



Movimento
Pessoas à Frente

Gestão do Desempenho e Desenvolvimento

GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO





Movimento Pessoas à Frente

COORDENAÇÃO

Humberto Falcão Martins

REDE DE ESPECIALISTAS

André Luiz Marques
Andrea Quadros Pasquini
Bruna Eboli Machado
Bruna Santos
Bruno Salgado
Claudio Azzi
Conrado Tristão
Cresio Pereira de Freitas
Cristina Mori
Daniel Duque
Daniel Ortega Nieto
Douglas Andrade da Silva
Eloy Oliveira

Emilia Carvalho
Evelyn Levy
Fábio Almeida
Felipe Drumond
Flávia Goulart
Francisco Gaetani
Gabriel Melo
Guilherme Coelho
Haroldo Rocha
Ieda Aparecida de Moura Cagni
Iracema Keila Castelo Branco
Karoline Busatto
Marcos Toscano

Maria Aparecida Muniz Jorge Dias
Marina Iignes Pereira Zimmermann
Marizaura Camões
Monica Bernardi
Paulo Lino Gonçalves
Pedro Pontual
Rafaella Lopes
Rebeca de Oliveira Souza
Renata Vilhena
Tâmara Andrade
Tatiana Ribeiro
Wagner Lenhart

COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA

Weber Sutti
Clarissa Malinverni
Allan Greicon
Cecília Zahran

FACILITAÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO

Américo Sampaio
Joara Marchezini

ELABORAÇÃO DO TEXTO

João Paulo Mota
Pedro César Souza
Jean Philippe Cançado

REVISÃO DE TEXTOS

Jane Graciele da Silva

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

[Estúdio Labirin.to](http://EstúdioLabirin.to)

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

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

Carta de Apresentação



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

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

trata. Líderes e suas equipes cumprem melhor seus propósitos com alavancas, que não se movem sozinhas.

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

O termo desempenho, todavia, não é monolítico na literatura gerencial, pois, por vezes, há imprecisões nas definições e variações semânticas, que dificultam o entendimento e sua

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

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

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

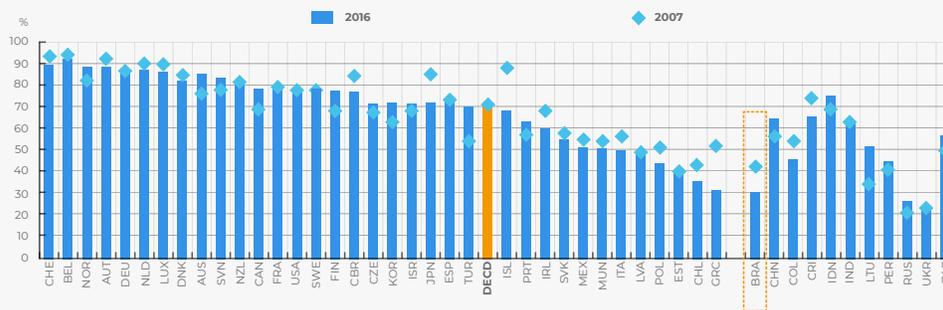
Em contraponto, a perspectiva da nova gestão pública colocou o conceito de desempenho em destaque muito a partir da gestão empresarial, com uma desmedida obsessão por controle e ganhos de eficiência e omissa em relação aos critérios/requisitos relevantes, tais como a sustentabilidade (perenidade) e o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

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

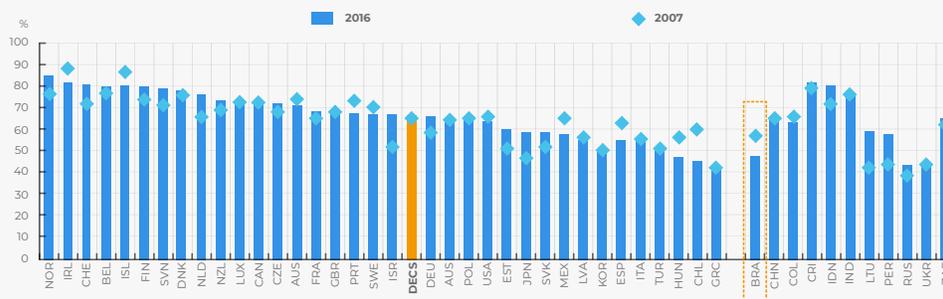
No Brasil, os dados refletem uma dura e desafiadora realidade do desempenho dos arranjos de governança pública. Os gráficos de satisfação do cidadão a seguir foram apresentados em estudo da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico) e comparam países com um índice de 0 a 100%.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

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


Satisfação do cidadão com o sistema de saúde
 2007 e 2016




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



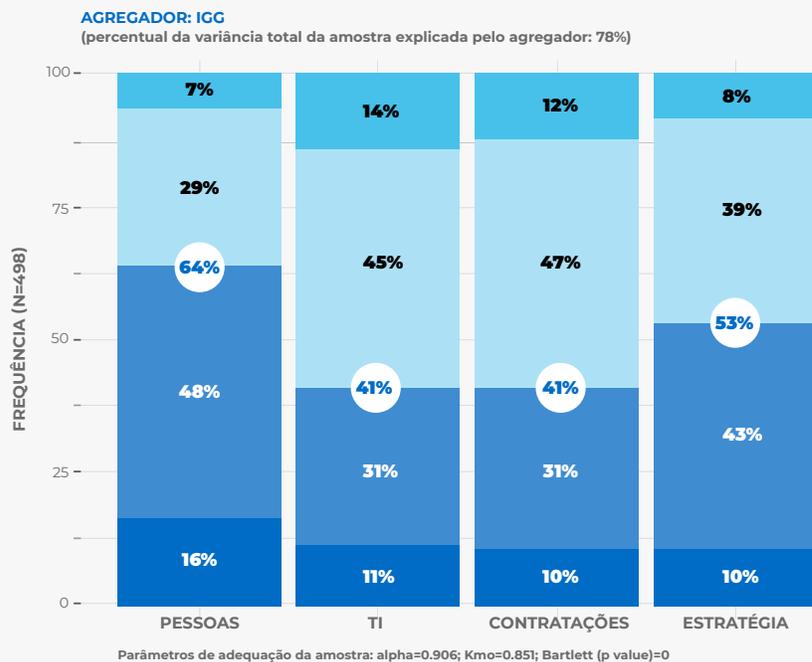
FONTE: OCDE E GALLUP WORLD POLL (2007 E 2016).

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

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

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

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

FIGURA 2 • Capacidade em Governança pública


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

desempenho & desenvolvimento em governos de todo o mundo têm se refletido no incremento do valor público gerado. Esses países adotam em seu dia a dia várias boas práticas descritas no presente documento¹.

Diante dos dados, informações e argumentos contidos neste manifesto de abertura do documento, busca-se demonstrar a importância e a necessidade da gestão do desempenho & desenvolvimento para a Administração Pública e os desafios contemporâneos de nosso país. Nesse sentido, a síntese das principais propostas² contidas e detalhadas neste documento sobre a concepção

e implementação de modelos de Desempenho e Desenvolvimento no setor público são:

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

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

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

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

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

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

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

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

BOA LEITURA!

