos em seus objetivos e metas.

Para os servidores de nível operacional, cada órgão define o seu modelo, que pode ser bastante diferente do SCS. Este é um dos desafios do DWP, cujo modelo é exposto no Box F.

Alta Dirección Pública chilena:

O modelo chileno para seus Gestores de nível estratégico é diferenciado dos servidores desde o processo seletivo (mais especializado e realizado por consultorias privadas), ao processo de indução, treinamento e desempenho.

Os cargos do sistema de alta liderança estão submetidos a um processo de Gestão do Desempenho à parte, baseado em Convênios de Desempenho, com remuneração atrelada ao cumprimento de metas pactuadas.

- Os Gestores firmam um convenio de desempenho com os Ministros (ou posições superiores equivalentes), tendo o DNSC como regulador do processo.
- Os convênios de desempenho contam com instrumento de gestão e de prestação de contas, que estabelece os objetivos estratégicos de gestão, indicadores e metas (com base em prioridades governamentais) sobre os quais será avaliado anualmente e ao final do período de vigência de seu contrato, que depende de bons resultados para sua renovação.
- São gerados relatórios de desempenho que incluem o valor efetivamente alcançado das metas pactuadas, os meios de verificação e, ao final, uma avaliação qualitativa do superior hierárquico que explique os eventuais desvios de cumprimento.

Para os servidores de nível operacional, o modelo inclui metas, mais simples e de menor responsabilidade, sem impacto em remuneração variável, que foi descontinuada.

Insight 7: o monitoramento e o feedback contínuo mostram-se cruciais à Gestão do Desempenho. Há casos que já abandonaram as avaliações anuais em prol do acompanhamento contínuo.

Pôde-se constatar que em todos os casos há uma intenção de monitorar o progresso dos resultados, entretanto alguns modelos apresentam mecanismos mais intensivos e formalizados do que outros. Como exemplos, tem-se os painéis de indicadores institucionais da Prefeitura de Santos, com atualizações frequentes e acessíveis à população, e o caso da CNI, que incentiva as reuniões de equipe e de feedback individual. Receber retornos periódicos sobre o progresso do trabalho (metas e entregas) é essencial para o atingimento dos resultados em tempo hábil, ao mesmo tempo que um feedback tempestivo para o desenvolvimento de habilidades é essencial para o aprimoramento contínuo da qualidade. A palavra-chave, aqui, é continuidade.

Diversos estudos da Harvard Business Review ⁷ defendem essa perspectiva, inclusive encarando o monitoramento de metas e o feedback contínuo para desenvolvimento como mais importantes do que as avaliações formais. Afinal, o diálogo frequente é o que faz a diferença para identificar desvios, falhas, corrigi-las em tempo para atingir as metas traçadas. Relatos dos Gestores entrevistados na CNI e na CVM, assim como no caso de Portugal, revelaram a intenção de intensificar os mecanismos e práticas de feedback, com vistas a favorecer o diálogo e o suporte ao atingimento de resultados. Relataram que receber um retorno sobre o trabalho somente ao final do ano, já no momento da avaliação final, de nada adianta. Caso decida-se manter as avaliações, idealmente devem ser mais frequentes e acompanhadas de revisões parciais.

Monitoramento contínuo sem Avaliações de Desempenho formais:

- ❖ Prós: reflete os prazos reais de execução das metas, sem uma vinculação obrigatória a ciclos anuais (por exemplo, uma meta com início em setembro e prazo final em fevereiro, em um ciclo anual seria necessário forçar uma avaliação em dezembro para fechamento geral). Há potencial de ser mais efetivo para o atingimento de metas, ao acompanhar seu progresso e fornecer suporte mais próximo para seu atingimento. Elimina conflitos de avaliações formais.
- ❖ Contras: exige grande habilidade de liderança do Gestor, com acompanhamento intenso, assim como procedimentos e sistemas informatizados coerentes para um monitoramento efetivo. Há maior dependência da discricionariedade do Gestor para decisões administrativas.

Box F: o caso do *Department of Work and Pensions - DWP*, que abandonou avaliações formais.

