

Roadmap para a melhoria da Gestão de Pessoas no Setor Público brasileiro

Realização



Apoio Técnico



Índice

Introdução	3
Roadmap	8
Considerar a Gestão de Pessoas nas prioridades estratégicas de governo	9
Órgão central de gestão de pessoas	10
Construir as bases de uma gestão de pessoas mais estratégica	11
Plano Diretor de Gestão de Pessoas	12
Ampliar a visão da escola de governo com foco no desenvolvimento	13
Instituir / aperfeiçoar a gestão das prioridades e da estratégia	14
Organizar mensuração e monitoramento do desempenho institucionais	15
Clareza de atribuições e responsabilidades entre as áreas	16
Planejamento estratégico da força de trabalho baseado em evidências	17
Redesenhar estruturas, compatibilizar remuneração e blindar cargos	18
Gestão de benefícios pecuniários	19
Gestão de benefícios não pecuniários	20
Advocacia e controle públicos atuarem como parceiros da inovação	21
Defender o gestor que erra tentando acertar	22
E se não houver plano estratégico?	23
Definir perfis de lideranças e equipes conforme resultados planejados	24
Processos seletivos amplos e transparentes	25
Promover diversidade	26
Carreiras adequadas e com maior mobilidade	27
Avaliar competências variadas nos concursos	28
Pactuar critérios de avaliação de desempenho e desenvolvimento	29
Feedbacks na rotina das equipes que permitam real desenvolvimento	30
Avaliação de desempenho e desenvolvimento	31
Desenvolvimento de lideranças	32
Desenvolvimento de equipes	33
Promoção de engajamento	34
Um painel para apoiar a superação dos desafios à implementação	35
Painel	36
Ficha técnica	37
Referências	38

Introdução

Este roadmap traz recomendações de ações destinadas à melhoria da gestão de pessoas no setor público brasileiro, aspecto central do fortalecimento do setor público em direção a políticas públicas cada vez mais efetivas. É uma iniciativa coordenada pela parceria entre as organizações Fundação BRAVA, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.Org, com realização do Pacto Organizações Regenerativas. Com base em estudos e experiências nacionais e internacionais (adaptadas ao contexto brasileiro), as orientações são encadeadas em um mapa na forma de passos que podem ser percorridos para promover equipes qualificadas, comprometidas e bem gerenciadas para o alcance de um objetivo maior: políticas públicas entregues com qualidade. Reconhecendo diferentes estágios de maturidade dos entes federativos em relação ao tema, o caminho proposto possui mais de uma entrada possível. Cada passo se desdobra em ações necessárias detalhadas ao longo do documento que podem ser efetivadas tanto no âmbito do governo como de um único órgão ou secretaria.

Nossa proposta: uma reforma incremental

A adoção de uma abordagem de materialização progressiva de transformações de longo prazo na gestão de pessoas no setor público é recomendada por organismos internacionais e centros de excelência, como o Institute for Public Administration (IPA) e o *Institute for Integrated Transitions* (IFIT) (Leite, 2020). Mudanças estruturais ocorrem pelo encadeamento de ações que promovam o alinhamento político-estratégico e o aperfeiçoamento de capacidades técnicas dos órgãos públicos para implementarem e sustentarem novas práticas e processos. Muito pode ser feito sem alterações legislativas e estas, quando necessárias, devem ser propostas no sentido de apoiar e fortalecer a construção da capacidade institucional e a institucionalização de boas práticas em andamento.

Garantir a sustentabilidade de ações capazes de impulsionar uma gestão de pessoas mais eficiente e uma cultura de comprometimento com a melhoria de serviços públicos é um processo contínuo que demanda longa maturação para começar a produzir impacto, mas pode demonstrar efeitos positivos no curto prazo. Portanto, o roadmap proposto indica que a evolução pode ser incremental e atender às especificidades do contexto de cada governo. Dirigentes políticos comprometidos com estas mudanças e lideranças de médio escalão competentes e alinhadas a este propósito são essenciais. Por isso, a grande "revolução" de início é assegurar que cargos de liderança sejam ocupados por profissionais com perfil adequado, o que pode ser feito de maneira gradual a partir da introdução de melhorias estratégicas nos processos de recrutamento e seleção, pactuação de resultados, feedback, desenvolvimento profissional e gestão do desempenho.

Gestão de pessoas como investimento na eficiência da alocação de recursos

A transformação de práticas de gestão de pessoas no setor público tem por objetivo uma gestão pública mais efetiva. Conseqüentemente, também pode tornar mais eficiente o uso dos seus recursos e capacidades institucionais.

A experiência internacional aponta que a simples redução no contingente de servidores públicos não é uma solução efetiva quando se prioriza a eficiência e a economia de recursos. No Reino Unido, as reformas introduzidas nos últimos 30 anos lograram a redução do número de servidores em um terço, enquanto o gasto público aumentou em 40% (*Center for Public Research and Leadership. Modernizing the Civil Service: A Survey of International Reforms for Modernizing People Management in the Public Sector*, p. 45). Além disso, há muitas maneiras de se medir o tamanho do Estado e o gasto com pessoal (Pacheco, 2017).

Finalmente, a atração de pessoas qualificadas e motivadas que apresentam bom desempenho está relacionada à remuneração, como evidenciam estudos realizados para OCDE e pelo instituto de pesquisa ligado ao MIT.

Por isso, tornar a gestão de pessoas mais eficiente pode não necessariamente reduzir gastos da mesma forma como a redução no número de cargos faria em um primeiro momento, mas permite alocar melhor os recursos disponíveis e produzir melhores resultados, o que, no longo prazo, evita o inchaço da máquina pública ainda que a demanda por serviços aumente. Dessa forma, é necessário estabelecer um diálogo que não coloque a melhoria na gestão de pessoas em oposição a um Estado mais econômico, mas também não parta do corte de pessoal e remuneração como primeira solução nessa seara, uma vez que a redução de custos desacompanhada de uma preocupação estratégica pode gerar mais desafios e gastos no longo prazo.

Três ideias-chave: governança, visão estratégica e foco em lideranças

As principais propostas que sustentam as mudanças recomendadas por este roadmap podem ser resumidas na estruturação de uma boa governança, no amadurecimento de uma visão estratégica sobre gestão de pessoas e no foco na atração e gestão de lideranças.

A priorização da gestão estratégica de pessoas passa pela criação de um sistema de gestão de pessoas que se estruture a partir de um órgão central dedicado à coordenação, supervisão e definição de políticas, articulado às unidades de recursos humanos (OCDE, 2010). Um órgão central deve superar o papel burocrático e assumir posição estratégica no governo, a partir de um espaço de legitimidade e autonomia.

Além disso, uma visão de longo prazo envolve conectar a gestão de pessoas às prioridades estratégicas e realizar o planejamento da força de trabalho para que não apenas o recrutamento e a seleção, mas todo o ciclo de gestão de pessoas atenda de forma sistêmica às demandas por profissionais com as habilidades necessárias. Nesse sentido, uma reforma integrada que inclua a melhoria da gestão de maneira mais ampla favorece a gestão de pessoas ao racionalizar processos burocráticos. Apesar disso, é possível iniciar uma mudança a partir de processos específicos (como recrutamento e seleção de lideranças para cargos-chave), antes da constituição de um órgão central ou de uma visão de longo prazo, ainda que sejam indicados conforme uma estratégia sistêmica se desenvolva.

Para avançar no caminho indicado pelo roadmap, é fundamental constituir um time de líderes com as competências de gestão necessárias à execução das ações propostas. Deste modo, a proposta está baseada em um sistema de gestão de lideranças públicas para o alto escalão do governo, logo abaixo dos dirigentes políticos (estes idealmente devem ocupar o primeiro escalão e em alguns casos o segundo, conforme o contexto). O sistema de lideranças aqui proposto costuma estar focado principalmente no terceiro e quarto escalões. O importante é que inclua, principalmente, lideranças com alto impacto na gestão pública, em especial gestores de equipes e recursos. Com o tempo, pode fazer sentido institucionalizar este foco em lideranças sênior como um programa ou sistema estruturado.

O primeiro passo é atrair e selecionar profissionais competentes e imbuídos do propósito de evoluir a gestão de pessoas no governo. Parte destas lideranças atuará diretamente no sistema de gestão de pessoas e outras, independentemente do cargo ou secretaria que ocupem, também atuarão para a melhoria da gestão de pessoas como líderes de equipes, colocando em prática as diretrizes aqui propostas. Após uma seleção criteriosa, os passos seguintes, conforme descrito no roadmap, são garantir uma boa pactuação de resultados esperados e criar junto com elas uma sistemática de gestão de desempenho e do desenvolvimento contínuo de competências, tanto das próprias lideranças como, paulatinamente, das equipes que lideram. De maneira transversal a esses pilares, é fundamental manter o foco no engajamento, compreendido como um estado mental positivo, afetivo-motivacional, relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

É evidente a relação intrínseca entre gestão do desempenho e a promoção do desenvolvimento dos profissionais. A definição de uma matriz de competências e dos objetivos para a sociedade a serem alcançados pelas lideranças, assim como o acompanhamento e feedback constante permitem não só avaliar se o trabalho realizado cumpre requisitos estabelecidos e promover as consequências pactuadas pelo alcance ou não destes resultados, mas também identificar o que pode ser aperfeiçoado mediante ações de desenvolvimento, considerando, além das competências individuais, as necessidades organizacionais. Portanto, a implementação de uma visão estratégica não depende apenas da seleção de candidatos adequados, mas de um exercício contínuo de avaliação, aprendizado e correção de rota.

Antes de reformar: contexto, forças políticas e janelas de oportunidade

Independentemente de qual o passo escolhido para começar, o dirigente político maior deve estar convencido e atuar como o principal patrocinador deste processo de mudança. A vinculação das prioridades estratégicas de governo ao sistema de gestão de desempenho e o alinhamento necessário junto à base político-partidária do governo para garantir uma gestão eficiente dos cargos de liderança são dois exemplos de fatores fundamentais que requerem atuação concreta do governante eleito e de seu núcleo central de governo.

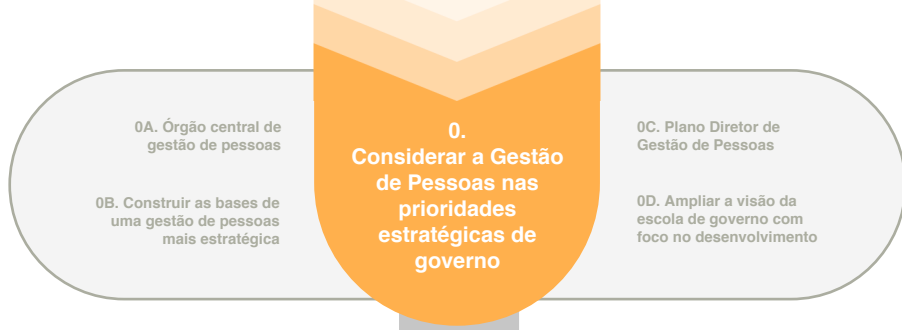
Um segundo aspecto fundamental é a construção de um consenso inicial com as principais partes interessadas em qualquer nível de governo que se esteja procurando reformar. Primeiramente, identificar aliados e as possibilidades de organizar coalizões em torno dos temas. Outro passo importante é mapear possíveis opositores às propostas, escutá-los e envolvê-los, de modo a evitar que as mudanças estacionem ou não se sustentem. Além disso, ouvir os servidores públicos é fundamental para garantir sua adesão.

Essa escuta oferece uma oportunidade de aprendizado sobre o que não está funcionando bem no serviço público, servindo de insumo aos próximos passos, e cria condições para um maior engajamento nos processos de mudança, ao permitir que esta seja co-construída com quem será afetado em seu dia a dia de trabalho. Aproximação com atores externos, como organizações intergovernamentais, de gestão de políticas ou mesmo da sociedade civil, podem ser benéficas na qualificação dos processos, blindagem e legitimidade.