Secretaria Executiva do Movimento

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

Sumário



3 CARTA DE APRESENTAÇÃO



12 INTRODUÇÃO

14 Objetivos

14 Princípios, focos e impactos esperados

15 O que é desempenho e gestão do desempenho no âmbito da governança para resultados?



18 MODELO DE GESTÃO DO DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

26 Governança do modelo e papéis-chave

26 Diretrizes para adoção/implementação do modelo

/ Parte 1



28 O CICLO DA GESTÃO DO DESEMPENHO

30 Etapa 1 • definição do desempenho

30 1A. Compreensão do desempenho esperado

40 1B. Definição da cesta de indicadores

44 1C. Definição da matriz de incentivos

48 1D. Definição do procedimento de gestão do desempenho

52 1E. Pactuação do desempenho

55 Etapa 2 • monitoramento do desempenho

56 2A. Coleta e análise de informações

60 2B. Acompanhamento de esforços, entregas e resultados

63 2C. Feedbacks dinâmicos

68	Etapa 3 • avaliação do desempenho
68	3A. Avaliação baseada em resultados e entregas
71	3B. Avaliação baseada em competências
74	3C. Feedback da avaliação
77	Etapa 4 • aprendizado, melhoria e responsabilização
77	4A. Ações de melhoria e comunicação

86	Seção Especial
	Contribuições da Gestão por Competências

/ Parte 2



91	O CICLO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO
93	Etapa 5: Planejamento da política de desenvolvimento
94	5A. Diagnóstico das prioridades de desenvolvimento
96	5B. Definição dos objetivos de aprendizagem
98	5C. Definição de meios para o desenvolvimento
100	5D. Elaboração de trilhas de desenvolvimento e do plano geral de desenvolvimento (pgd)
104	5E. Elaboração e pactuação do plano de desenvolvimento individual (pdi)
107	Etapa 6 • Desenvolvimento do profissional
108	6A. Ações de desenvolvimento
113	6B. Aplicação do aprendizado
114	6C. Acompanhamento do pdi
115	Etapa 7 • avaliação do desenvolvimento
119	7A. Avaliação de aproveitamento do plano de desenvolvimento individual (pdi)
121	7B. Avaliação de aproveitamento do plano geral de desenvolvimento (pgd)

123	Etapa 8 • meta-avaliação
123	8A. Avaliação do modelo de gestão
125	8B. Elaboração de ajustes no modelo

/ Parte 3



127	CADERNO DE CAMPO (INSTRUMENTOS E PRÁTICAS)
130	1A.1 • Tela (canvas) da governança pública
131	1A.2 • Tela (canvas) de entrega do indivíduo
131	1B.1 • Ficha de identificação de indicadores
132	1B.2 • Ficha de detalhamento de indicadores
132	1C.1 • Modelo de matriz de incentivos
133	1D.1 • Modelo sintético dos eventos de monitoramento e avaliação
134	1E.1 • Pactuação do desempenho e termo de compromisso
136	2A.1 • Quadro de estruturação da coleta de dados
136	2A.2 • Quadro de estruturação da análise de dados
137	3B.1 • Formulário de avaliação de competências comportamentais
138	3C.1 • Roteiro da reunião de feedback da avaliação
139	3C.2 • Formulário de registro de feedback formal
140	4A.1 • Modelo de registro para as reuniões de aprendizado do desempenho
141	SE.1 • Relação de competências comportamentais
142	SE.2 • Tela (canvas) de mapeamento do perfil para cargos de liderança
143	5D.1 • Plano geral de desenvolvimento (pgd)
144	5E.1 • Plano de desenvolvimento individual (pdi)
145	5E.2 • Detalhamento das ações de aprendizagem
146	6A.1 • Ficha de feedback para ações de desenvolvimento
147	8A.1 • Modelo de verificação da consistência da gestão do desenvolvimento & desempenho

/ Anexos



- 152 Anexo 1**
Síntese dos Princípios, Focos, Impactos Esperados e Propostas
- 156 Anexo 2**
Principais Benchmarks Nacionais e Internacionais
- 158 Anexo 3**
Considerações complementares sobre o desempenho individual



- 160 Principais Referências**
-



Introdução

A demanda da sociedade brasileira por expansão e melhoria dos serviços públicos impõe a qualquer órgão do setor público o compromisso com a modernização de sua gestão. Em relação à área de pessoas, embora todas as demais agendas possuam grandes contribuições, há dois temas que, se priorizados, podem gerar resultados significativos com mais celeridade: gestão do desempenho e desenvolvimento. Diferente de outros, esses dois temas possuem o foco em fazer com que os quadros atuais, nas regras atuais, melhorem os resultados da organização.

NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA,

os últimos anos têm sido palco de diversas inovações nesses temas. No que talvez tenham sido os casos mais emblemáticos, as políticas de gestão do desempenho e de desenvolvimento foram elementos fundamentais para que estados com realidades distintas, como Ceará, Espírito Santo, Goiás, Pernambuco e Minas Gerais apresentassem alguns dos melhores resultados educacionais no país. Por outro lado, muitas experiências não geraram os resultados esperados. São comuns relatos de que modelos de desempenho se resumem às “avaliações *gamificadas*”, em que todos os participantes obtêm uma nota próxima à máxima. No desenvolvimento, embora as escolas de governo tenham aumentado seu protagonismo, muitas vezes formações ficaram associadas apenas à necessidade de crescimento no plano de carreira. Também não é comum que estas políticas se combinem. Ou seja, o mau desempenho de um indivíduo e/ou equipe em alguma área não está associado a um programa de desenvolvimento correlato.

Com base nos diversos aprendizados contemporâneos sobre o tema, é imprescindível definir quais são as alternativas e trajetórias mais adequadas à implementação dessas políticas em cada contexto da administração pública brasileira. A partir dessa visão foi elaborado este “**Guia para Implementação da Gestão do Desempenho & Desenvolvimento**” para as organizações públicas. Trata-se de um material que aborda, de forma integrada, o funcionamento dessas políticas e oferece modelos para sua implementação em diferentes tipos de maturidade organizacional. Sua elaboração se deu por meio da contribuição de diversos gestores e especialistas, responsáveis pela condução de uma

série de iniciativas com esses propósitos. Além disso, foi feita uma extensa análise do “estado da prática” das organizações nacionais e internacionais, assim como do estado da arte da literatura gerencial, buscando conectar cada um de seus componentes às principais referências e tendências sobre os temas.

Além da introdução e da apresentação do Modelo para implementação dessas políticas e seus principais componentes, este documento foi organizado em 3 Partes, cada uma com os seguintes conteúdos e objetivos:

Parte 1 – Ciclo da Gestão do Desempenho

Conceitua cada elemento do Modelo de Desempenho proposto, descrevendo como cada uma das etapas funcionam. Foca também em evidenciar como os processos se relacionam entre si e com outras práticas de gestão (como, por exemplo, planejamento estratégico).

Parte 2 – Ciclo da Gestão do Desenvolvimento

Conceitua cada elemento do Modelo de Desenvolvimento proposto, descrevendo como cada uma das etapas funcionam. Foca também em evidenciar como os processos se relacionam entre si e com as práticas de gestão do desempenho (como os ciclos de monitoramento e de avaliação).

Parte 3 – Como Implementar a Gestão do Desempenho e Desenvolvimento

Traz instrumentos e ferramentas práticas sobre como esses Modelos podem ser aplicados. Elucida quais são os principais desafios e relaciona formas de implementação em consideração aos diferentes níveis de maturidade da organização.

OBJETIVOS

O documento aqui apresentado tem dois objetivos principais:

Apoiar gestores públicos na implementação da Gestão do Desempenho e Desenvolvimento

O êxito de um novo Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento não se relaciona apenas ao bom conhecimento de seus componentes, mas principalmente a sua adaptação à realidade de cada organização. O conteúdo desse documento reflete aprendizados, sucessos e insucessos que notáveis especialistas e gestores possuem no tema. Os grandes desafios e as principais alavancas para implementação desses modelos em organizações da administração pública brasileira são apresentados de maneira aberta. Para isso, foram considerados diferentes cenários, avaliando a aplicabilidade dos conceitos tanto para instituições que já tenham maturidade em práticas de gestão quanto para aquelas que estejam iniciando uma trajetória de modernização. Em síntese, no âmbito do objetivo citado, busca-se: a) elucidar o que é e para que serve a gestão do desempenho; b) informar como se implementa; e c) apresentar um conjunto de boas práticas em gestão do desempenho e desenvolvimento no setor público, destacando as características únicas e as especificidades a serem consideradas nos momentos de conceber, implantar e aprimorar o modelo.

Subsidiar proposições legais que visem modernizar a gestão pública

Elementos de desempenho e desenvolvimento estão presentes nos principais debates e desafios de modernização do Estado brasileiro. No entanto, as discordâncias existentes limitam avanços na discussão sobre temas como a modernização de carreiras e o próprio desligamento por desempenho insatisfatório. Em resumo, quando se fala que a promoção e a progressão

de um servidor de carreira devem estar associadas à avaliação de desempenho, não se sabe como essa avaliação deve funcionar e existe o grande receio de que possa haver “*gaming*”³ nesses processos. Desse modo, os avanços conceituais e práticos trazidos por este documento possibilitam revigorar a discussão sobre esses desafios. Sua avaliação realista do que é aplicável ou não no contexto da Administração Pública brasileira serve para que as propostas sobre tais temas sejam formuladas com uma base prática e se tornem de fato viáveis.

PRINCÍPIOS, FOCOS E IMPACTOS ESPERADOS

Os princípios buscam determinar as características essenciais rígidas com tendência a serem atemporais e universais. São, portanto, a base ou a fundação do Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento.