Após anos identificando disfunções com modelos extremamente rígidos, processuais e formais, com avaliações percebidas como injustas ou imprecisas, o *Department of Work and Pensions - DWP* do governo central britânico decidiu abolir completamente as avaliações de desempenho anuais e adotar dois princípios básicos:

- Monitoramento contínuo de objetivos e metas, feedback, orientação e capacitação constantes.
- Modelo baseado em equipes, com metas e comportamentos coletivos, sem parâmetros individualizados.

Os gestores recebem intenso suporte, orientação e capacitação do RH central para habilidades de gestão de equipes, gestão da diversidade e inclusão no trabalho.

O **Team-Based Guide** (Guia Baseado em Equipes) descreve 7 etapas a serem seguidas pelos gerentes e suas equipes, resumidas abaixo:

1. Identifique quem está em sua equipe (discuta seus objetivos compartilhados: indivíduo e organização).
2. Discuta e gere concordância entre o propósito da sua equipe e contexto da organização.
3. Desenhe um acordo de comprometimento da sua equipe (valores e comportamentos coletivos).
4. Defina os objetivos da equipe (desafiadores, mas realizáveis) e o que é um bom desempenho da equipe.
5. Desenvolva indicadores de equipe saudáveis (resultados sustentáveis).
6. Trabalhe em conjunto no aprendizado e desenvolvimento da equipe (o que poderia ajudar a atingir metas maiores?).
7. Execute sessões de conversa em equipe (ponto mais importante, com frequência trimestral ou menor)

⁷Por exemplo, Buckingham & Goodall (2015), Rock & Jones (2015) e Cappelli & Tavis (2016).

A ferramenta **One-to-One Wheel** (Roda Um-para-Um) é o guia essencial do Gestor, com elementos interativos:



Fonte: People Performance: One-to-one Wheel Guide, DWP, 2019, tradução nossa.

Segundo o *Civil Service HR*, há outros órgãos públicos britânicos que estão implantando modelos semelhantes.

Insight 8: quanto ao reconhecimento do bom desempenho, o maior impacto percebido no engajamento foi oriundo das ações de reconhecimento público.

Neste tema, as experiências da CVM e da CNI se destacaram, com modelos estruturados, metodologias semelhantes à gamificação e pautadas pelo desempenho diferenciado e pela atuação extraordinária dos funcionários. O maior impacto percebido no engajamento foi oriundo das ações de reconhecimento público, como solenidades corporativas com homenagens da autoridade máxima, que influenciam positivamente no senso de realização profissional. Os demais benefícios não-pecuniários também são bastante apreciados pelos funcionários, e são bastante semelhantes entre os dois casos citados. Envolve capacitações especializadas, possibilidades de participação em congressos e eventos internacionais, sessões de coaching e outros elementos que se revertem também para a organização, ao fortalecerem o capital humano.

- ❖ Prós: impactam o engajamento, o orgulho pelo trabalho bem feito e o senso de realização profissional. Costumam ter impacto mais duradouro, refletindo-se na vontade de reviver a experiência do reconhecimento. Criam expectativas positivas para o momento do reconhecimento e geram mobilização de equipes (ex: na CNI e na CVM, ocorrem verdadeiras torcidas organizadas).
- ❖ Contras: risco de percepção de injustiça caso os procedimentos não sejam claros, bem planejados e executados. Essa é uma condição essencial para que seja bem-sucedido e não haja percepção de favorecimento pela chefia.

No tocante às recompensas pecuniárias, trata-se de um tema extremamente polêmico na administração pública quanto à sua efetividade. Entretanto, em relação ao pagamento de bônus ou prêmio de desempenho, pôde-se identificar indícios de que o pagamento anual tem demonstrado impacto de engajamento superior ao pagamento de gratificações mensais.

A partir das experiências de Santos, de Minas Gerais (Choque de Gestão), CNI e governo central do Reino Unido, pôde-se perceber que o pagamento de bônus ou prêmio anual demonstrou impacto superior àquelas gratificações pagas mensalmente, como no caso da CVM e do TCE/MG. A inferência que se permite fazer, a partir dos relatos coletados, é de que o horizonte de recebimento de um valor maior e único ao final do ciclo gera maior expectativa e comprometimento com os resultados dos quais esse valor depende. Adicionalmente, os relatos dos casos mais bem-sucedidos nesse tema guardam uma relação mais direta e com maior peso nas avaliações de metas institucionais do que nas individuais.