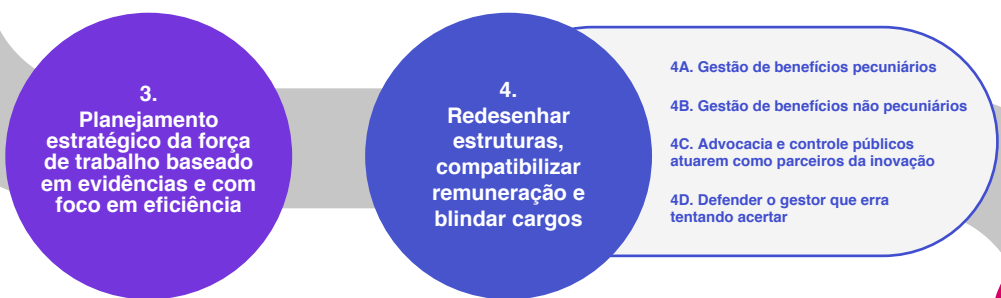
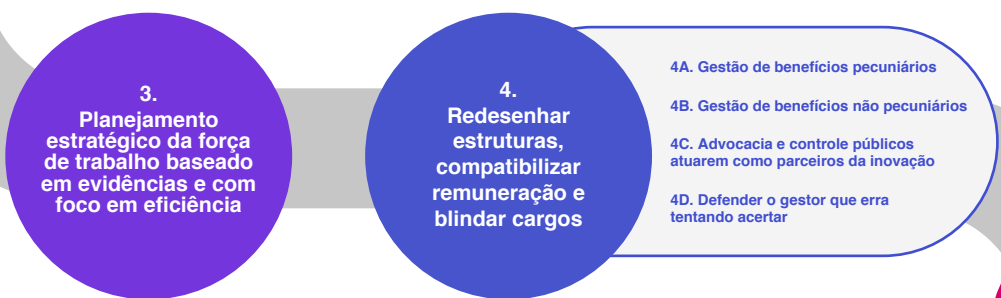
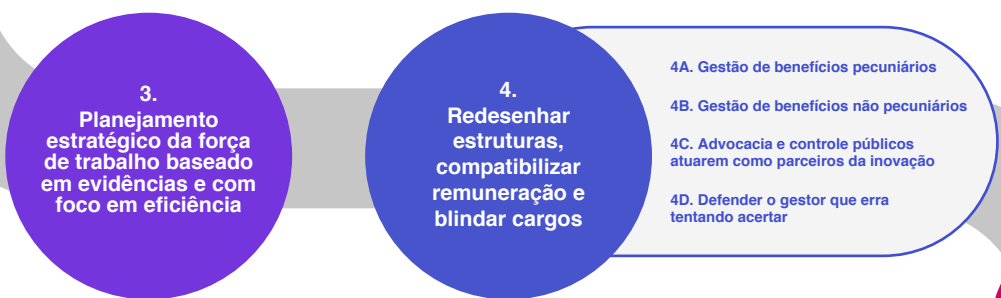
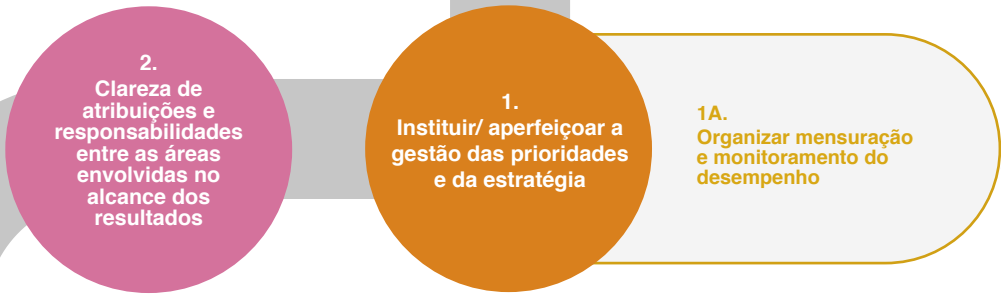
Outro fator crucial de contexto são possíveis janelas de oportunidade criadas por situações específicas: inícios de mandato (que favoreceram a implementação da seleção para cargos de liderança em 7 Estados brasileiros), crises políticas (como no Canadá, em que escândalos de corrupção favoreceram a aprovação de um sistema de alta liderança), crises fiscais (em Portugal, as exigências da União Europeia favoreceram um conjunto amplo de reformas em gestão de pessoas). Estas crises apenas têm poder mobilizador se de fato consideradas críticas pelo conjunto das partes interessadas. Não há consenso possível em torno de crises “fabricadas” ou não reconhecidas como tal pelo conjunto de atores relevantes.

A transformação é, portanto, possível com governantes engajados, apoiados por profissionais competentes em posições de liderança, e um bom trabalho de leitura de contexto e articulação de atores relevantes. Vamos começar?

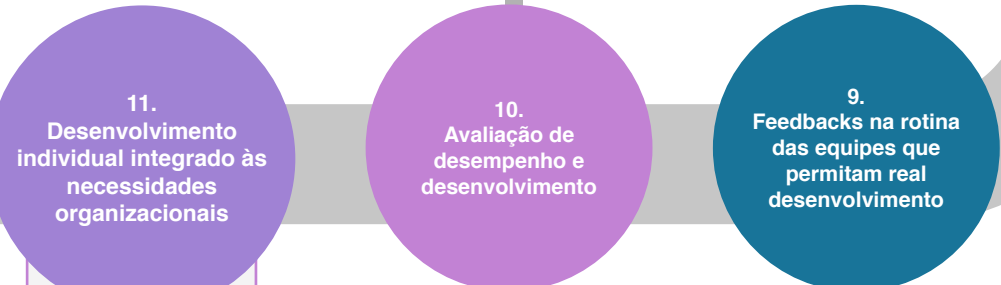
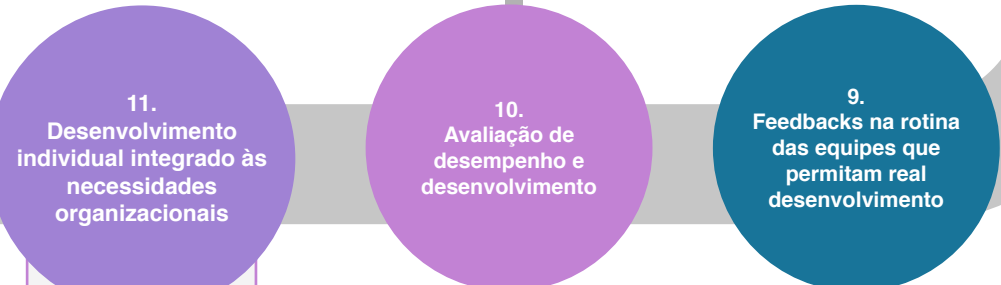
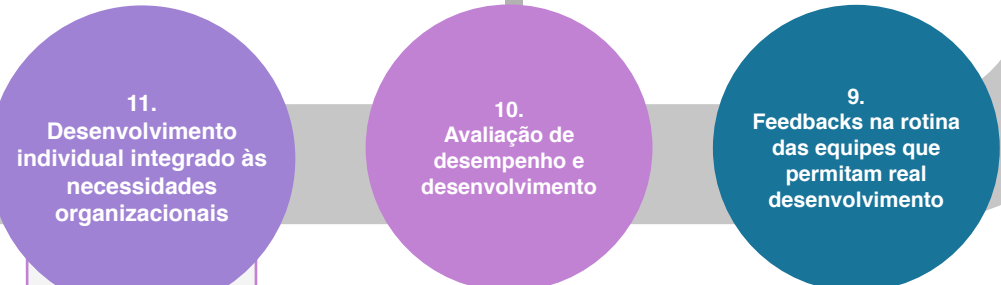
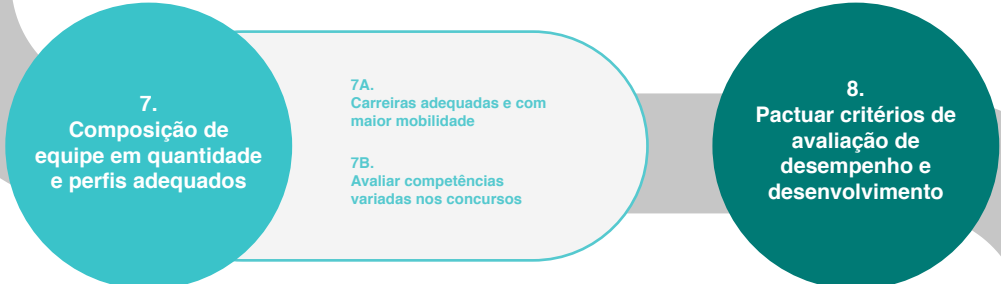
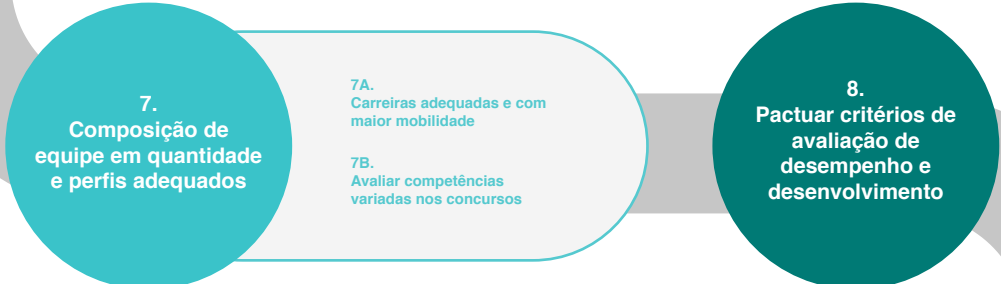
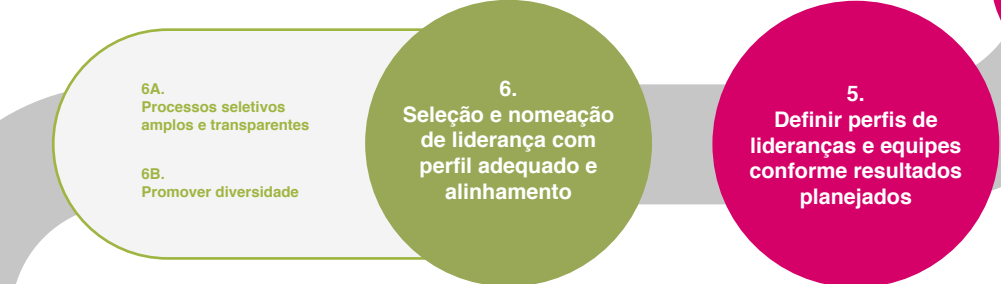
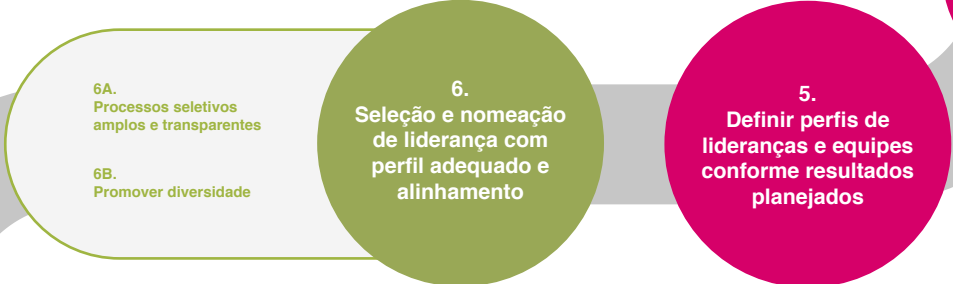
Roadmap



Pode-se partir de qualquer ponto e iniciar passos simultaneamente. O importante é manter uma visão integrada e sistêmica sobre os diferentes aspectos.



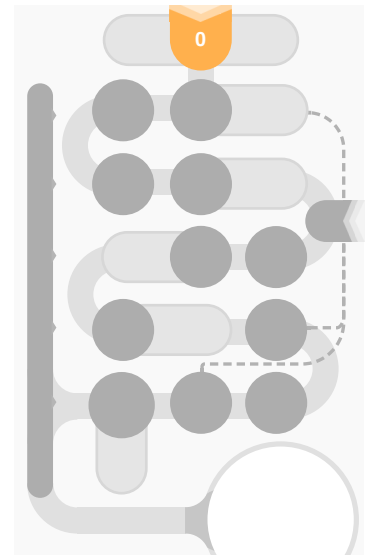
E se não houver plano estratégico?