Os focos nascem dos princípios e estão vinculados à forma com que o modelo é implementado e aplicado na realidade organizacional. Dizem respeito às características e às virtudes necessárias à adequada aplicação do Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento. Diferentemente dos princípios, os focos podem ser maleáveis e adaptáveis ao contexto de implementação do modelo, à cultura organizacional, aos objetivos prioritários e interesses em questão.

Os impactos, por sua vez, se referem às transformações esperadas a partir da implementação do modelo, podendo inclusive serem mensurados para verificação periódica do seu alcance.

Nesse sentido, os principais princípios, focos e impactos do Modelo são:

³ Quando ocorre a “manipulação deliberada de dados ou fabricação de números visando melhorar a posição de um indivíduo ou organização.” (Radnor, 2008)

Princípios:

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

Focos:

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

Impactos esperados para transformação:

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

O QUE É DESEMPENHO E GESTÃO DO DESEMPENHO NO ÂMBITO DA GOVERNANÇA PARA RESULTADOS?

O desempenho, no paradigma contemporâneo da Governança Pública (citado na seção de abertura deste documento), passou a ser entendido como uma perspectiva de conceito em expansão, que contempla esforço para produzir resultados (Brasil, 2009) que, em última instância, geram valor público sustentável aos beneficiários e à sociedade.

O desempenho, nessa perspectiva, é um construto multidimensional em expansão. Multidimensional porque pode ser visto por uma perspectiva de esforço (economicidade, excelência e execução), assim como por uma perspectiva de resultados (eficiência, eficácia e efetividade). Em expansão porque a literatura já considera dimensões que vão além de resultados, como, por exemplo, a geração de valor, que aborda aspectos como satisfação, confiança, valores sociais, resiliência e capacidade (Andrews *et al.*, 2010; Brewer, 2006).

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

Além de ser um conceito específico e multidimensional (ao envolver entregas, impactos, valor), a definição de desempenho é multifatorial, ou seja, envolve uma série de determinantes. Não há um único fator que determine o desempenho ou possa ser considerado mais importante, uma vez que há diversos deles que podem impactar o desempenho em maior ou menor intensidade, a depender do contexto em que a organização, equipe ou indivíduo atuam.

Dentre os diversos fatores que, em alguma extensão, impactam o desempenho, pode-se citar (Walker, Boyne, & Brewer, 2010):

- **Motivação/vocação para o serviço público:** pessoas motivadas e vocacionadas ao serviço público apresentam maior tendência de desempenhar bem seu papel e servir adequadamente aos cidadãos;
- **Concertação de relações inter e intraorganizacional:** diz respeito à sinergia a ser criada a partir do relacionamento entre diversas organizações e equipes de uma mesma organização;
- **Gestão de recursos:** envolve a utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis no sentido de gerar a maior quantidade possível de entregas e impactos. Ademais, envolve prover os recursos-chave necessários para habilitar o desempenho, já que indivíduos capacitados nada conseguem produzir sem os recursos adequados para atuar;
- **Estabelecimento de metas:** a definição adequada de metas a serem alcançadas em determinado momento futuro pode estimular equipes e indivíduos a performar cada vez melhor;
- **Redução da burocratização excessiva de procedimentos e obrigações:** a burocracia excessiva prejudica o alcance de resultados, já que os envolvidos estão mais preocupados com os meios do que com os fins;
- **Definição de estratégias viáveis e adaptativas ao contexto:** as estratégias e cursos de ação são específicos para cada organização e precisam ser adaptados às características do ambiente em que ela está inserida;
- **Estruturas organizacionais apropriadas:** diversas são as funções a serem exercidas em uma organização; portanto, as unidades/equipes devem ter clareza de seu papel e de como elas colaboram com as demais unidades da própria organização e, da mesma forma, com outras organizações;

- **Liderança:** configura como um dos principais, se não o principal, determinante do desempenho, já que é transversal aos outros elementos supracitados. As organizações necessitam de líderes que mobilizem e orientem os indivíduos na direção correta, levando em consideração os direcionamentos estratégicos e as necessidades dos beneficiários. Portanto, pode influenciar as demais determinantes e potencializar o desempenho.

Há outros fatores que podem também compor o rol acima de determinantes do bom desempenho, contudo os referenciados são os mais comumente verificados na literatura gerencial sobre o tema.

Governança para Resultados e a compreensão ampliada do desempenho

A Gestão para Resultados possibilita atuar de forma integrada sobre os determinantes do desempenho com o objetivo de minimizar ou evitar possíveis falhas de implementação de políticas públicas. Para tanto, a Gestão para Resultados contribui com a preocupação com a dinamicidade, a profundidade e o alinhamento.

Nesse sentido, a Gestão para Resultados insere no debate a característica de ciclo combinada com a de processo, ao se valer de arquétipos como por exemplo o PDCA (Shewhart, 1986) nas etapas de *plan*, *do*, *check* e *act* (planejar, executar, checar e agir corretivamente), mas não se restringe a ele. Com efeito, a abordagem da gestão para resultados adiciona não apenas movimento e dinamicidade ao entendimento da gestão do desempenho, pois além de incluir uma visão de sequência lógica (e não de sequência cronológica), proporciona o entendimento como etapas sequenciais, integradas e paralelas. Isso permite compreender os ciclos evolutivos de aprendizado como uma espiral de desenvolvimento (algo contínuo), que ganha abrangência cada vez que um ciclo é reiniciado.

FIGURA 3 • Ciclo PDCA.


Além disso, insere a perspectiva da profundidade (em termos de níveis da Gestão para Resultados) e alinhamento, pois considera desde o indivíduo até a sociedade (indivíduo, equipe, organização, rede, governo e sociedade), assim como requer a construção de convergências de capacidades, desempenho e valor público entre esses diferentes níveis.

Finalmente, é importante estar atento à multidimensionalidade do conceito no que diz respeito à sua abrangência, tanto em relação às dimensões do desempenho incluídas, como no que diz respeito aos vários níveis e profundidade esperada. Portanto, não se pode gerir o desempenho de um indivíduo ou equipe dissociado das perspectivas de dinamicidade (ciclos concomitantes), bem como da necessidade do alinhamento entre os níveis acima e abaixo.

Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento

Ao compreender o que é desempenho, convém conceituar também o que é a gestão do desempenho. De acordo com o Guia Referencial para medição do desempenho e manual para construção de indicadores (Brasil, 2009), a gestão do desempenho é “um conjunto sistemático de ações que buscam definir os resultados

a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras (pessoas, orçamento, processos, estrutura, tecnologias) e da sistemática de monitoramento e avaliação”. Em outras palavras, caso a organização não esteja desempenhando conforme o esperado e na direção desejada, ações devem ser realizadas para que a organização, programa ou política pública entregue os resultados previamente pactuados (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015).

Os conceitos de desempenho e desenvolvimento foram importantes na evolução da Administração Pública. No que tange à Nova Governança Pública, existe a tentativa de conciliar, redirecionar, reelaborar e rearmonizar os elementos de desempenho, desenvolvimento, valor público, entre outros. Para tanto, parte-se do princípio de que não é possível gerar valor público sem que exista desempenho; assim como não é possível desempenhar sem o desenvolvimento de capacidades.



Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento

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

ESSA CONVERGÊNCIA DE ESFORÇOS COM O USO DE MÉTRICA E METAS pode se tornar uma importante alavanca para o alcance de resultados das políticas públicas. Para tanto, o desenho de um bom modelo de gestão do desempenho é fator primordial para o alcance dos resultados citados.

As perguntas de pano de fundo deste documento são:

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

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

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

ganhos de produtividade ao Estado para responder às demandas sociais e conseguir entregar resultados mais efetivos.

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

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

Nessa esteira, vale destacar que as principais propostas⁴ defendidas para a melhor concepção e implementação de modelos de gestão do desempenho e desenvolvimento serão realçadas durante o texto à medida em que as etapas e os seus principais conceitos forem apresentados. As considerações assinaladas no parágrafo anterior permeiam a **proposta 1**:

⁴ O Anexo 1 apresenta a lista com todas as 24 principais propostas que merecem destaque em função de sua relevância para orientar e fundamentar a aplicação das abordagens metodológicas recomendadas neste documento.

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

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

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

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

FIGURA 4 • A Matriz de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento (macro-etapas).