Box G1: o programa REC de reconhecimento não-pecuniário da CNI.**Programa REC:**

- Implantado em 2015
- Baseado em pontuações oriundas do desempenho diferenciado e de inovações que geraram resultado
- Semelhante a um programa de milhagens, no qual o participante troca seus pontos por benefícios, com validade.
- Considera pontuações de:
 - Desempenho na Matriz 9box em função de metas e competências
 - Ações (implantadas) de inovação radical: produtos, serviços ou processos novos.
 - Ações (implantadas) de inovação incremental: aperfeiçoamento de produtos, serviços ou processos.

Utilizam critérios de originalidade, conexão com a estratégia, qualidade da gestão do projeto, competências desenvolvidas com o projeto, o impacto gerado para o público atendido e a escalabilidade.

- Formas de reconhecimento público:
 - um boton com o ano do Programa para usar no crachá.
 - três melhores ações são divulgadas nas mídias internas e apresentadas a todos em solenidade com o Presidente;
 - melhor ação é inscrita em um concurso de inovação do governo, cujo prêmio é destinado aos funcionários.
- Formas de recompensas, conforme as pontuações, incluem:
 - Imersão no exterior para aprender idioma por até 30 dias.
 - Participação em cursos/eventos no exterior.
 - Reembolso diferenciado de 100% no período que vigorar a recompensa em curso de longa duração relacionado à atuação da área de lotação.
 - Folga de 10 dias corridos, a combinar com o gestor.
 - Coaching: 20 sessões.
 - Top Prêmio: no valor de R\$ 8.000,00 (item alternativo de natureza pecuniária).

Diversos resultados concretos de inovação, redução de custos e avanços tecnológicos registrados no Sistema Indústria desde sua implantação em 2015.

Box G2: o programa PDR de bônus da Prefeitura de Santos.**Programa PDR:**

O Programa de Participação Direta nos Resultados (PDR) da Prefeitura de Santos fornece uma bonificação aos servidores, calculada com base no percentual de atingimento das metas institucionais estabelecidas nos Contratos de Gestão, para cada Secretaria e suas organizações vinculadas. Após a contratualização dos indicadores e metas, o processo de acompanhamento é realizado por meio do sistema IndicaMeta, sob a coordenação da Ouvidoria e representantes locais nas Secretarias.

Os percentuais de atingimento das metas são traduzidos em uma nota de 0 a 10, segundo três gradações:

- Cumprimento integral: entre 90% e 100% da meta.
- Cumprimento parcial: entre 70% e 90% da meta.
- Não cumprimento: abaixo de 70% da meta.

Essas faixas são utilizadas na definição do recebimento da bonificação, em parcela única, ao final do ciclo, segundo o percentual de cumprimento das metas em cada Secretaria:

- Caso seja classificado na faixa "Cumprimento integral", a bonificação é integral, correspondendo a 50% do vencimento do cargo do servidor;
- Caso seja classificado na faixa "Cumprimento parcial" a bonificação equivale a 25% do vencimento do cargo;
- Caso seja classificado na faixa "Não cumprimento" não há bonificação.

A percepção geral é positiva, indicando que o bônus vem funcionando como incentivo e tem contribuído para a melhoria de indicadores do município. Por outro lado, eventualmente há algum temor pelo não cumprimento e não recebimento da bonificação. De qualquer forma, o arcabouço jurídico minimiza riscos de incorporação, não apresentando registros de demandas judiciais até o momento.

Insight 9: o caminho para o aprimoramento dos modelos passa necessariamente por ações intensivas de desenvolvimento das lideranças e de mudança de cultura organizacional.