12. Promo o de engajamento



Considerar a Gestão de Pessoas nas prioridades estratégicas de governo



Ao tomar posse, os governantes eleitos declaram suas prioridades de mandato, o que este roadmap chama de "estratégia de governo". Há práticas distintas de condução de um mandato orientado por prioridades. Um sistema de gestão estratégica de governo oferece melhores insumos para a gestão estratégica de pessoas, pois olha para o conjunto de prioridades e para as capacidades que as viabilizam. É importante selecionar lideranças alinhadas às prioridades de governo e com elas elaborar o planejamento. De início, o plano pode servir apenas para dar clareza ao que é prioritário, sem grande detalhamento, e, gradativamente, tornar-se mais institucionalizado.

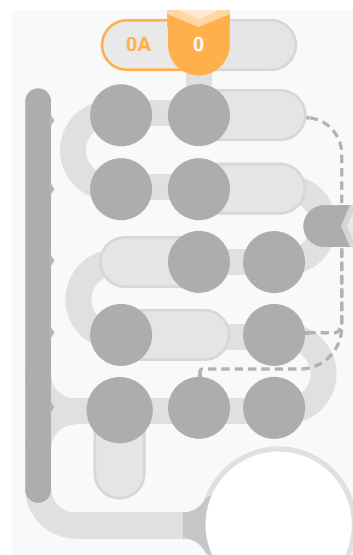
A governança da gestão estratégica costuma se dar a partir de um núcleo central (formal ou informal) que atua em diálogo com unidades de gestão estratégica em cada órgão (também formais ou informais). No núcleo central, pactuam-se as diretrizes de governo e seus projetos/ entregas prioritários, bem como o seu monitoramento contínuo. Tal núcleo deve ser capaz de demandar as necessidades de pessoas, estruturas, recursos financeiros e tecnologia da informação do governo de maneira articulada às prioridades estratégicas.

A integração de reformas de gestão de pessoas com outras reformas de gestão é uma recomendação de organismos internacionais como a OCDE (2010), pois somente a convergência das estratégias é capaz de produzir resultados efetivos na modernização do serviço público, como também preconiza o Tony Blair Institute for Global Change (IGC) (Leite, 2020). Um exemplo é a experiência do Peru, onde foi implantado um processo amplo que inclui desde planejamento estratégico, gestão orientada a resultados e simplificação administrativa, até gestão do conhecimento (ANESP, 2020). Apesar disso, é possível iniciar reformas em gestão de pessoas independente ou paralelamente à reforma de outros sistemas, pois profissionais com melhores competências ampliarão as chances de efetivação de outras reformas necessárias.



Considerar a Gestão de Pessoas nas prioridades estratégicas de governo

Órgão central de gestão de pessoas



Organizar o sistema de gestão de pessoas é um passo fundamental para uma abordagem mais estratégica deste tema. Um modo eficaz de organizar a gestão de pessoas é mediante um sistema de governança estruturante. O sistema consistiria em um órgão central de gestão de pessoas, responsável pelas políticas e diretrizes que abrangem o conjunto de órgãos do governo, com caráter estratégico, e por órgãos setoriais de gestão de pessoas, responsáveis por implementar e operacionalizar essas diretrizes de maneira adequada à realidade de cada Secretaria ou unidade. Isso requer um órgão central de gestão de pessoas competente, com legitimidade dentro do respectivo governo e com capacidade de articulação e coordenação. O sistema ganhará robustez se estimular e sustentar um ambiente de trocas e contínua aprendizagem entre o órgão central e as setoriais de gestão de pessoas, visando o aperfeiçoamento constante dos processos. Além da formulação e coordenação, o órgão central pode ficar responsável pela operacionalização de determinadas políticas (ex.: seleção de Lideranças) em parceria com as setoriais de gestão de pessoas.

A criação de órgão centralizado para desenvolver estrategicamente a gestão de pessoas é uma recomendação que emerge de estudos nacionais internacionais realizados, por exemplo, pela Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas (ANESP, 2020) e OCDE (2010). Além disso, a prática é observada em diversos países como Austrália, Canadá, Chile, Estados Unidos, França, Reino Unido, Ruanda, Uruguai e também no Brasil (OCDE, 2010; BID, 2017; ENAP, 2018; CPRL, 2020; Leite, 2020). Órgãos com muitas unidades gerenciais podem se beneficiar da implantação de um sistema interno de gestão de pessoas nos mesmos moldes.

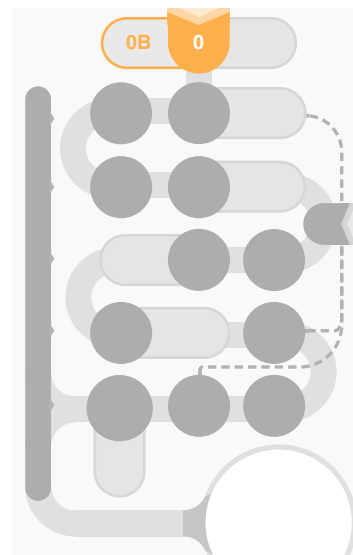
A mera implementação de um órgão central não garante, contudo, a atuação estratégica. É necessário que existam recursos, equipe dedicada com perfil adequado e demanda para que sua atuação vá além da operação de RH (comumente relacionada a folha de pagamentos, negociação sindical, etc). Pode ser necessário iniciar este movimento a partir de outro ponto deste mapa (ex.: selecionar lideranças que terão como missão estruturar o órgão central de gestão de pessoas do governo a partir de um olhar estratégico), e ir construindo aos poucos a capacidade institucional.

O CONSAD publicou um material sobre o papel das unidades centrais na gestão estratégica de pessoas, trazendo um panorama dos Estados brasileiros e exemplos de outros países, disponível [AQUI](#).



Considerar a Gestão de Pessoas nas prioridades estratégicas de governo

Construir as bases de uma gestão de pessoas mais estratégica



A gestão de pessoas em órgãos governamentais brasileiros ainda é pautada por uma visão mais operacional e menos estratégica. Há um conjunto de ações que pode ser considerado uma base a partir da qual as outras estratégias evolutivas irão se sustentar. A primeira delas é realizar um diagnóstico ou, ainda melhor, criar uma sistemática de coleta e organização de dados sobre gestão de pessoas que gere relatórios periódicos sobre a situação no governo e por órgão, de modo a subsidiar diferentes necessidades de uma gestão mais estratégica. A leitura deve considerar dados quanti e qualitativos que ofereçam um bom panorama do quadro de servidores, tais como idade, perfil, distribuição por carreiras e órgãos, previsão de aposentadorias, absenteísmo/ afastamentos, entre outras informações. Se realizado como diagnóstico, este trabalho permitirá obter o retrato do momento. Se instituído como sistemática, permitirá analisar a trajetória dos dados sobre gestão de pessoas e visualizar tendências, cenários e riscos. Além disso, o *Institute for Integrated Transitions* (IFIT) preconiza um diagnóstico profundo das práticas existentes, que pode subsidiar o desenho de reformas responsivas aos desafios e prioridades reais do governo e facilite seu monitoramento e avaliação (Leite, 2020).

Outro aspecto balisar é a otimização e automatização dos processos operacionais de gestão de pessoas, com uso intensivo de Tecnologia da Informação (TI) e Inteligência Artificial (IA). Os sistemas informatizados devem ser parametrizados para lidar da maneira mais automatizada e eficiente possível com o cipoal de regras (reduzindo, assim, tarefas operacionais), além de gerar dados que permitam análises gerenciais e estratégicas para a tomada de decisão. Isso amplia a disponibilidade e capacidade da equipe da área de gestão de pessoas para a elaboração e gestão de políticas estratégicas.

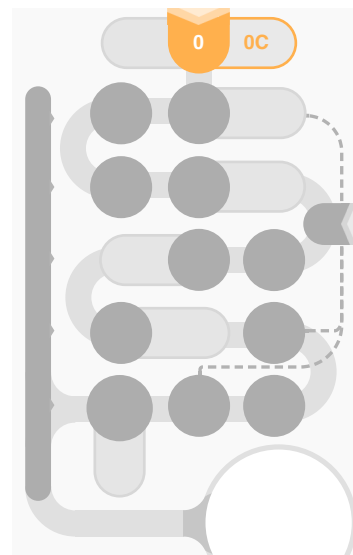
Segundo o *Center for Public Research and Leadership* (CPRL, 2020), a digitalização de serviços pode oferecer mais transparência e acessibilidade. Exemplos: Portugal, Canadá, Reino Unido, Estados Unidos, Uruguai e Singapura fizeram investimentos significativos no desenvolvimento deste tipo de serviço digital. A Estônia é o país com o processo de digitalização mais desenvolvido (não apenas na área de gestão de pessoas). No estado de Nova Iorque, a adoção de tecnologia permitiu diminuir de 150 para 47 dias o prazo para a realização de processos seletivos (Leite, 2020).

Um último aspecto basilar relativamente simples, ainda não totalmente implementado nos diferentes governos brasileiros, é a instituição da previdência complementar dos servidores. Caso ainda não realizado, deve ser priorizado para que o mais cedo possível seja a regra de ingresso de novos servidores. Prevista em lei nacional desde 2013, pode ser mais facilmente implementada em início de mandato. A reformulação de carreiras e outras ações mais estruturantes são descritas em outro passo deste roadmap.



Considerar a Gestão de Pessoas nas prioridades estratégicas de governo

Plano Diretor de Gestão de Pessoas



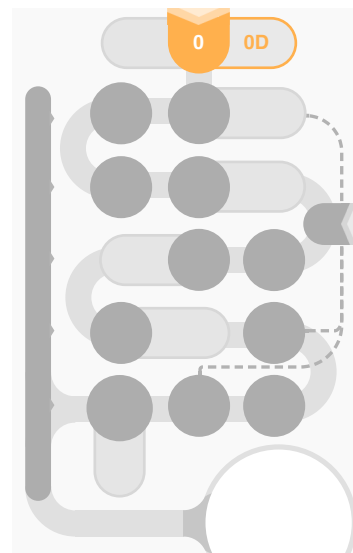
Inspirado na experiência do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), que contribuiu para organizar e estruturar de maneira mais estratégica os recursos desta natureza no governo federal brasileiro, e na experiência de outros países, sugere-se instituir um Plano Diretor de Gestão de Pessoas que contemple uma visão estratégica neste sentido e inclua passos para alcançá-la, delineando resultados, metas e indicadores pertinentes à gestão de pessoas. Ele deve estar alinhado tanto ao plano estratégico de governo como ao de cada órgão.

Exemplos internacionais incluem: (1) nos EUA, o *Strategic Human Capital Management Implementation Plan* ("Plano Estratégico de Capital Humano") inclui metas, objetivos e estratégias; (2) na França, o GPEEC (*Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences*), estabelece prioridades e visão de futuro, além de fomentar o diálogo com os sindicatos (CPRL, 2020); (3) no Reino Unido, a *Brilliant Workforce*; (4) em Singapura, PS21 (*Public Service for the 21st century*).



Considerar a Gestão de Pessoas nas prioridades estratégicas de governo

Ampliar a visão da escola de governo com foco no desenvolvimento

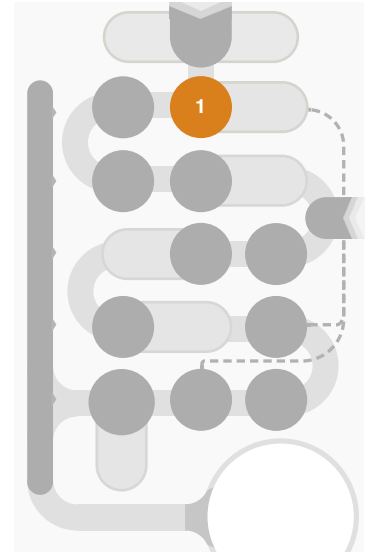


De maneira alinhada ao órgão central de gestão de pessoas, a suas políticas e ao plano diretor de gestão de pessoas, a escola de governo deve caminhar gradativamente para atuar como núcleo central de desenvolvimento de competências e capacidades do governo. Para a Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas (ANESP, 2020), a escola deve se posicionar como gestora do plano de capacitação do governo. Uma boa escola de governo pode funcionar inclusive sem oferecer atividades diretamente. Pode assumir a coordenação das demandas comuns de desenvolvimento dos órgão setoriais, contratando de maneira centralizada não apenas cursos, mas jornadas formativas, coaching, mentoria e outras atividades de desenvolvimento oferecidas por parceiros e pelo mercado. Pode também apoiar os órgãos setoriais de gestão de pessoas nas ofertas de atividades formativas específicas. Em governos sem escola própria ou em que não se vislumbra a possibilidade de torná-la este núcleo de desenvolvimento com visão ampliada, o papel de gestão de atividades de desenvolvimento pode ser atribuído a uma área do órgão central de gestão de pessoas.