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

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

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

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

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

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

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

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

A seguir serão apresentadas de forma sintética as 8 etapas do modelo e, por sua vez, serão detalhadas nos capítulos posteriores.

A **Etapa 1** refere-se à definição clara de resultados, entregas, esforços e capacidades críticas sob a responsabilidade do líder e de suas equipes, assim como a definição da matriz de incentivos e dos procedimentos periódicos de gestão do desempenho. Esta etapa é finalizada com a pactuação do desempenho definido *ex-ante*.

Uma vez tendo o desempenho definido e pactuado, vale avançar para a **Etapa 2** deste processo que é o monitoramento e o *feedback* sobre a implementação e o alcance parcial dos resultados estabelecidos. Nessa etapa, são conduzidos os ciclos mensais, trimestrais e semestrais. Em linha com os tipos de indicadores a serem utilizados, poderá se desenhar a melhor sistemática para este acompanhamento. O importante é que o monitoramento seja feito de uma forma periódica e não de forma eventual ou aleatória. Frequentemente são vistos governos que não adquiriram consistência em

seus modelos gestão do desempenho. Logo, não conseguem fazer isso de forma tempestiva. Nessas experiências intermitentes, há casos em que os indicadores são apurados mensalmente, mas eventualmente a sistemática de monitoramento ocorre, quando muito, uma ou duas vezes ao ano. Ou seja, existe tempestividade na oferta de informações sobre o desempenho voltadas para subsidiar decisões e ensejar ações corretivas, contudo, esse potencial progresso fica prejudicado pela falta de dados gerados de modo sistemático.

Portanto, um bom processo de monitoramento deve gerar informações tempestivas para que o gestor possa tomar decisões em tempo hábil, gerar um resultado esperado e corrigir prontamente possíveis desvios de rota.

A **Etapa 3** da Avaliação do Desempenho, por sua vez, busca tratar do final do ciclo que é a avaliação, o reconhecimento daqueles profissionais públicos excelentes, bem como os incentivos (pecuniários e não pecuniários) e desdobramentos formais em termos de desenvolvimento. Assim, pode-se fechar o ciclo, aprender com os acertos e com as dificuldades enfrentadas e evitar que elas voltem a acontecer no próximo exercício avaliativo.

As etapas 2 e 3 de monitoramento e avaliação devem desaguar na **Etapa 4**, que é paralela e transversal e possui uma dinâmica de funcionamento de forma que se consiga pensar em novas entregas e ações, assim como, eventualmente, excluir as iniciativas que não se provaram efetivas. E que se possa, com base nessas informações, corrigir uma tendência de “não atingimento” de metas, transformando-a em uma tendência de alcance ou superação de metas.

A **Etapa 4**, portanto, prioriza a tríade de aprendizado, ajustes/melhoria e responsabilização (*accountability*) presentes nos ciclos de gestão do desempenho. No âmbito do monitoramento, essa etapa é fundamental para que se possa garantir que o líder e seus colaboradores tenham a oportunidade de melhorar ainda dentro do ciclo

avaliativo. Se há falha no monitoramento, há falha no aprendizado, correção e melhoria.

O processo de gestão do desenvolvimento tem seu início na **Etapa 5**, em que é realizado um planejamento com a finalidade de guiar líderes e colaboradores na busca pelo crescimento profissional alinhado ao alcance dos objetivos institucionais, com a geração de mais valor público à sociedade. Para tanto, deve ser feito o diagnóstico das prioridades de desenvolvimento, definição dos objetivos de aprendizagem e estruturação dos meios para alcançá-los durante o ciclo de gestão.

Os principais produtos dessa etapa são o Plano Geral de Desenvolvimento (PGD) e os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). O primeiro, o PGD, contempla todos os elementos que foram definidos anteriormente em uma estrutura flexível de trilhas de desenvolvimento, com múltiplas opções de rotas para alcançar destinos claros e concisos para o fortalecimento institucional nas competências críticas. O segundo produto gerado, o PDI, personaliza o planejamento para cada indivíduo da organização, pactuando quais serão seus objetivos gerais e específicos, como deverão ser alcançados e qual será a contribuição principal de cada ação de desenvolvimento.

A **Etapa 6** de desenvolvimento do profissional representa a execução e acompanhamento dos planos definidos anteriormente. As trilhas de aprendizagem são percorridas por líderes e colaboradores por meio da realização das ações de desenvolvimento selecionadas. A partir do que foi aprendido, os participantes produzem entregas que evidenciem o seu desenvolvimento e, havendo necessidade, rotas podem ser ajustadas no decorrer do ciclo para garantir o alcance dos objetivos estabelecidos.

Ao final do ciclo, a **Etapa 7** de avaliação do desenvolvimento irá medir o alcance dos objetivos de aprendizagem definidos para a Instituição e o aproveitamento dos planos de desenvolvimento realizados.

Portanto, ao olhar para essas sete grandes etapas do Modelo, uma reflexão importante que se pode fazer é tentar entender o grau de maturidade atual de cada organização em cada uma dessas etapas. Ou seja, ao observar cada contexto de governo (seja federal, estadual, municipal, ou organizações vinculadas) e averiguar como está a performance desses processos em cada etapa. Por exemplo, há casos eventuais em que o Estado consegue fazer uma boa definição prévia do desempenho (*ex-ante*), mas falha no monitoramento e *feedback*. Ou ainda, precisa aperfeiçoar a etapa de reuniões de aprendizado e implementação de melhorias, ou falha na avaliação e aplicação das ações de reconhecimento. Ou seja, é importante avaliar o processo como um todo, de forma a evitar que a gestão do desempenho e desenvolvimento tenha seu impacto potencial reduzido.

Para tanto, a **Etapa 8** é fundamental. Consiste na meta-avaliação, ou seja, na avaliação completa do Modelo de monitoramento e avaliação do desempenho. Logo, deve-se fazer essa avaliação da gestão do desempenho e desenvolvimento e, eventualmente, pode-se melhorar o desempenho institucional, corrigindo em cada etapa do processo as principais questões que possam estar deixando a desejar.

A figura a seguir ilustra o Modelo proposto de Desempenho e Desenvolvimento com destaque por ser cíclico, contínuo e evolutivo, ou seja, inicia da melhor forma possível e se aperfeiçoa com o tempo. O fundamental é começar!

FIGURA 5 • A Matriz de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento



Por fim, sabe-se que há uma ampla diversidade de instrumentos para aplicação da gestão do desempenho e desenvolvimento. Os instrumentos aqui apresentados foram priorizados de acordo com as escolhas metodológicas dos

diversos participantes na construção do documento, o que não impede que cada organização escolha, combine ou customize seus próprios instrumentos. Desta forma, busca-se atender a **proposta 4**, que ressalta a seguinte premissa:

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

GOVERNANÇA DO MODELO E PAPÉIS-CHAVE

A governança faz referência aos principais atores, papéis, interações e processos decisórios em prol da implementação e gestão do modelo de desempenho & desenvolvimento. No contexto das organizações, a governança se estabelece como uma estrutura de direcionamento e controle a partir do conjunto de definições estratégicas.

É parte do conceito de governança corporativa, utilizado aqui de forma simplificada: a formação de um conjunto de relações, por meio de arranjos de coordenação, dos atores envolvidos com a finalidade de maximizar o valor da implementação do modelo a todos os *stakeholders*. A governança fornece também uma estrutura pela qual os objetivos são definidos, além de proporcionar os meios e o acompanhamento requeridos para a operacionalização e o alcance dos resultados esperados. Ou seja, busca responder à seguinte pergunta: **qual é a estrutura mínima requerida para direcionar e acompanhar as ações de concepção e operação do modelo de desempenho e desenvolvimento?**

O modelo de desempenho requer uma estrutura própria de governança no que se refere às políticas, diretrizes, padrões e processos que definem como a gestão do desempenho deve-

rá ser conduzida e controlada. Para que o modelo de desempenho & desenvolvimento possa ser bem implementado e gerido, recomenda-se instituir uma unidade dotada de posição com visão sistêmica sobre toda a organização e que possa conceber e coordenar a implementação do modelo, além de prover, em bases sistêmicas, informações estratégicas às instâncias deliberativas, podendo se valer do uso de sistemas de informações.