Pôde-se constatar, em todos os casos analisados, a relevância do investimento em capacitação para as lideranças. Os Gestores foram (e ainda são) vistos como os principais catalizadores do processo de mudança, além de funcionarem como os pilares da Gestão de Desempenho junto às equipes. A percepção geral dos entrevistados é de que se trata de uma questão de comportamento gerencial e de cultura organizacional, temas esses que contam com contínuo investimento em coaching, capacitação e ações de mudança de *mindset* nos casos da CNI, da CVM, do Reino Unido e de Portugal.

Esta é uma das razões para o alto investimento em capacitação e desenvolvimento das lideranças no Reino Unido, que vem apresentando bons resultados. Não à toa o DWP, juntamente com outros órgãos públicos britânicos, abandonou as avaliações de desempenho por completo, em prol do monitoramento contínuo, com alto grau de dependência na atuação gerencial intensiva com suas equipes. Na maioria dos casos, relatou-se que os Gestores necessitam atuar não apenas em suas equipes, mas também como articuladores políticos entre unidades e organizações para implantarem novos modelos e políticas de gestão. A maioria das ações continuam sendo conduzidas nos casos pesquisados, visando à sustentabilidade de seus modelos.

- ❖ Prós: promove o desenvolvimento de capacidades essenciais de liderança, competências de Gestão do Desempenho e mudanças de cultura organizacional para um novo *mindset* de atuação gerencial. Trata-se de investimento nos Gestores enquanto catalizadores do processo de mudança.
- ❖ Contras: risco de desperdício de recursos e esforços caso não seja bem planejado, executado e controlado, com compromisso de desenvolvimento por parte dos Gestores.

Box H: Ações de capacitação e de Gestão da Mudança entre os diversos casos analisados.				
Governo de Minas Gerais Choque de Gestão (durante sua vigência)	Confederação Nacional da Indústria - CNI	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	Governo do Reino Unido(Civil Service)	Governo Central de Portugal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Desenvolvimento Gerencial- PDG Minas ▪ 1097 Gestores capacitados ▪ 116h de cursos para cada. ▪ Palestras periódicas. ▪ Cartilhas de orientação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 58 workshops de desenvolvimento gerencial e mudança cultural (continuam) ▪ Atuação dos <i>HR Business Partners</i> para apoio aos gestores. ▪ Palestras periódicas. ▪ Folders e cartilhas de orientação. ▪ Mensagens nas TVs dos corredores. ▪ Campanhas na intranet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande quantidade de workshops de desenvolvimento gerencial (continuam) ▪ Contratação de facilitadores externos ▪ Palestras periódicas ▪ Folders e cartilhas de orientação ▪ Informativos na intranet e FAQs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação constante do Civil Service HR com o RH dos órgãos. ▪ Intensas pesquisas sobre gestão do desempenho. ▪ Reuniões com os órgãos para compartilhar lições. ▪ Palestras e grupos focais. ▪ Folders e cartilhas de orientação. ▪ Órgãos: consulta a funcionários para alinhar a percepção interna. ▪ Grupos focais frequentes. ▪ Rede de líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais de 900 cursos realizados pelo Instituto Nacional de Administração – INA ▪ Programas FORGEP e CORGEP para gestores ▪ Palestras periódicas. ▪ Cartilhas de orientação. ▪ Visitas do Conselho Coordenador de Avaliações aos órgãos abrangidos.
<p>Observação: não houve distinção, na percepção dos entrevistados, sobre ações específicas que tenham sido mais eficazes do que outras. Foi exatamente o conjunto de ações, sua frequência e continuidade que impulsionaram a implantação e a sustentabilidade.</p>				

Insight 10: quanto maior a transparência externa dos acordos de resultados organizacionais, e da transparência interna dos acordos de desempenho de equipes/individuais, melhor a qualidade das metas e do modelo como um todo.