Nos Estados Unidos, uma pesquisa anual mede as necessidades de desenvolvimento profissional de cada agência, ajudando a determinar os treinamentos que precisam ser oferecidos. Já no Canadá, um programa de desenvolvimento profissional oferece coaching, suporte individual e oportunidades de aprendizagem para lideranças com o intuito de que eles desenvolvam competências-chave de liderança (CPRL,2020).

A depender da realidade de cada governo e da configuração institucional desejada, a escola de governo pode também assumir um papel mais amplo na gestão por competências, tornando-se responsável pelos processos de atração e seleção de profissionais, e avaliação de desempenho e desenvolvimento.

1 Instituir / aperfeiçoar a gestão das prioridades e da estratégia



Definir prioridades, resultados e metas, e monitorá-los continuamente é fundamental para que o governo entregue políticas públicas de melhor qualidade. A gestão de pessoas será estratégica na medida em que dialogar com as prioridades do governo e de suas políticas setoriais. A gestão do desempenho de lideranças e equipes, bem como o desenvolvimento individual e organizacional, tem na estratégia seu alicerce.

A criação de um sistema de gestão de pessoas integrado, não restrito a aspectos operacionais relacionados à folha de pagamentos e benefícios, vai ao encontro das orientações de instituições como o Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD, 2019) e o *Center for Public Research and Leadership* (CPRL, 2020). O Canadá, por exemplo, possui um planejamento integrado que alinha a força de trabalho de uma organização com as prioridades do governo e a missão, plano estratégico e recursos orçamentários do órgão.

Idealmente, um planejamento estratégico em governo inclui ações de curto, médio e longo prazos, abrangendo não apenas as entregas e resultados desejados para a sociedade como também iniciativas de fortalecimento das capacidades institucionais (portanto internas) dos órgãos públicos. Este processo será mais robusto se cada órgão estruturar seu próprio planejamento estratégico e cada área interna também o fizer, em diálogo com as metas gerais de governo, melhor ainda se incorporando a participação social de maneira ampla e transparente.

Caso não seja possível estruturar um planejamento estratégico de governo mais robusto, ao menos as prioridades de governo e suas principais metas precisam ser declaradas e apresentadas de maneira clara ao conjunto de dirigentes e às suas equipes. O processo de planejar resultados e estabelecer metas pode também ser construído paulatinamente a partir de lideranças selecionadas que recebam como primeira tarefa organizar as prioridades de maneira alinhada ao governo.



1 Instituir/ aperfeiçoar a gestão das prioridades e da estratégia

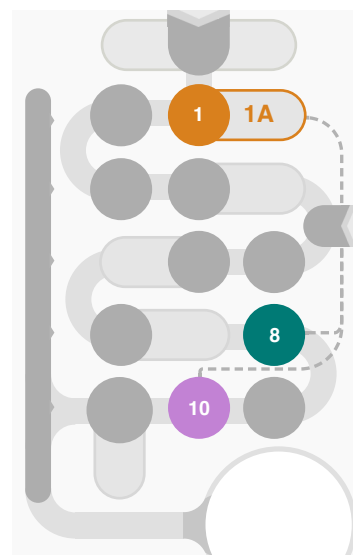
Organizar mensuração e monitoramento do desempenho institucionais

8

Pactuar critérios de avaliação de desempenho e desenvolvimento

10

Avaliação de desempenho e desenvolvimento



As prioridades de governo ou seu plano estratégico devem se desdobrar em resultados esperados, respectivas metas e indicadores que serão utilizados para mensurar seu alcance. A clareza sobre as prioridades é fundamental para **pactuar critérios de desempenho** com as lideranças das áreas responsáveis pelas entregas que geram os resultados esperados. A construção de metas e indicadores e seu desdobramento para o papel que cabe a cada área na execução da estratégia é um primeiro passo fundamental.

Caso o governo ainda não tenha um planejamento ou o esteja construindo, as próprias lideranças poderão ter como missão organizar a **mensuração e monitoramento do desempenho** a partir das prioridades de governo.

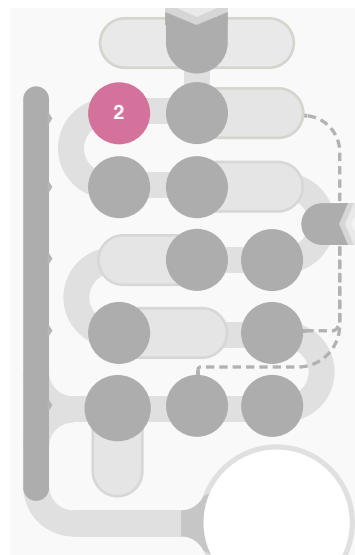
Quando há baixa maturidade em mensuração de desempenho, uma das primeiras metas pode ser justamente mapear a cadeia de valor (aquilo que de essencial a área entrega à sociedade ou a outras áreas internas ao governo), seus processos e resultados, e gradativamente chegar a uma maior clareza sobre a contribuição específica da área à meta organizacional ou plano de governo. Em projetos ou iniciativas inovadoras, haverá inclusive metas de aprofundamento da compreensão do problema. Um bom exemplo é o caso de Singapura, onde se estabeleceu uma carta de serviços com princípios e metas quantificadas que definem o que é um serviço de qualidade (CPRL, 2020).

Uma vez definido o que será mensurado, é fundamental estruturar a **sistemática de monitoramento** (frequência, forma de realização, fluxo de informações). Devem ser pactuadas com as lideranças e equipes responsáveis suas metas e critérios de avaliação.

Uma vez instituídas as metas, é importante definir a **rotina de monitoramento do desempenho**. Este acompanhamento pode indicar falhas na implementação dos projetos e atividades previstos (por fatores que muitas vezes extrapolam a própria governabilidade da equipe, tais como cortes orçamentários). Porém, pode também apoiar o processo de gestão mais macro, indicando que as estratégias escolhidas para lidar com o problema não estão sendo efetivas e precisam ser reformuladas. Neste sentido, a gestão do desempenho deve ser realizada sempre em diálogo com a gestão estratégica.

Guia Prático de Desempenho e Desenvolvimento disponível [AQUI](#)

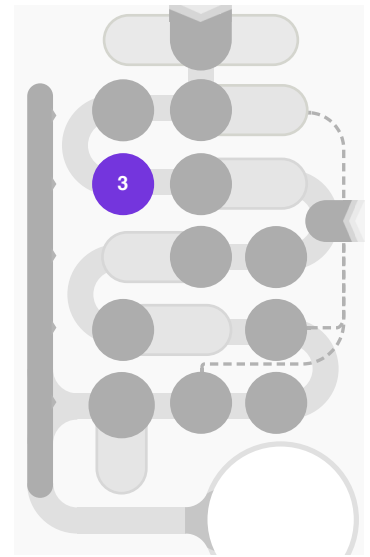
2 Clareza de atribuições e responsabilidades entre as áreas envolvidas no alcance dos resultados



Como preconiza o Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD, 2019), é importante avaliar se as atribuições, responsabilidades e perfis necessários para o alcance dos resultados esperados estão claros e alinhados entre as áreas que contribuem para o alcance de cada resultado, inclusive para avaliar necessidades de reestruturação organizacional. Em muitos casos, não será necessário mudar estruturas, mas delinear com clareza o que é responsabilidade de cada área/ equipe.

A clareza do papel de cada órgão, secretaria ou área do governo permite visualizar eventuais sobreposições que tendem a gerar zonas desnecessárias de atrito entre elas. Além disso, facilita a identificação das instâncias de tomada de decisão e da eventual necessidade de arranjos de governança (tais como comitês, colegiados ou grupos de trabalho) para assuntos que demandem diálogo ou decisões compartilhadas entre setores.

3 Planejamento estratégico da força de trabalho baseado em evidências e com foco em eficiência

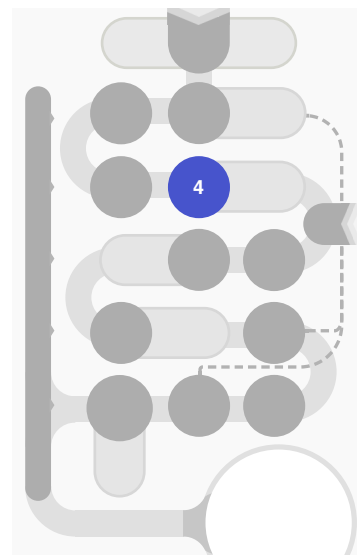


Segundo a OCDE (2010), o planejamento estratégico da força de trabalho deve ser prioridade. Um passo fundamental para um planejamento efetivamente estratégico da necessidade de pessoal é produzir um diagnóstico ou sistemática de coleta e consolidação periódica de dados sobre lotação, ingresso, desligamentos, absenteísmo, rotatividade, previsão de aposentadorias e unidades/ áreas com déficits de pessoal (aprofundando o primeiro ponto descrito no passo "Construir as bases de uma gestão de pessoas mais estratégica"). Os dados oferecem evidências fundamentais para a tomada de decisão sobre necessidades e estratégias de curto, médio e longo prazo, subsidiando o Plano Diretor de Gestão de Pessoas descrito no passo correspondente deste roadmap.

Nos Estados Unidos, foram realizados esforços para alinhar o planejamento da força de trabalho com a gestão estratégica das organizações. No Canadá, avaliações demográficas da força de trabalho buscam, além de identificar lacunas, gerar insumos para possíveis ações para a mitigação de riscos na disponibilidade de profissionais para o setor público (OCDE, 2010).

Em relação à eficiência, apesar de não dizer respeito diretamente à gestão de pessoas, cabe destacar o potencial impacto nas necessidades de alocação de perfis e quantitativos de pessoas do redesenho de serviços finalísticos do governo e dos processos intermediários, visando sobretudo o enxugamento das áreas meio, com uso intensivo de Tecnologia da Informação e Inteligência Artificial. Portugal, Estônia e Reino Unido são exemplos de países em que os processos de digitalização de serviços à população se integraram à melhoria da gestão de pessoas.

4 Redesenhar estruturas, compatibilizar remuneração e blindar cargos



É fundamental constituir um time de líderes com as competências de gestão necessárias à execução das ações necessárias à melhoria da qualidade da gestão e das políticas públicas. Isso demanda que cada órgão possua uma cadeia de comando clara e, se possível, com um número de níveis hierárquicos enxuto (6 a 8), para que seja possível um olhar estratégico sobre as lideranças. Os cargos de chefia de todos os níveis hierárquicos devem responder ao ciclo de gestão de desempenho, com atribuições e responsabilidades bem definidos e condizentes com a complexidade das entregas envolvidas.

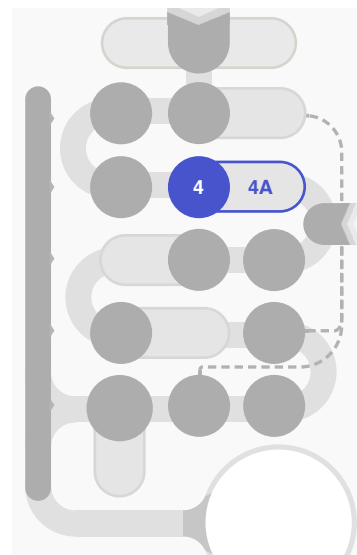
É necessário preservar o poder discricionário das lideranças em relação a seus liderados, blindando se possível em lei os cargos da cadeia de comando para que sejam ocupados a partir de critérios transparentes e avaliados com base em desempenho. Um exemplo é o caso do Peru, onde se estabeleceu um sistema voluntário para instituições que desejam ter gestores qualificados que recebeu adesão significativa (BID, 2017).