Uma boa governança do modelo de desempenho busca atingir os seguintes fins: i) fortalecer o alinhamento entre o modelo de desempenho e a estratégia institucional em prol do alcance dos resultados estabelecidos; ii) proporcionar consistência, melhoria contínua e perenidade do modelo aplicado na organização, propiciando ganhos de maturidade em gestão do desempenho; iii) contribuir para que o modelo seja aplicado de forma responsável, justa e ética; iv) minimizar as distorções, lacunas e falhas de desempenho; e v) possibilitar a melhoria dos relacionamentos internos e despertar o engajamento de todos.

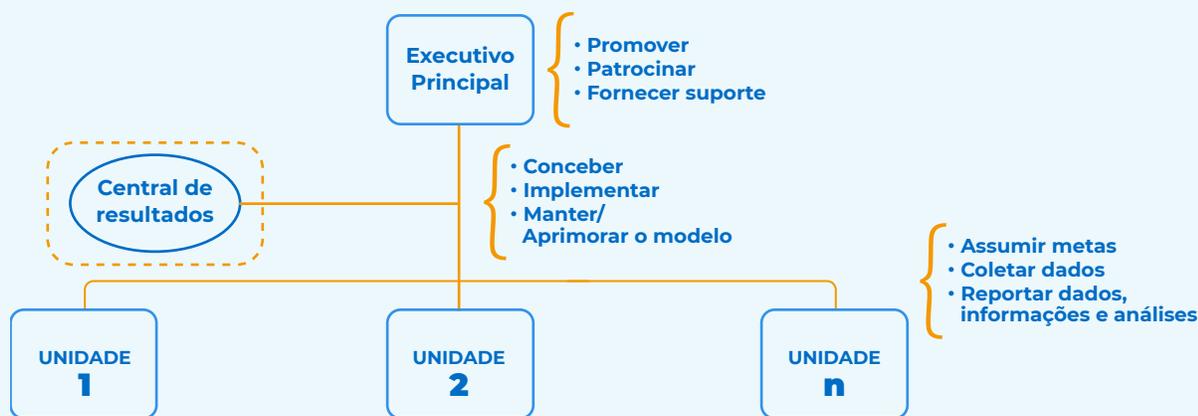
A governança começa no topo e deve abranger toda organização, permitindo que os ciclos de desempenho & desenvolvimento sejam efetivos. Como premissa, a alta gestão deve estar comprometida com os critérios supracitados da boa governança do modelo para assegurar que os

ciclos de aprendizado, melhoria, ajustes/adaptação sejam conduzidos com zelo e de acordo com as diretrizes e critérios estabelecidos, em busca de maximizar a entrega de valor.

A figura a seguir ilustra a proposta de arquitetura organizacional com os atores-chave e papéis. A “Central de Resultados” é uma unidade de assessoramento do Executivo Principal com visão sistêmica sobre toda a instituição, com responsabilidade de ser a guardiã do modelo de desempenho & desenvolvimento, bem como orquestrar que os procedimentos, ciclos e sistêmicas possam ocorrer conforme o previsto.

Essa unidade terá uma atuação em rede e descentralizada, contando com pontos focais instituídos nas unidades finalísticas e de suporte da organização. Para tanto, os requisitos mínimos de sucesso são: I) empoderar a unidade “Central de Resultados” para trabalhar em parceria com os pontos focais e deter legitimidade para solicitar as informações do desempenho das demais unidades; II) dispor de uma equipe mínima para coordenar as rotinas de monitoramento & avaliação; e III) instituir a rede de pontos focais nas demais unidades com a nomeação/formalização desses responsáveis (com identificação de substituto nos casos de ausência).

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



Papéis-chave na estrutura de Governança

A estrutura de Governança deve ser composta por atores com papéis delimitados para que o modelo possa ser implementado e as mudanças/melhorias possam ser geridas. A seguir são apresentados os diferentes tipos de atores envolvidos no modelo e seus principais papéis:

Executivo Principal: é o patrocinador desta iniciativa e/ou política de gestão do desempenho. Em geral, essa função é desempenhada por governadores, prefeitos e presidentes de instituições e tem por responsabilidade prover direcionamento, comunicação e integração entre as partes interessadas (*stakeholders*), além de ser a última instância de pactuação e deliberação,

assim como a alocação de recursos e permanente engajamento das pessoas. Sempre que possível, deve reforçar a importância do modelo, participar ativamente e reconhecer as equipes e pessoas que alcançaram suas metas.

Líderes de unidades e/ou equipes: são responsáveis pela concepção e condução dos ciclos de monitoramento & avaliação do desempenho e desenvolvimento. Esse papel é exercido por secretários, superintendentes, diretores e coordenadores e suas atribuições envolvem: definir o foco do desempenho da sua unidade ou equipe, pactuar e acompanhar os ciclos de monitoramento e avaliação do desempenho, assim como promover a resolução de problemas e conflitos.

Além disso, busca manter o alinhamento estratégico organizacional e o relacionamento próximo com as partes envolvidas e com o executivo principal (o patrocinador). Tanto o executivo principal quanto os líderes de unidade/equipe são responsáveis por suportar os processos de tomada de decisões, *feedbacks* e comunicação com fins de remoção de barreiras e ajustes de rotas, primando pelo comprometimento dos *stakeholders* e o alinhamento de todos com a proposta do modelo de desempenho e a estratégia institucional.

Indivíduos: são responsáveis por ajudar na execução do modelo no âmbito de sua(s) equipe(s) e catalisar o alcance do desempenho e desenvolvimento. Eles são servidores e outros participantes na implementação de estratégias e estão incumbidos de desenhar seus compromissos de entregas e viabilizar os ciclos de monitoramento e avaliação com o menor grau de resistência possível, auxiliando as lideranças na busca dos resultados e mitigação do *status quo*. Todos os indivíduos devem estar comprometidos em ser agentes de mudanças no contexto organizacional, sempre com o olhar voltado para a geração de valor público.

A liderança importa

Vale destacar a relevância da liderança no processo de gestão do desempenho. É fundamental que o líder dê clareza aos ciclos de desempenho e ajude suas equipes na definição de metas, de forma participativa, assim como auxiliar as equipes na busca de alternativas para o alcance das metas. Portanto, o líder é responsável por gerar ideias e construir soluções juntamente com sua equipe, bem como prover recursos e condições necessárias para que as equipes, por sua vez, alcancem suas metas, incentivando sempre a melhoria contínua em sua unidade. Por fim, o líder deve conceder os devidos incentivos, seja reconhecimento, parabenização ou premiação das equipes e indivíduos que alcançaram os compromissos firmados, além de possibilitar a (re)pactuação de novos desafios.

DIRETRIZES PARA ADOÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO

O presente documento apresenta um modelo completo e detalhado para aplicação da Gestão do Desempenho e Desenvolvimento. Entretanto, é uma premissa fundamental a compreensão de que esse modelo deve ser customizado para cada realidade organizacional. Ou seja, organizações que não tenham implementado modelos de desempenho anteriormente podem simplificar vários dos procedimentos mencionados no documento, de forma a possibilitar sua aplicação. Após diversos ciclos de aplicação, é natural que a maturidade aumente e os modelos ganhem cada vez mais robustez.

Entende-se que o modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento deve ser apropriado por lideranças e servidores públicos, no sentido de gerar um aprendizado e uma significação particular para cada leitor e sua realidade. A implementação do modelo não é tão simples, a ponto de que qualquer indivíduo que leia o documento já esteja plenamente apto a executá-lo, mas também não é tão complexa a ponto de ser necessário um profissional altamente capacitado, com uma série de certificações e outros requisitos profissionais.

A gestão do desempenho institucional de líderes, equipes e indivíduos deve ser algo constante, fluido e dinâmico na organização. Pode ter mais ou menos eventos e reuniões formais, porém é algo que acontece principalmente no dia a dia, na constante interação, pactuação e comunicação entre as diversas partes envolvidas na geração de resultados.

Como mencionado, há momentos e capítulos deste documento em que o modelo tem aspectos procedimentais e instrumentais mais robustos e densos. Naturalmente, organizações com maior maturidade podem adotar esses procedimentos como estão postos, mas organizações que atualmente não se encontram com o grau de maturidade necessário para im-

plantação do modelo como está apresentado devem simplificá-lo a ponto de conseguir implantá-lo. Este documento é um guia de boas práticas e não um manual mandatário de técnicas a serem aplicadas.