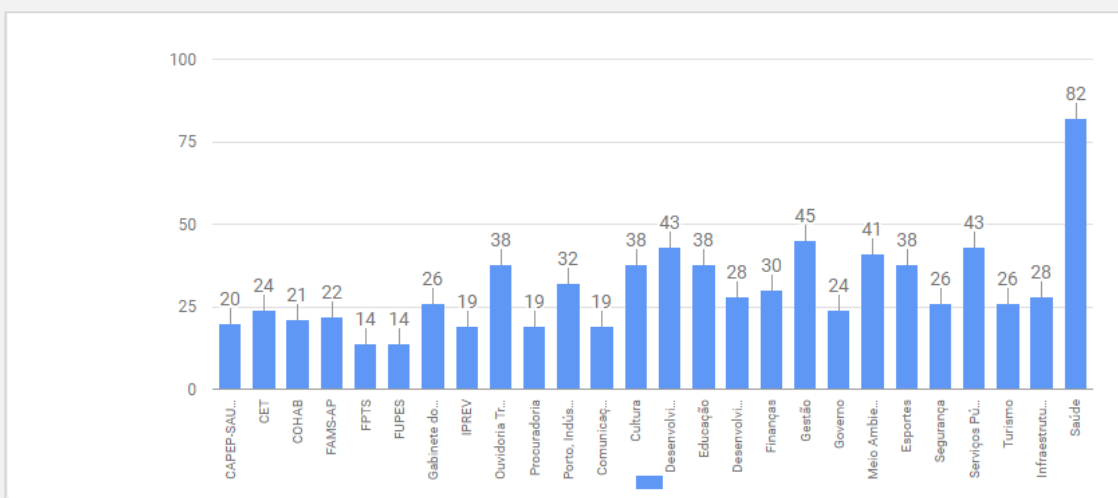
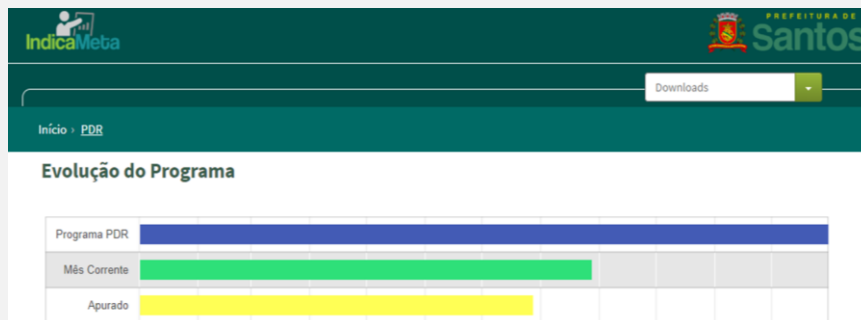
Um dos elementos mais evidentes da pesquisa realizada refere-se ao impacto positivo da transparência na qualidade dos modelos de Gestão do Desempenho. Na CNI e na CVM houve uma real guinada de qualidade do estabelecimento, monitoramento e cumprimento de metas a partir do momento em que os acordos de desempenho passaram a ser acessíveis por qualquer funcionário de outras unidades. Segundo os relatos, gerou-se um desconforto positivo que forçou o aprendizado mútuo e ajustes de processos e de técnicas de gestão. Aqueles que inicialmente apresentavam metas fáceis ou indicadores vagos viram-se forçados a aprimorá-los, assim como o cumprimento de metas passou a ser visível.

Do ponto de vista organizacional, o caso mais emblemático é o da Prefeitura de Santos, que posicionou a Ouvidoria como coordenadora do programa PDR (Participação Direta nos Resultados), promovendo a divulgação tempestiva de resultados para a sociedade por meio do sistema IndicaMeta. Gerou interação direta com a sociedade e controle social dos resultados das Secretarias.

- ❖ Prós: favorece o compromisso com a qualidade por meio da comparação entre unidades ou pela cobrança de resultados por entes externos.
- ❖ Contras: risco de exposição de erros nas metas ou indicadores em função de sua elaboração ou de monitoramento incipiente.

Box I: o caso da transparência da Prefeitura de Santos por meio do sistema IndicaMeta.

O sistema IndicaMeta é alimentado por todas as Secretarias da Prefeitura de Santos com dados sobre seus indicadores estratégicos, visíveis para toda a população, que pode enviar questionamentos à Ouvidoria.



Cumprimento das 798 Metas - Geral

Fonte: <https://egov1.santos.sp.gov.br/pdm/Dashboard/Dashboard/PDR/Geral>, acessado em 10/01/2020.