Além de mais coerente às necessidades de gestão, a estrutura hierárquica de cargos deve ter remuneração compatível com as responsabilidades a serem desempenhadas. De acordo com a OCDE (2010), os níveis de remuneração devem refletir diferentes níveis de habilidades, competências e desempenho, além de tornar o serviço público atraente para pessoas treinadas e motivadas. Nesse sentido, a avaliação de impacto do Programa de Desenvolvimento Regional no México concluiu que salários mais altos não só atraíram candidatos de melhor qualidade, mas também com melhor perfil e engajamento, aumentando a probabilidade de os candidatos aceitarem trabalhar em locais mais desafiadores, e atraindo candidatos com maior motivação para o serviço público (ANESP, 2020). Além disso, no Reino Unido, reformas recentes tornaram o setor público mais atrativo a profissionais qualificados (CPRL, 2020).



Redesenhar estruturas, compatibilizar remuneração e blindar cargos

Gestão de benefícios pecuniários



A remuneração dos cargos de diferentes tipos de vínculo é composta não apenas pelas parcelas fixas de vencimentos (definidas na estrutura hierárquica de cargos e respectivas regras) como também por um conjunto de benefícios de natureza financeira (pecuniários). Em muitos entes governamentais ou órgãos, foram sendo criados benefícios de maneira cumulativa ao longo dos anos, nem sempre a partir de uma visão mais ampla e estratégica sobre a atratividade dos cargos e uma mensuração dos reais efeitos destes benefícios sobre a produtividade ou o engajamento.

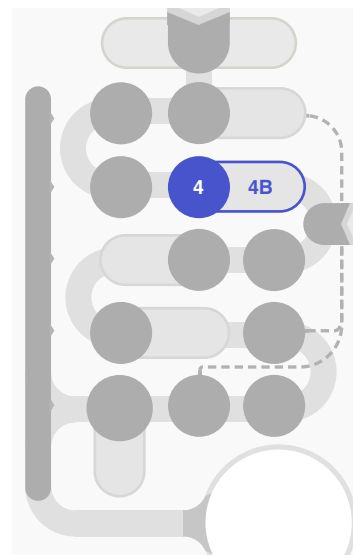
Por isso, é necessário, em muitos casos, equilibrar a atratividade dos cargos com base em seus vencimentos fixos, abolir a remuneração variável que não tenha resultados comprovados e priorizar o reconhecimento não pecuniário.

Para isso, é preciso conhecer e avaliar o conjunto de funções, gratificações e conselhos remunerados existentes no governo, compreender o tamanho e a dinâmica do “mercado” de remunerações adicionais disponíveis, revisá-las e criar regras mais claras para seu funcionamento, alinhadas ao planejamento estratégico.



Redesenhar estruturas, compatibilizar remuneração e blindar cargos

Gestão de benefícios não pecuniários



Estudos no campo da motivação, como a pesquisa realizada pelo República.org (2018), demonstram de maneira cada vez mais consistente que o engajamento de pessoas no trabalho não está associado necessariamente a recompensas financeiras (Doshi & McGregor, 2015), em especial no setor público (Assis, 2012). As pessoas precisam ser remuneradas de maneira justa e equilibrada pelo trabalho que desenvolvem. Ao mesmo tempo, deve-se buscar alinhamento ao propósito e reconhecimento. Neste sentido, o bom desempenho pode ser reconhecido a partir de outros mecanismos.

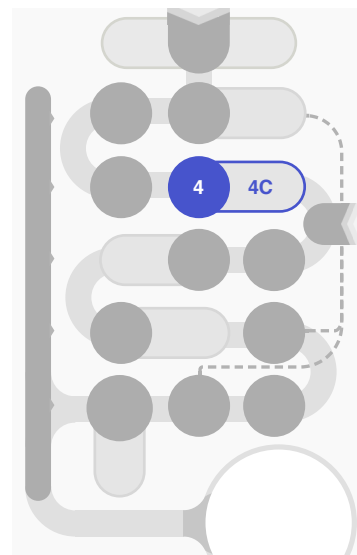
Ações mais efetivas de reconhecimento podem variar de acordo com o perfil do órgão e o que é valorizado pelos seus servidores e lideranças. Às vezes, estão relacionados ao dia a dia, como vaga na garagem ou escolha do posto de trabalho. Outras, a pertencimento, como a possibilidade de acompanhar o alto escalão em cerimônias, eventos e outras atividades. Certificados de participação ou agradecimento também mostram efeitos positivos.

Boas experiências na implementação de benefícios não pecuniários incluem: (1) No Chile, o concurso “Funciona” promove a inovação nos processos organizacionais. O prêmio consiste em uma oportunidade de estágio em uma agência do serviço público em um país da OCDE ou da América Latina; (2) Ao invés de vincular o desempenho ao pagamento, a Bélgica oferece recompensas não monetárias, como licença pessoal prolongada (CPRL, 2020).



Redesenhar estruturas, compatibilizar remuneração e blindar cargos

Advocacia e controle públicos atuarem como parceiros da inovação



A insegurança jurídica se constitui muitas vezes em uma barreira que reduz a atratividade de cargos com responsabilidades executivas, como também para o desempenho de lideranças que ocupam estes cargos.

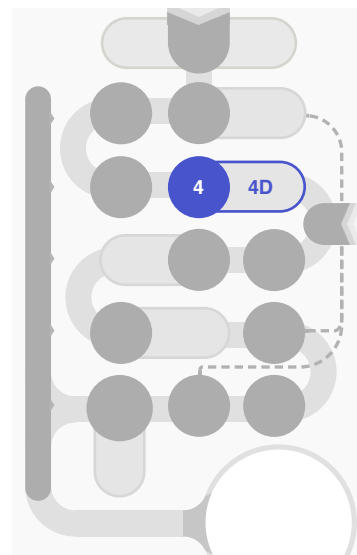
Para o gestor que possui a intenção de inovar sem cometer ilícitos ou erros graves, a melhor atuação possível das áreas jurídica e de controle interno e externo é aquela que apoia a análise de risco no momento de planejamento e implementação das iniciativas, e não apenas a posteriori, para punir eventuais erros. A função de apoio preventivo condizente à inovação deve ganhar mais força dentro dos órgãos de aconselhamento jurídico e de controle interno e externo.

Este apoio não deve ser apenas o de restringir riscos, mas de apoiar propositivamente a maneira de viabilizar ideias inovadoras cujos resultados potenciais sejam promissores para a solução de problemas públicos. Segundo Tony Blair, a maior parte dos recursos investidos por países da OCDE na melhoria da governança se concentram em projetos de "aperfeiçoamento do controle e prestação de contas, como a melhoria das unidades de auditoria e combate à corrupção, o fortalecimento da sociedade civil, da imprensa e dos parlamentos" e embora estes sejam investimentos relevantes, "as organizações internacionais deveriam oferecer maior suporte aos líderes interessados em fazer a coisa certa - e não apenas puni-los por tomar decisões equivocadas." (Leite, 2020).



Redesenhar estruturas, compatibilizar remuneração e blindar cargos

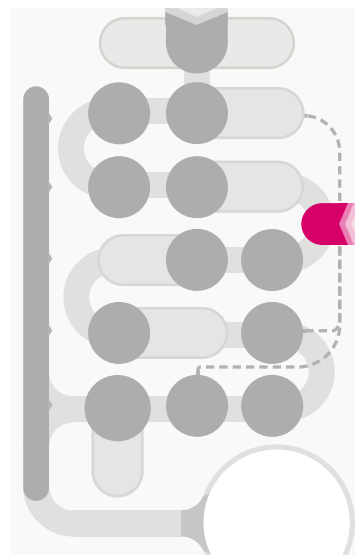
Defender o gestor que erra tentando acertar



A inovação no setor público demanda uma certa tolerância a erros, dentro de contornos aceitáveis de escala e impacto. É necessário diferenciar a corrupção e ações deliberadamente irresponsáveis de iniciativas inovadoras, delimitando um grau de risco condizente ao princípio da razoabilidade. Neste sentido, deve ser atribuída à área responsável pela defesa jurídica do governo o papel de realizar a defesa de gestores públicos que inclusive já tenham deixado de ocupar cargos de liderança se investigados em função de suas condutas. A defesa é legítima para que se observe a intenção por trás do eventual erro, bem como sua extensão e consequências. Evidentemente este papel de defesa se reverte para o de acusação no caso de comprovada má fé do gestor.

Especialistas em motivação como Dan Ariely, da Universidade de Duke (EUA), defendem a "cultura de erros honestos" em todos os tipos de organização, inclusive no setor público. Esta visão já está presente em uma parte dos profissionais da advocacia pública e dos órgãos de controle brasileiros, como demonstrou o painel Segurança Jurídica no Encontro do Movimento Pessoas à Frente realizado em novembro de 2020. É preciso que esta visão se torne mais amplamente difundida nos órgãos jurídicos e de controle de todas as esferas no Brasil.

► E se não houver plano estratégico?

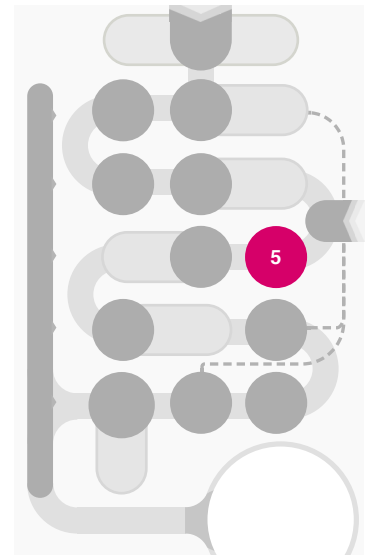


Como recomenda o *Institute for Integrated Transitions* (IFIT), se nenhum dos passos anteriores parecer exequível pelos profissionais que compõem o governo, pode ser necessário iniciar por este passo: delinear perfis de lideranças que terão como primeira responsabilidade realizar a estruturação do governo no campo da definição de prioridades e sua relação com a gestão de pessoas.

Estas lideranças ocupam cargos de alto impacto da administração pública, responsáveis pela gestão de grandes equipes e orçamento. Podem iniciar o seu trabalho organizando com clareza as prioridades de governo ou desenvolvendo um planejamento estratégico mínimo de suas próprias áreas e, na medida do possível, também de maneira integrada a outras áreas do governo. Este grupo de lideranças iniciais deve ainda desenhar a rotina de monitoramento, avaliação e correção de rumos da estratégia, em um modelo que permita ajustes ágeis e responsivos.

É importante que esta seleção não se pautar apenas por critérios tecnocráticos. Para a OCDE (CPRL, 2020), uma seleção baseada no mérito deve ser justa, imparcial e aberta, com critérios objetivos e procedimentos estandardizados. Ao mesmo tempo, certa responsabilidade política deve ser garantida. Em Portugal e em alguns Estados brasileiros, o processo baseado em competências pré-seleciona três profissionais que são entrevistados pelo superior direto, em geral nomeado por critérios políticos (Secretário, Ministro), de modo a combinar mérito e confiança.

5 Definir perfis de lideranças e equipes conforme resultados planejados



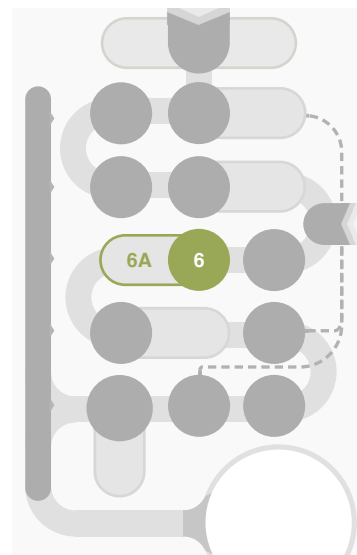
Caso as prioridades ou o plano estratégico já estejam definidos, neste passo são delineados os perfis profissionais específicos para subsidiar processos de seleção de lideranças e de composição de equipes, incluindo realocação, sempre com base nas competências necessárias. A definição destes perfis será mais precisa se baseada no mapeamento de uma matriz de competências, incluir experiência prévia e outras características importantes para o desempenho das funções e alcance dos resultados esperados.