Nesse sentido, a customização desse modelo, com vistas à garantia de sua implementação, é recomendável. Entretanto, ao longo do processo de customização, os responsáveis devem tomar o devido cuidado para, de alguma forma, não distorcer os princípios/premissas e diretrizes do modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento, conforme explicitado na seção anterior.

As duas últimas orientações para promover uma melhor execução são: a elaboração de um plano de comunicação (e sensibilização) sobre a necessidade do modelo como uma forma de enfrentar os desafios institucionais e valorizar o trabalho dos indivíduos; e a possibilidade de capacitar/qualificar um conjunto de multiplicadores para que possam auxiliar na aplicação e customização da metodologia em diversas unidades da própria organização ou em outras organizações, sejam elas federais, estaduais ou municipais.

O modelo apresentado neste documento é sua versão completa e detalhada, que não necessariamente deve ser lida do início ao fim. Ela pode ser utilizada para consultas específicas, por exemplo, visando à retirada de dúvidas de uma determinada etapa da Gestão do Desempenho e Desenvolvimento. Para entendimento completo do modelo, de maneira mais ampla e célere, sugere-se a leitura do seu Sumário Executivo.

Riscos e imposturas na aplicação de Modelos de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento

Os principais riscos e imposturas comumente encontrados em experiências de aplicação dos modelos de gestão do desempenho e desenvolvimento são:

- Uma gestão do desempenho focada nos procedimentos, apresentando mais preocupação com ritos e cerimônias do que com resultados. A aplicação pró-forma do modelo não trará bons resultados;
- Ausência de critérios e métricas objetivas para suportar a gestão do desempenho. Construção de um modelo de gestão do desempenho com base em critérios subjetivos abrem espaço para uma série de distorções, complacência e *gaming* (exemplo: a média de notas individuais variando entre 9,7 e 10 para todos, em função dos critérios serem interpretados de forma distinta por cada envolvido), além da percepção de injustiça;
- Baixo engajamento das partes envolvidas. Há a necessidade de propiciar permanente legitimidade e acreditação no modelo, assim como ter clareza da relevância destas ferramentas de gestão para resultados em direção ao alcance de ganhos para o Estado e, por sua vez, refletir ganhos para a sociedade em geral;
- Adoção de diferentes metodologias e abordagens de gestão do desempenho, propiciando ritos variados no âmbito da mesma organização ou governo. Isso gera problemas de governança sobre o modelo e possíveis conflitos internos, além de propiciar desincentivos e sentimentos de injustiça, pois o modelo poderá criar consequências para alguns e não para todos.

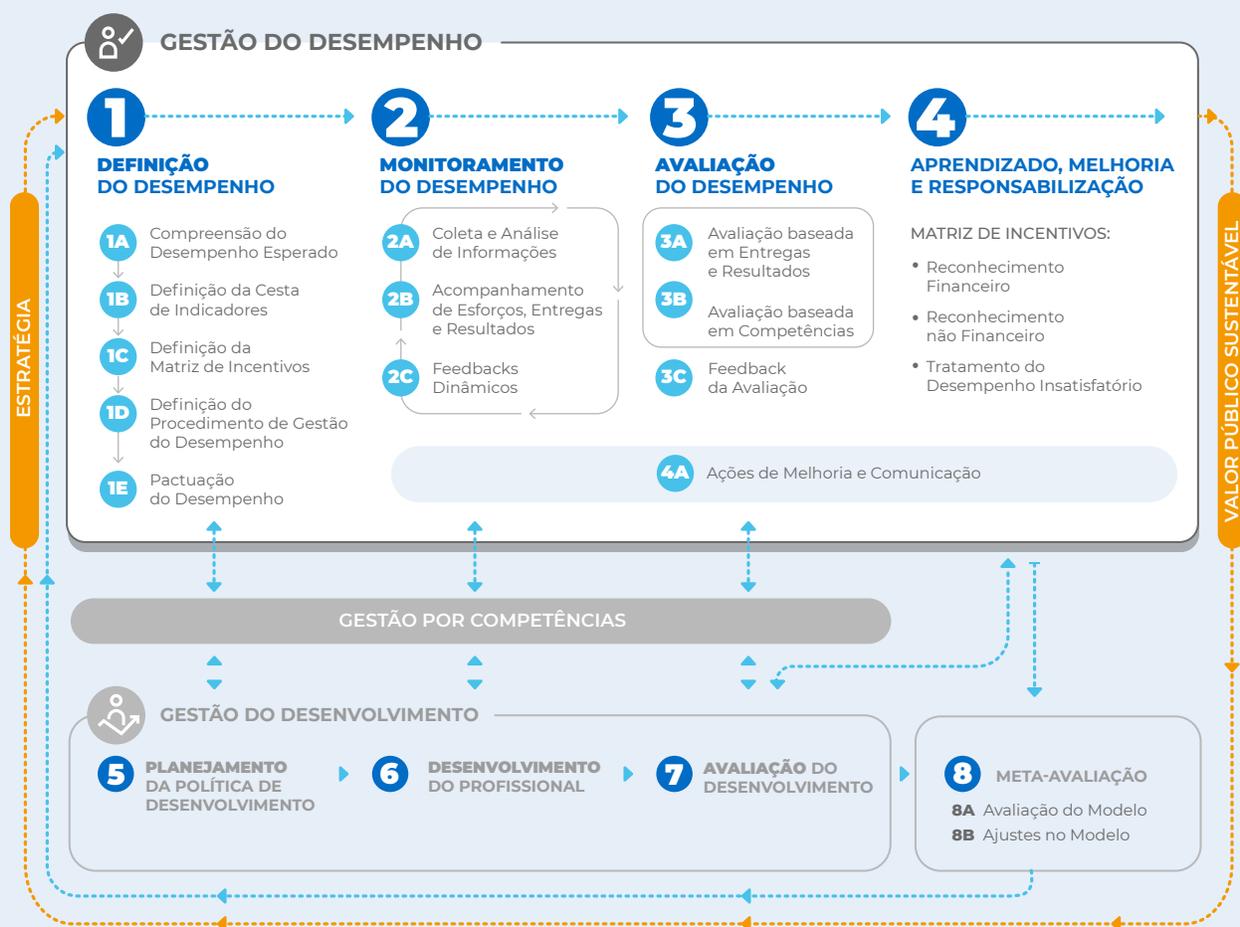
Esses itens serão trabalhados ao longo do documento, ao apresentar ao leitor um conjunto de boas práticas, recomendações, instrumentos e ferramentas para a efetiva implementação de um modelo de gestão do desempenho e desenvolvimento voltado para resultados no setor público brasileiro.



O Ciclo da Gestão do Desempenho

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

FIGURA 7 • Ciclo da Gestão do Desempenho.



ETAPA 1

DEFINIÇÃO DO DESEMPENHO

1 DEFINIÇÃO DO DESEMPENHO

- 1A Compreensão do Desempenho Esperado
- 1B Definição da Cesta de Indicadores
- 1C Definição da Matriz de Incentivos
- 1D Definição do Procedimento de Gestão do Desempenho
- 1E Pactuação do Desempenho

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

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

1A COMPREENSÃO DO DESEMPENHO ESPERADO

Esta seção detalha os aspectos principais da organização para o cumprimento de suas prioridades estratégicas e, por sua vez, sua missão e visão institucional.

É absolutamente fundamental conceber um modelo de gestão do desempenho alinhado à estratégia organizacional e às políticas públicas prioritárias. Isso não é nada trivial, pois naturalmente existe uma fragmentação da Agenda Estratégica de Governos em vários instrumentos de planejamento, tais como documentos de políticas públicas, desenhos de programas e projetos estruturantes/prioritários, cartas de serviços, planos estratégicos etc. Por fim, a agenda estratégica é comumente desdobrada em ferramentas e normativos como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), que acabam, por vezes, perdendo o foco estratégico.

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

A existência de uma estratégia sem a adequada sinergia com elementos gerais da política pública, assim como com os elementos internos da organização, pode prejudicar a execução dos processos relacionados ao desempenho e desenvolvimento de que trata o presente documento. Entretanto, não é obrigatório que haja um processo formalizado de planejamento estratégico para que o Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento seja operacionalizado.

A questão principal que os gestores devem se preocupar é com o entendimento dos resultados e direcionamentos estratégicos básicos de suas organizações que norteiam a gestão do desempenho e desenvolvimento e como esse conjunto de direcionamentos será desdobrado nos níveis de equipes e indivíduos, no que diz respeito aos resultados e entregas que devem ser produzidos.

O gestor deve olhar para os direcionamentos advindos de instâncias superiores, bem como da sociedade. Não é somente um olhar para dentro, mas também para cima e para fora da instituição. Além disso, a organização e cada uma de suas unidades devem entender seu papel e sua contribuição específica para a política pública e o valor a ser entregue ao beneficiário. Por fim, a mensagem que se deseja passar é que não é necessário ter um planejamento estratégico para realizar um desdobramento estratégico em sua organização, a partir de diversos insumos como os já citados.

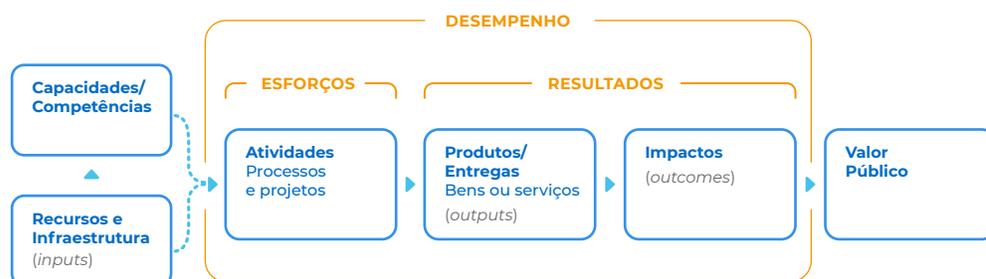
Para tanto, é necessário estabelecer uma visão sistêmica da instituição para conceber uma adequada definição de desempenho e sua posterior mensuração.

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

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

A tela (*canvas*) da governança pública possibilita “traduzir” o conjunto de instrumentos de planejamento em uma estrutura analítica ou uma narrativa causal para melhor explicar como a organização funciona, implementa sua estratégia e, principalmente, cria valor para seus beneficiários. A figura a seguir apresenta uma versão simplificada de tela (*canvas*) da governança pública a ser aplicada para a modelagem da organização como um toda, unidades ou equipes. Os blocos apresentados na figura 8 serão detalhados na sequência.

FIGURA 8 • Canvas da Governança Pública - Versão simplificada.



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

É importante mencionar que a relação causal apresentada pelo *Canvas* permite a compreensão de que se não houver capacidades e recursos apropriados, não será possível desempenhar adequadamente. Portanto, é importante que existam as condições mínimas para que indivíduos e equipes desempenhem conforme o esperado.

A partir dessa compreensão, é possível delimitar o conceito de desempenho (contemplando esforços e resultados), diferenciando-o de capacidades/competências e recursos.

Proposta 5 Definições importantes:

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

As definições acima destacam duas lições:

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

ESCOPO DA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DE UNIDADES E EQUIPES

Capacidades: refere-se a competências compostas por atitudes/comportamentos, conhecimentos e habilidades necessários para exercer uma determinada função ou posição hierárquica (Parry, 1996). Nesse sentido, capacidades são precedentes para habilitar o desempenho, sendo que o foco está em fortalecer as capacidades atuais frente ao potencial existente em cada indivíduo.

A verificação de competências é feita com base nos comportamentos observáveis para cada competência definida. Assim, é feita a partir do trabalho desenvolvido por um profissional em um determinado período de tempo. Justamente por relacionar conhecimentos, habilidades e atitudes com entregas-chave esperadas, a verificação de competências possibilita também subsidiar processos de desenvolvimento individual ou coletivo.

Exemplos: a competência de “Gestão de pessoas” pode ser verificada por comportamentos observáveis como “gerencia a alocação do time de acordo com o potencial e capacidade de cada profissional” e “pactua e deixa claro para cada membro do time a função e contribuição esperada”.

Aplicação: unidades organizacionais, equipes, indivíduos, por processo, macroprocesso.

Recursos e infraestrutura: diz respeito a todas as condições mínimas necessárias para que os indivíduos e equipes possam realizar as atividades previstas. São equipamentos, recursos orçamentários e financeiros, dados e informações, tecnologias, instalações físicas etc.

Exemplos: Uma escola pública que tenha estrutura física adequada e arejada, com carteiras confortáveis para os alunos, materiais escolares disponíveis para o ensino, banheiros higienizados, merenda escolar, bibliotecas etc.

Aplicação: institucional, unidades organizacionais, equipes, indivíduos, por processo, macroprocesso.

Atividades/Esforços (processos ou projetos): refere-se à execução das atividades requeridas para a entrega de bens e/ou serviços, atendendo às boas práticas e padrões de excelência. São elementos intermediários essenciais, contudo, o seu cumprimento não é suficiente para assegurar o bom desempenho da unidade ou organização.

Exemplos:

- Compra de determinada quantidade de vacinas - atividade dentro de uma política pública de vacinação;
- Capacitação de determinadas quantidades de diretores em dimensionamento da força de trabalho - atividade de um projeto cujo objetivo é dimensionar a força de trabalho de um órgão;

Aplicação: institucional, unidades organizacionais e equipes.

Entregas (produtos): são bens ou serviços específicos e verificáveis (PMBOK, 2017), gerados pela conclusão de uma atividade, etapa de um projeto ou do próprio projeto/processo em si.

Exemplos:

- Entrega de determinada quantidade de novas funcionalidades de um sistema em um determinado período de tempo;
- Relatório conclusivo do estudo de Dimensionamento da Força de Trabalho para uma quantidade definida de setores ou órgãos;
- cobertura de vacinação de determinada população.

Aplicação: institucional, unidades organizacionais, equipes e indivíduos.

Impactos: é a transformação gerada a partir das entregas de processos ou projetos.

Exemplo: resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), taxa de desmatamento;

Aplicação: institucional, unidades organizacionais e equipes.

O box a seguir detalha uma possível análise causal dos elementos contidos na tela (*canvas*) da governança pública.

DETALHAMENTO DO FLUXO CAUSAL PARA A PRODUÇÃO DE RESULTADOS E VALOR PÚBLICO

Capacidade: a organização deve possuir profissionais com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários. Por exemplo, a liderança de uma unidade Regional da Educação pode considerar que a razão principal pela qual está fazendo um trabalho diferenciado na formação das crianças e jovens é em função das capacidades de seus professores, ou seja, uma alavanca importante para o desempenho pode estar na entrada do *canvas* da governança.

Atividades: a organização executa iniciativas estratégicas/táticas e emprega padrões de excelência em processos e/ou sistemas mais eficazes para converter as entradas (*inputs*) em entregas desejadas (*outputs*). Por exemplo, a liderança de uma unidade Regional da Educação pode concluir que, além de ter recrutado e selecionado excelentes professores, pede que seus docentes ensinem a matriz curricular correta e usem os livros didáticos correspondente ao conteúdo recomendado pelo Estado.

Produtos/entregas: a organização deve se concentrar nas principais entregas desejadas. O profissional público é obrigado a seguir um conjunto extenso de regras, procedimentos e normas com a devida devoção, contudo, esta não pode superar a devoção aos resultados. Consequentemente, o desempenho da regional da educação somente poderá alcançado ao dedicar a máxima atenção para a entrega, ou seja: o **ensino e aprendizado** dos alunos com foco em desenvolver o domínio de conhecimentos essenciais e as habilidades importantes – com uso de testes padronizados e periódicos (avaliações) voltados para aferir o desempenho da regional.

Impactos: infelizmente uma unidade Regional da Educação (como todas as organizações) não produz impacto para beneficiários diretos e a sociedade de forma automática. Organizações públicas produzem entregas (sejam de bens ou serviços) e os impactos acontecem fora da organização, decorrentes de uma boa execução e entrega. Uma unidade básica de saúde, por exemplo, não produz saúde diretamente; ela produz imunizações para doenças específicas e/ou faz testes de hipertensão. A sociedade recebe as entregas das organizações e as converte em impactos (resultados). A sociedade precisa de organizações públicas que produzam entregas eficazes para que aconteça a transformação na vida das pessoas.

Nesse sentido, quando os líderes de um órgão público procuram identificar as alavancas de desempenho mais importantes de sua organização, eles precisam trabalhar a partir de uma lista de recursos, capacidades, processos/projetos, produtos/entregas e impactos. Líderes públicos devem se concentrar nos aspectos de desempenho que a organização e seus colaboradores podem influenciar a partir da diretriz de impacto e valor público.