Um material que pode apoiar o delineamento de perfis é o Guia para Atração e Seleção de Lideranças produzido no âmbito da parceria entre Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e Republica.Org, disponível [AQUI](#)



Seleção e nomeação de liderança com perfil adequado e alinhamento

Processos seletivos amplos e transparentes



Realizar processos seletivos para cargos de liderança com ampla divulgação, transparência de regras e critérios, metodologias validadas e base integrada de informações sobre os candidatos coaduna com recomendações da OCDE (2010), do Center for Public Research and Leadership (CPRL, 2020) e já se mostra possível no Brasil, a exemplo da proposta implementada em 7 diferentes Estados entre 2019 e 2020. Além de permitir a atração de um conjunto amplo de profissionais para avaliação, a seleção de lideranças nestes moldes proporciona legitimidade aos profissionais selecionados perante seus pares e equipes. Em processos deste tipo, deve-se buscar ao máximo um equilíbrio entre mérito e confiança, ou seja, as lideranças selecionadas devem possuir o perfil e competências necessários para enfrentar os desafios, bem como alinhamento ao projeto político que o governo estabeleceu para a área.

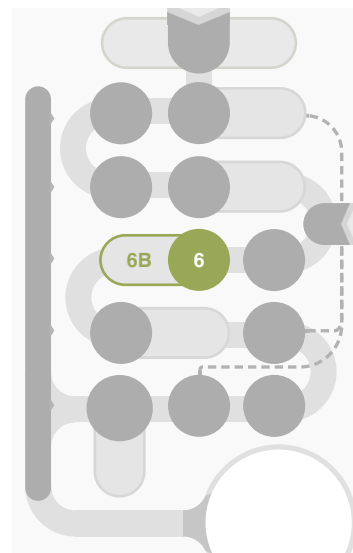
Há um conjunto de boas práticas neste sentido em outros países e também no Brasil, parte das quais foi sistematizada [neste estudo](#) coordenado pela parceria entre Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.Org. O passo a passo para a implementação de processos seletivos nestes moldes foi sistematizado em um [guia](#) pelo CONSAD.

Existe também a opção de realizar, antes da seleção, uma avaliação de ocupantes dos cargos, com base em matriz de competências e parâmetros de desempenho (ação denominada *assessment*) e a partir dela decidir para quais cargos de liderança abrir processos seletivos.



Seleção e nomeação de liderança com perfil adequado e alinhamento

Promover diversidade



A diversidade da sociedade brasileira precisa estar presente no setor público para que os diferentes olhares possam construir e entregar políticas públicas aderentes às necessidades do país. Neste sentido, em muitos governos já foram incluídas políticas de cotas raciais para promoção de equidade em concursos. Além de caminhar para que estejam presentes em todos os processos seletivos (cargos comissionados, temporários e quadro permanente), deve haver mecanismos deliberados de inclusão no dia a dia de trabalho, sobretudo, nos cargos de alto escalão. Corroboram para estas ações evidências encontradas em estudos realizados pelo *Center for Public Research and Leadership* (CPRL, 2020), pela parceria entre Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.Org (BRAVA et alii, 2020) e pela OCDE (2010).

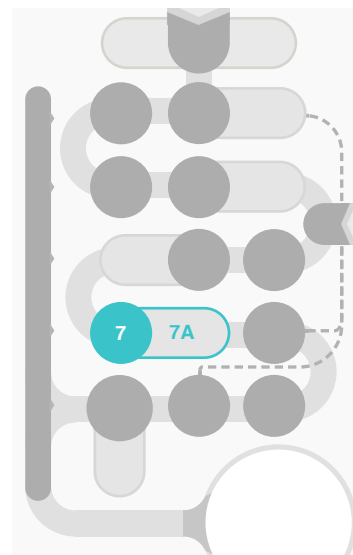
Para isso, é importante diagnosticar o perfil de ocupantes de cargos de alto escalão em relação a raça e gênero, e conduzir estratégias ativas de promoção de diversidade, em especial nas áreas estratégicas de governo. Além disso, é necessário "criar uma comunidade de práticas em que lições sobre a diversificação da burocracia e seus impactos na melhoria de vida das pessoas possam ser divididas e assimiladas." (República.org, 2020, pp. 28-29). Políticas ativas de combate ao racismo institucional são necessárias.

O Instituto Ethos e o Centro de Estudos de Diversidade no Trabalho (CEERT) publicaram indicadores para promoção de equidade racial como foco em empresas brasileiras que podem ser adaptadas a governos disponíveis [AQUI](#). Além disso, a partir de uma realidade distinta da brasileira, o governo do País de Gales oferece o *toolkit* [Igualdade, Diversidade e Inclusão no trabalho](#), considerando inclusão de gênero, pessoas com necessidades especiais e diversidade cultural. O documento [Brilliant Workforce](#) do Reino Unido também traz diretrizes neste sentido.



Composição de equipe em quantidade e perfis adequados

Carreiras adequadas e com maior mobilidade



Boa parte das carreiras restringem a atuação dos servidores concursados a um determinado órgão ou área. Contudo, como indicam estudos realizados pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD, 2019), pelo Center for Public Research and Leadership (CPRL, 2020) e pela OCDE (2010), uma maior mobilidade pode auxiliar na alocação mais eficiente de profissionais e também apoiar estratégias de engajamento. Ajustar as carreiras requer um olhar atento à demanda por seus profissionais nas diferentes áreas do governo, à realidade do mercado profissional e ao perfil do quadro disponível. Carreiras estruturadas mais recentemente no poder público já foram criadas prevendo mobilidade entre órgãos, com possibilidade de alocação em papéis e responsabilidades distintos dentro de uma mesma família de competências profissionais (ex.: Analista de Infraestrutura, Analista de Políticas Sociais, EPPGG).

Além da mobilidade, pode haver espaço ainda para melhorar as carreiras de modo a observar:

- a) Amplitude salarial base-topo;
- b) Regras de progressão e promoção baseadas em aumento no nível de complexidade das entregas e de responsabilidades, bem como ao desempenho;
- c) Restrição a prêmios automáticos por tempo de serviço (ex.: progressão, quinquênio); e
- d) Não permitir a incorporação de cargos e benefícios aos vencimentos fixos, sobretudo para fins de aposentadoria.

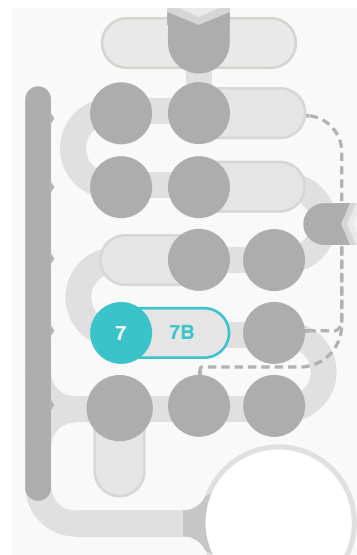
Recomenda-se conhecer [o material](#) produzido pelo Movimento Pessoas à Frente sobre carreiras e remuneração para avançar na reestruturação ou criação de carreiras.

Um debate nacional importante se dá em torno das possibilidades de entrada lateral e mobilidade entre carreiras, e é recomendável a todos os entes da federação que conheçam suas realidades e possam se aprofundar neste debate. Um olhar especial pode ser dado a cargos administrativos e de gestão que possam ser transversais a múltiplos órgãos.



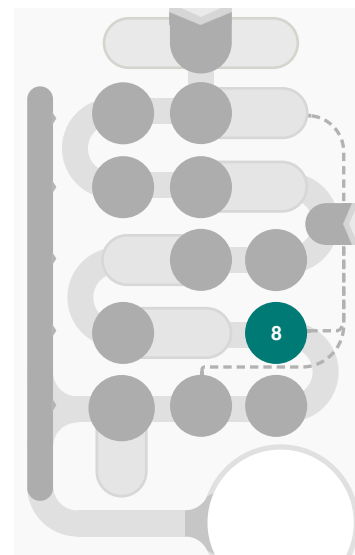
Composição de equipe em quantidade e perfis adequados

Avaliar competências variadas nos concursos



O ingresso de profissionais que terão vínculos de longo prazo com o setor público se dá prioritariamente por prova de conhecimentos, um mecanismo consagrado de seleção para uma escala massiva de candidatos, por sua objetividade. Contudo, como indica estudo realizado pela OCDE, as provas não aferem o leque de competências necessárias para o trabalho efetivo, tais como habilidades comportamentais e relacionais, ou a capacidade de trabalhar de maneira colaborativa, entre outras. Por isso, é importante começar a testar a inclusão de etapas de avaliação de competências em concursos públicos, com estratégias que permitam evitar vieses e demonstrar impessoalidade a candidatos e sociedade (transparência).

Um exemplo nos Estado Unidos é a experiência de Wisconsin, onde o governo incluiu, além de questões de múltipla escolha, novos métodos avaliativos como entrevistas e análise de currículos e as novas ferramentas avaliativas passam também por um processo de aprovação baseado em critérios e padrões de objetividade (Leite, 2020). Tais ferramentas de uso massivo vêm sendo testadas em diferentes países e podem começar a ser aplicadas também no Brasil.



8 Pactuar critérios de avaliação de desempenho e desenvolvimento

1A Organizar mensuração e monitoramento do desempenho

10 Avaliação de desempenho e desenvolvimento

Após a seleção e nomeação, no momento de posse de nova liderança ou membro de equipe, devem ser acordadas de maneira objetiva os resultados esperados, as evidências que permitirão aferir o desempenho e o desenvolvimento de competências, e as rotinas de avaliação e feedback.

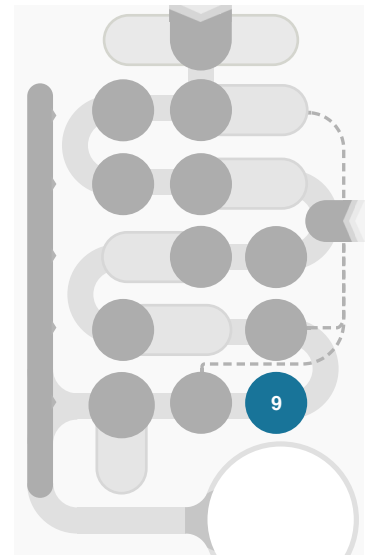
Recomenda-se ainda um cuidado com a integração do profissional, com apresentação das áreas relevantes do órgão, seus processos e procedimentos, e também atividades mais leves, de celebração ou outras propícias à criação de vínculos mais orgânicos entre os membros da equipe e o novo integrante.

- Desempenho: devem ser acordados de maneira objetiva os resultados esperados e evidências ou indicadores que permitirão não só aferir como monitorar o desempenho. Estes objetivos, ou resultados esperados, devem possuir ao máximo foco na sociedade e nos resultados finalísticos.
- Desenvolvimento: a partir da matriz de competências e das ferramentas disponíveis, devem ser definidas as expectativas de desenvolvimento da nova liderança, que podem ser concretizadas em um PDI (plano de desenvolvimento individual). A sua avaliação será feita com base na matriz de competências definida para o cargo, construída na etapa de seleção. Caso não tenha sido realizada seleção com base em competências, este é um momento importante para defini-las.

A **avaliação dos processos de desempenho** (entregas) e desenvolvimento pode ser um processo concomitante, porém é importante a clareza da separação conceitual dos dois pilares.

Guia Prático de Desempenho e Desenvolvimento disponível [AQUI](#)

9 Feedbacks na rotina das equipes que permitam real desenvolvimento



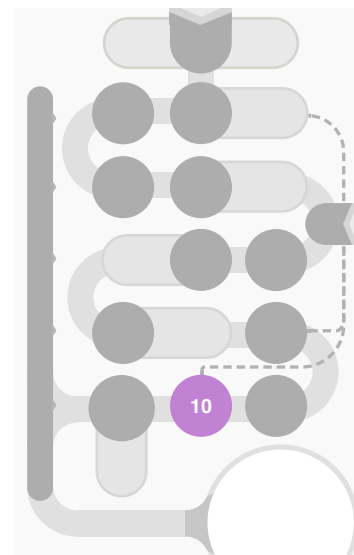
Há duas dimensões de feedback que devem ser consideradas. A mais conhecida delas requer periodicidade definida e instrumentos que roteirizam as conversas de feedback e avaliação, baseadas no monitoramento contínuo das metas pactuadas. Contudo, há uma outra dimensão do feedback que ocorre na prática cotidiana. É no dia a dia de trabalho que os profissionais demonstram seus conhecimentos, habilidades, atitudes, lidando com situações concretas. Tanto as lideranças como suas equipes atuarão melhor se for mantido um diálogo constante sobre seus comportamentos e realizações. Para desenvolver uma cultura de feedback, recomenda-se tanto instituir uma rotina periódica, reservando tempo de qualidade para estas conversas e roteiros que apoiem as lideranças a anfitriar este processo, como conversas imediatas, no "calor" dos acontecimentos, desde que bem cuidadas.

O feedback mais recomendado é aquele em que tanto quem recebe como quem oferece o feedback estão abertos a oportunidades de desenvolvimento a partir do diálogo a respeito de comportamentos observáveis e de desempenho efetivamente mensurado. O feedback com este sentido tem o potencial de fortalecer vínculos e ampliar a confiança interna da equipe, promovendo engajamento, como indica estudo realizado pelo República.org (2018).

Não se deve confundir feedback com uma avaliação anual sobre o desempenho da liderança ou do profissional (que também é importante e deve acontecer com periodicidade definida). Além de momentos mais estruturados, é importante manter um diálogo constante, do superior direto com seus liderados, entre pares e das equipes com suas lideranças. É a qualidade das conversas cotidianas que promove times de alto desempenho, como demonstrou um recente estudo conduzido dentro do Google (NYT, 2016).

- Como está a qualidade das conversas no seu time? Um material de reflexão neste sentido pode ser acessado [AQUI](#)

[- What Google learned from its quest to build the perfect team](#)



10

Avaliação de desempenho e desenvolvimento

1A

Organizar mensuração e monitoramento do desempenho

8

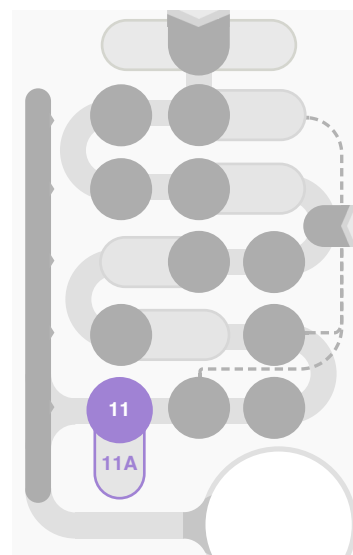
Pactuar critérios de avaliação de desempenho e desenvolvimento

Na gestão de pessoas, a avaliação de desempenho deve almejar o desenvolvimento e evolução de indivíduos, equipes e da organização. Como aconselha a OCDE (2010), o foco são pontos de melhoria, capacidades a ser desenvolvidas, reflexão sobre padrões de comportamento que podem estar levando a resultados distintos dos desejados, e não uma visão punitivista. Com base em **metas e objetivos pactuados**, monitoramento e acompanhamento frequente e transparência, a avaliação deve ser baseada em competências e se possível organizada de maneira a alinhar critérios e rotinas entre diferentes áreas e equipes. Recomenda-se utilizar um modelo diferenciado para avaliar lideranças, tendo em vista seu papel-chave e responsabilidades.

Além disso, é preciso testar e validar estratégias para lidar com casos de baixo desempenho ou pouca vocação para o serviço público. Isso pode ser feito a partir de comitês de avaliação constituídos por atores de distintos perfis (gestores, sindicatos, pares, avaliadores externos). É importante destacar que não se trata de instituir avaliações pro-forma, como são a maior parte dos sistemas de avaliação de desempenho hoje instituídos em órgãos públicos no Brasil. Trata-se de efetivamente criar uma cultura de avaliação baseada no equilíbrio entre evidências e diálogo, desempenho e desenvolvimento, o que demanda um ambiente de confiança. Esta confiança dificilmente é conseguida em processos burocratizados ou em organizações de comando excessivamente vertical, em que o medo é o principal motivador do trabalho. É preciso desenvolver um ambiente de diálogo e confiança para que a avaliação efetivamente alcance sua maior potência na melhoria dos resultados, e tenha como foco não apenas o desempenho, mas também a aprendizagem.

Recomenda-se não apenas instituir iniciativas de avaliação em que o desempenho e o desenvolvimento dos profissionais sejam objeto de análise, como também refletir e avaliar benefícios das próprias iniciativas de avaliação, para aperfeiçoá-las continuamente.

Desenvolvimento de lideranças

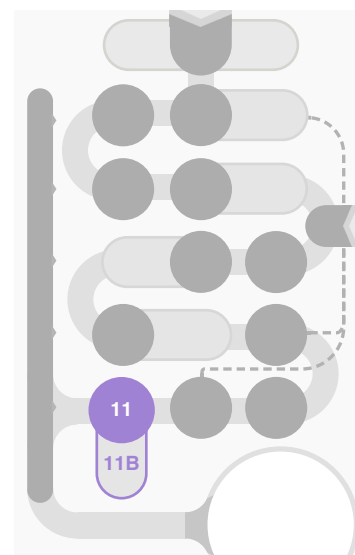


Mesmo que realizados bons processos seletivos de profissionais, as lideranças nomeadas não serão perfeitas. O desenvolvimento de lacunas, se possível a partir de uma matriz de competências necessárias ao cargo, é uma necessidade constante. As atividades de desenvolvimento não se restringem nem devem necessariamente incluir cursos, oficinas ou aulas. Outras estratégias podem ser consideradas conforme o caso, como mentoria, coaching, aprendizagem entre pares, jornadas imersivas ou intercâmbios com outras organizações. A aplicação prática de conteúdos de aprendizagem em serviço, seguida de momentos de reflexão consciente sobre o desenvolvimento gerado, deve ser valorizada.

O olhar para desenvolvimento deve idealmente partir de uma visão integrada da matriz, de um plano de desenvolvimento individual e de atividades (ou trilha) de desenvolvimento das competências. É recomendável estruturar um programa de desenvolvimento coletivo para as lideranças e também a formação de profissionais de níveis hierárquicos inferiores com potencial para assumir posições de liderança no futuro.

Ações de desenvolvimento de talentos voltadas especificamente para cargos de liderança emergem de estudos realizados por diferentes instituições, como OCDE (2010), CONSAD (2019) e CPRL (2020). Exemplos: (1) nos Estados Unidos, o Centro de Desenvolvimento de Lideranças oferece oportunidades de desenvolvimento profissional com foco prático baseadas em competências; (2) o Reino Unido desenvolve lideranças a partir de seu órgão central de gestão de talentos do serviço público; (3) o Canadá possui um programa de desenvolvimento de liderança executiva, que oferece aprendizado direcionado para servidores públicos atuais; (4) em Portugal, dirigentes superiores frequentam um curso (CAGEP) distinto do curso oferecido aos dirigentes intermediários (FORSEP); (5) na Bélgica, o Instituto de Formação da Administração Federal (Institut de Formation de l'Administration Fédérale) criou um processo denominado "cocriação" que inclui aprendizagem entre pares, incentivando os funcionários públicos seniores a partilhar as melhores práticas dentro dos seus círculos de pares.

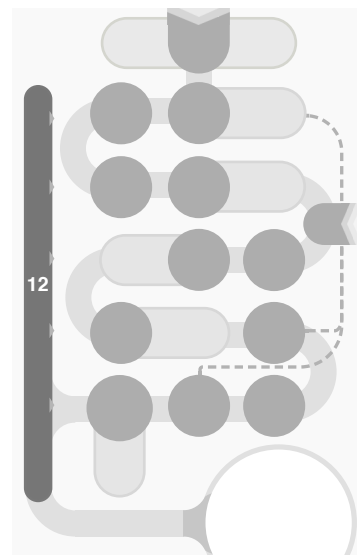
Desenvolvimento de equipes



O desenvolvimento de lacunas de competências dos membros da equipe também é uma necessidade constante, em especial diante de mudanças e inovações. Porém, na maior parte dos órgãos públicos brasileiros, os servidores escolhem cursos e outras atividades de desenvolvimento de maneira autônoma e pouco ou nada integrada à gestão estratégica de pessoas do órgão. Planos de desenvolvimento mais amplos baseados nos rumos estratégicos desejados devem ser combinados a planos individuais fundamentados nos processos de avaliação e feedback.

São exemplos de práticas promissoras de desenvolvimento de talentos visando construir capital humano: (1) no Canadá, gestores são também responsáveis por garantir que suas organizações tenham uma política de aprendizagem que apoie sua missão e mandato, e que todos os funcionários tenham planos de aprendizagem para adquirir ou manter conhecimentos, habilidades e competências relacionadas às suas funções; (2) em Portugal, existe uma formação inicial de Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais, ministrada pela Direção-Geral da Qualificação dos Funcionários Em Funções Públicas – INA (CPRL, 2020); (3) em Ruanda, investiu-se na capacitação de profissionais a longo prazo e consultores ou especialistas externos tornam-se mentores de um servidor público para a apropriação do conhecimento pelo poder público para além de projetos específicos (Leite, 2020).

12 Promoção de engajamento



Compreendido como um estado mental positivo, afetivo-motivacional, relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, o engajamento demanda a criação de vínculos e confiança entre liderança e equipe. A própria execução do ciclo completo de gestão de pessoas contribui para o engajamento a partir da clareza tanto de resultados esperados como da estratégia para atingi-los, dos papéis e responsabilidades, acordos de desempenho e desenvolvimento e feedbacks que permitam o aprendizado com erros honestos.

É essencial que se crie um ambiente acolhedor em que se possa desenvolver autonomia. O clima organizacional é fundamental. A confiança aumentará principalmente pela consistência da gestão e abertura ao diálogo. Conversas de qualidade permitirão à liderança um conhecimento mais aprofundado sobre os fatores que motivam cada membro da equipe, permitindo que visualize os incentivos mais adequados a cada profissional. Além disso, políticas, práticas e procedimentos que visem a proteção da saúde e segurança psicológica dos profissionais são muito importantes.

O conjunto de recursos disponíveis para construir e manter engajamento passa pela valorização, ou seja, pelos mecanismos de reconhecimento pecuniários e não pecuniários (ver os passos específicos destes temas). Devem ser elaborados com equidade para que os profissionais os percebam como justos. Um sistema de gestão de pessoas mais robusto, com regras mais simples, transparentes e coerentes, pode conferir aos atores que o compõem maior segurança e previsibilidade, fatores que também irão influenciar o engajamento.

Práticas promissoras reveladas em estudos comparativos como fatores de engajamento incluem a criação de redes de colaboração (peer-to-peer learning), principalmente entre lideranças seniores; o oferecimento de certificados de participação como forma de agradecimento e reconhecimento aos servidores envolvidos na seleção de outros profissionais; diagnósticos que envolvam a realização de surveys com os atuais servidores para assegurar o engajamento de servidores em propostas de reforma. Como exemplo, em Singapura, o Esquema de Sugestão de Pessoal (SSS) é um meio para os funcionários sugerirem ideias para a melhoria do serviço público em qualquer área de trabalho. Além disso, as Equipes de Melhoria do Trabalho (WITS) se reúnem para colaborar em projetos inovadores. Ambas as estruturas visam fornecer aos funcionários públicos um canal oficial bottom up, onde funcionários de qualquer nível podem apresentar ideias inovadoras para melhorar o serviço público (CPRL, 2020).

Estas recomendações podem ser encontradas de forma mais detalhada, juntamente com outros exemplos, [AQUI](#).

Um painel para apoiar a superação dos desafios à implementação

Algumas das propostas requerem acordo entre atores que mais incidem sobre a gestão de pessoas, tais como governantes, parlamentares, sindicatos e órgãos de controle. Outras demandam aprovação ou revisão de leis, decretos, portarias e outras normas. Em cada ente governamental, a correlação de forças entre esses atores se expressa de maneira distinta e o conjunto normativo-legal existente pode variar, assim como a cultura das organizações que conformam o poder público em questão. As possibilidades concretas de incidir sobre cada um dos temas sugeridos dependerá destes fatores e sobretudo das propostas concretas de implementação de transformações. A tabela apresentada na página a seguir busca apoiar a visualização de como cada passo sugerido no roadmap dialoga com três fatores: atores relevantes, instrumentos normativos e nível de complexidade institucional.

Em relação a atores relevantes, a categorização sugerida visa apenas apoiar a reflexão sobre a necessidade de se considerar distintos perfis afetados pelas decisões nas discussões sobre a transformação da gestão de pessoas e destacar o papel crucial dos patrocinadores políticos destas mudanças. O conjunto de atores a ser considerado e o posicionamento real de cada um deles varia bastante de governo para governo. Além disso, dentro de uma mesma categoria de atores, este posicionamento pode não ser uniforme, podendo variar em função da forma concreta que cada proposição assumir.

No que diz respeito às leis e normas, exceto pelo que está definido constitucionalmente, há muitas diferenças entre governos, tendo em vista o sistema federativo brasileiro. O importante é avaliar quais mudanças normativo-legais são necessárias e como é possível gerar transformação equilibrando, de um lado, o menor dispêndio possível de energia em termos de alterações legais e, de outro, a viabilidade, a segurança e a perenidade almejados. Neste sentido, a legislação pode funcionar como ferramenta de institucionalização das políticas que são paulatinamente adotadas. É preciso avaliar com cautela quando a normatização pode funcionar efetivamente como indutora de novas práticas, já que as mudanças efetivas em gestão de pessoas podem demandar um caminho mais gradativo e incremental.

Além dos aspectos políticos e jurídicos, cabe destacar que as ações propostas neste roadmap possuem níveis distintos de complexidade para implementação. Ao mesmo tempo que implementá-las demanda certa capacidade institucional, a implementação fortalece tais capacidades. Por isso, estão indicados níveis de complexidade (baixo, intermediário, elevado e muito elevado), de modo a apoiar os agentes de transformação nas escolhas e na construção de estratégias que permitam o desenvolvimento gradual de capacidades. Ressalta-se que uma iniciativa de complexidade elevada pode ser necessária mesmo em um contexto de baixa capacidade institucional instalada. Neste caso, buscar parcerias junto a organizações da sociedade civil, instituições acadêmicas e outros entes públicos pode ser uma maneira de implementar as mudanças.

Estratégias de fortalecimento institucional variam a depender do contexto e de quem serão os agentes de transformação. Atividades como cursos, oficinas ou jornadas de formação podem ser necessárias em determinados governos e temas. A troca direta de experiências entre agentes governamentais de um mesmo ente ou de entes diferentes é outra potente fonte de aprendizagem. Processos mais customizados de implementação, com apoio de parceiros de outros governos, da sociedade civil e fornecedores de mercado, também podem favorecer a construção de capacidades se desenhados para a internalização das metodologias e do conhecimento. A escolha e composição de estratégias dependerá da realidade e contexto de cada governo.

Painel

● Imprescindível

○ Necessário

● Um ou mais

● Pode vir a demandar

○ Independe

● Muito elevado

● Elevado

● Intermediário

○ Baixo

	ATORES				LEGAL/ NORMATIVO			Nível de complexidade institucional	
	Governantes	Parlamentares	Sindicatos	Órgãos de controle	Lei	Decreto	Portaria		
0	Considerar a Gestão de Pessoas nas prioridades estratégicas de governo	●	○	○	○	○	○	○	
0A	Órgão central de gestão de pessoas	○	○	○	○	●	●	●	○
0B	Construir as bases de uma gestão de pessoas mais estratégica	○	○	○	○	●	●	●	○
0C	Plano Diretor de Gestão de Pessoas	○	○	○	○	●	●	●	●
0D	Ampliar a visão da escola de governo com foco no desenvolvimento	○	○	○	○	●	●	●	●
1	Instituir/ aperfeiçoar a gestão das prioridades e da estratégia	○	○	○	○	○	○	○	●
1A	Organizar mensuração e monitoramento do desempenho institucionais	○	○	○	○	●	●	●	●
2	Clareza de atribuições e responsabilidades entre as áreas envolvidas no alcance dos resultados	●	○	○	○	●	●	●	●
3	Planejamento estratégico da força de trabalho baseado em evidências e com foco em eficiência	○	○	○	○	●	●	●	●
4	Redesenhar estruturas, compatibilizar remuneração e blindar cargos	●	●	○	○	○	○	○	●
4A	Gestão de benefícios pecuniários	●	●	○	○	○	○	○	●
4B	Gestão de benefícios não pecuniários	○	○	○	○	○	○	○	●
4C	Advocacia e controle públicos atuarem como parceiros da inovação	○	○	○	○	○	○	○	●
4D	Defender o gestor que erra tentando acertar	○	○	○	○	●	●	●	●
	E se não houver plano estratégico?	●	●	○	○	○	○	○	○
5	Definir perfis de lideranças e equipes conforme resultados planejados	○	○	○	○	○	○	○	●
6A	Processos seletivos amplos e transparentes	○	○	○	○	○	○	○	●
6B	Promover diversidade	○	○	○	○	●	●	●	●
7A	Carreiras adequadas e com maior mobilidade	●	●	●	○	●	●	●	●
7B	Avaliar competências variadas nos concursos	●	●	●	●	●	●	●	●
8	Pactuar critérios de avaliação de desempenho e desenvolvimento	●	○	●	○	○	●	●	●
9	Feedbacks na rotina das equipes que permitam real desenvolvimento	○	○	○	○	○	○	○	●
10	Avaliação de desempenho e desenvolvimento	●	○	●	○	○	○	○	●
11A	Desenvolvimento de lideranças	○	○	○	○	○	○	○	●
11B	Desenvolvimento de equipes	○	○	○	○	○	○	○	●
12	Promoção de engajamento	○	○	○	○	○	○	○	●

Ficha técnica

Realização

BRAVA
Fundação Lemann
Instituto Humanize
República.org

Apoio Técnico

Pacto Organizações Regenerativas

Coordenação

Cecília Zahran (Fundação Lemann)
Maria Clara Nogueira Cruz (Fundação Lemann)
Barbara Cardozo (República.org)
Isabela Tramansoli (República.org)

Conteúdo e Pesquisa (Pacto)

Kiki Mori (coordenação)
Débora Paim

Diagramação

uiu cavalheiro

Referências

ANESP. Estudo: Carreiras no serviço público. 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1MdryD97fqo2vdtW23oZmlruGGy2zklJz/view?usp=sharing>

ASSIS, L.O.M, REIS NETO, M.T. Remuneração variável por desempenho no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado brasileiro. Trabalho apresentado no V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 4 a 6 de junho de 2012. 33 p. Disponível em: http://epsm.nescon.medicina.ufmg.br/dialogo05/Biblioteca/Artigos_pdf/Remuneracao%20Variavel%20por%20desempenho%20no%20setor%20publico.pdf

BID. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Como desenvolver e implantar a profissionalização de um segmento executivo? Opções para uma gestão pública “a la carte”. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18235/0000603>

CONSAD. Guia de seleção de lideranças no Serviço Público. 2021. Disponível em: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AAJWKXsgZYTXXGwo&cid=A3797215D0FD15F1&id=A3797215D0FD15F1%212753&parld=A3797215D0FD15F1%212698&o=OneUp>

CONSAD. O papel das unidades centrais para a gestão estratégica de pessoas no Setor Público. Disponível em: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AAJWKXsgZYTXXGwo&cid=A3797215D0FD15F1&id=A3797215D0FD15F1%212862&parld=A3797215D0FD15F1%212698&o=OneUp>

CONSAD. Pesquisa “Quadro da Administração dos Estados Brasileiros”. 2019

CPRL. Center for Public Research and Leadership. Modernizing the Civil Service: A Survey of International Reforms for Modernizing People Management in the Public Sector. 2020.

DOSHI, Neel, MCGREGOR, Lindsay. How Company Culture Shapes Employee Motivation. Harvard Business Review. November 25, 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>

ETHOS, CEERT. Indicadores Ethos-Ceert para Promoção de Equidade Racial. 2016. Disponível em: <https://ceert.org.br/publicacoes/diversidade-trabalho/29/indicadoresethos-ceert-para-promocao-de-equidade-racial>.

FUNDAÇÃO BRAVA, FUNDAÇÃO LEMANN, INSTITUTO HUMANIZE, REPUBLICA.ORG e PACTO ORGANIZAÇÕES REGENERATIVAS. Atracção e Seleção para Cargos de Liderança em governos estaduais. Agosto, 2020. Disponível em: https://secureservercdn.net/72.167.242.48/xku.1dc.myftpupload.com/wp-content/uploads/2021/02/Estudo-de-Implementacao_Atracao-e-Selecao.pdf

FUNDAÇÃO BRAVA, FUNDAÇÃO LEMANN, INSTITUTO HUMANIZE e REPUBLICA.ORG. Gestão de pessoas no setor público, Guia prático, Parte II – Protocolo para realização de processos de pré-seleção. 2020. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/3-guias-praticos-para-gestao-de-pessoas-no-setor-publico>

FUNDAÇÃO BRAVA, FUNDAÇÃO LEMANN, INSTITUTO HUMANIZE e REPUBLICA.ORG. Gestão de pessoas no setor público, Guia prático, Parte III – Gestão do desempenho para cargos de liderança. 2020. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/3-guias-praticos-para-gestao-de-pessoas-no-setor-publico>

FUNDAÇÃO BRAVA, FUNDAÇÃO LEMANN, INSTITUTO HUMANIZE e REPUBLICA.ORG. Guia Prático para engajamento de equipes em trabalho presencial e remoto. Produto 2 REVISÃO DE LITERATURA. 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1d6OqsqZgETKu23joYzK7wc8-48XNdVek/view>

INSTITUTE For Integrated Transitions. Civil Service Reform in Times of Transition. IFIT Practice Brief. 2020. Disponível em: <https://www.ifit-transitions.org/publications/major-publications-briefings/civil-service-reform-in-times-of-transition/civil-service-reform-in-times-of-transition-1.pdf/view>

INSTITUTO Ethos/Ceert. Indicadores Ethos-Ceert para a promoção da equidade racial. 2019. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-ceert-para-promocao-de-equidade-racial/>

LEITE, Rafael. Um roteiro para as mudanças no serviço público? Revisão das experiências internacionais de reforma. Documento de circulação interna. São Paulo, maio 2020.

NYT. New York Times. What Google learned from its quest to build the perfect team: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264086098-pt>

OCDE. The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action. ODCE Publishing, Paris. 2015. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264236561-en>

PACHECO, R., ESPER, N. Melhorando a efetividade do Estado no Brasil. Fundação Lemann, 2017.

REPÚBLICA.ORG. E-Book Negros no Serviço Público. 2020. Disponível em: <https://www.negrosnoservicopublico.com/>

REPÚBLICA.org. Residência em Capital Humano. 2018. Disponível em: <https://republicafellows.org/#results>

SILVA, Rogerio. Por que conversar com qualidade é essencial para as organizações. 2020 Disponível em: <https://medium.com/pacto-organiza%C3%A7%C3%B5es-regenerativas/por-que-conversar-com-qualidade-%C3%A9-essencial-para-as-organiza%C3%A7%C3%B5es-1ca3e837b1e7>

UK Civil Service. A Brilliant Civil Service: becoming the UK's most inclusive employer. 2017. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/658488/Strategy_v10_FINAL_WEB6_TEST_021117.pdf

VAHDAT, V., CARVALHO, M.H., BEIDACKI, C.S., BOEIRA, L.S. Modelos de carreiras no serviço público: uma resposta rápida. Brasília: Instituto Veredas, 2020.

WELSH GOVERNMENT. Equality, Diversity and Inclusion Toolkit for the Work-Based Learning Provider Network. Disponível em: <https://gov.wales/sites/default/files/publications/2019-08/equality-diversity-and-inclusion-toolkit-for-the-work-based-learner-provider-network.pdf>