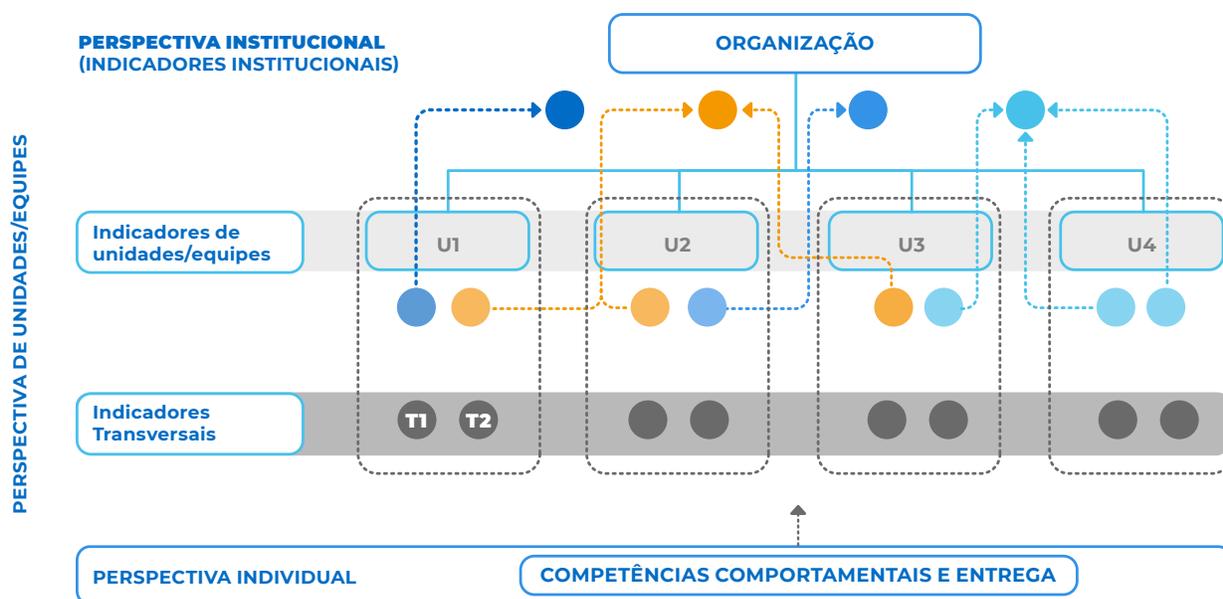
Os líderes precisam compreender o funcionamento de seu fluxo de valor (relações causais). Devem ter clareza sobre o que causa o quê. Precisam entender como seus recursos e capacidades são combinados aos seus processos organizacionais – ou seja, como as operações e os comportamentos que ocorrem dentro da “caixa preta organizacional” produzem as principais entregas. Precisam compreender como suas entregas interagem com o ambiente social para produzir impactos almejados pela sociedade.

Em suma, recomenda-se que o escopo da mensuração do desempenho seja a partir das atividades/esforços, entregas (produtos), impactos e valor público. Tais objetos devem ser definidos considerando as múltiplas perspectivas de análise. Na parte 3 deste documento é disponibilizado um [modelo \(template\) simplificado de Tela \(Canvas\) da Governança Pública](#).

Existem inúmeros desafios e cuidados a serem observados na definição dos indicadores, sob o risco do modelo de gestão do desempenho não ser efetivo ou até mesmo se tornar injusto na percepção dos servidores.

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

FIGURA 9 • Desdobramento de Indicadores por Perspectivas.



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

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

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

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

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

No tocante à perspectiva individual, é possível considerar que o desempenho pode ser definido por meio de entregas, que evidenciam, por sua vez, a existência de competências técnicas e comportamentais. O próximo tópico apresenta e detalha a sugestão de mensuração do desempenho individual.

ESCOPO DA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DE INDIVÍDUOS

A implementação de uma gestão eficiente do desempenho na esfera individual é um dos grandes desafios enfrentados na Administração Pública e um elemento-chave na transformação da gestão do Estado. Alguns aspectos das abordagens de gestão ágil podem ser uma opção favorável e compatível com a mensuração do desempenho de indivíduos ao se valer do acompanhamento de entregas ou pacotes de trabalho programados em ciclos curtos e dinâmicos.

As principais premissas adotadas na gestão do desempenho individual, com uso de alguns dos conceitos provenientes da gestão ágil, são:

- A organização não requer uma estratégia institucional robusta e estruturada para permitir a implementação da metodologia de mensuração do desempenho individual. Ou seja, sua aplicação depende da própria vontade e proatividade do gestor direto;
- O uso de critérios objetivos vinculados às entregas faz parte de conversas entre o líder e sua equipe. O líder (ou gestor) possui autonomia para estabelecer entregas com sua equipe, visando à melhoria da performance;
- A proposta é voltada para a remoção de barreiras, alcance de resultados e foco no acompanhamento frequente do dia a dia;

- É escalável e permite o alinhamento entre toda a cadeia de liderança, ou seja, a alta gestão define e avalia as grandes entregas de cada membro de sua equipe e, por sua vez, são desdobradas para os gestores intermediários até chegar a cada indivíduo. Assim sendo, as lideranças avaliam e são avaliadas pelas entregas de suas equipes.

Nesse sentido, a proposta de pactuação de entregas individuais está fundamentada nas funções do dia a dia do líder: organizar, priorizar, designar e acompanhar as atividades da equipe com foco na entrega no âmbito de atender a 4 principais restrições, a saber: i) escopo (o quê?); ii) prazo (data limite para entrega); iii) qualidade (especificações e expectativas do demandante); e iv) custo (se houver despesas extras).

Não se trata de dotar o gestor de uma sistemática com elevado grau de registros e documentação, mas sim permitir a realização de pequenos ciclos PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir corretivamente).

Para tanto, sugere-se algumas recomendações que não são prescritivas, mas norteadoras para a gestão efetiva de equipes. São elas: 1) adoção de ciclos mensais, sendo 12 ciclos ao ano; 2) acompanhamento no dia a dia com foco na remoção de obstáculos e dificuldades; e 3) listar entregas intermediárias ou finais (não são tarefas ou atividades) decorrentes da conclusão de uma atividade ou de um conjunto delas. Assim sendo, sugere-se 2 passos:

- **Passo 1 - Priorizar demandas:** o gestor faz a priorização de demandas/entregas ao identificar e classificar (pré-filtro) um conjunto de entregas que precisam ser selecionadas à luz da estratégia. Recomenda-se considerar os seguintes critérios no momento da priorização de entregas: i) grau de esforço (exigência para os indivíduos); ii) estimativa de tempo requerido; e iii) impacto na estratégia. A liderança poderá fazer essa priorização sozinha ou com a participação da equipe.
- **Passo 2 - Designar as demandas:** o gestor, juntamente com o membro de sua equipe, estabelece as principais entregas para o ciclo. Pode-se utilizar o modelo abaixo de tela (*canvas*) para estruturação das entregas com suas informações principais e detalhamentos. É importante contemplar o espaço temporal de 3 a 4 semanas para cada ciclo, e incluir apenas as demandas priorizadas no passo anterior (conforme a escala de impacto na estratégia; grau de esforço; e estimativa de tempo requerido dos indivíduos etc.).

Recomenda-se também “quebrar” as entregas grandes em entregas menores (pacotes de trabalho), que sejam exequíveis no espaço de tempo entre 7 e 15 dias. Segue a proposta de ficha de registro de entregas:

QUADRO 1 • Tela (Canvas) de Entrega do Indivíduo.
CANVAS DE ENTREGAS DO INDIVÍDUO

Nome do colaborador*:						Período: de _____ até _____	
Direcionador Estratégico (objetivo/diretriz)	Processo/Projeto Vinculado à Estratégia*	Entrega (o que? e especificação/descrição mínima)	Demandante direto (para quem?)	Expectativas e Requisitos de Qualidade (pela perspectiva do demandante)*	Prazo limite*	Impedimentos/Dificuldades	Checklist da Entrega Prazo <input type="checkbox"/> Dentro do prazo <input type="checkbox"/> Após o prazo. Justificativa: Qualidade <input type="checkbox"/> Dentro da qualidade esperada <input type="checkbox"/> Fora da qualidade esperada. Justificativa:
Unidade/Equipe que faz parte*							
Considerações gerais:							



CUIDADOS A SEREM ADOTADOS:

- A relação da cadeia de pactuação de entregas é uma abordagem importante para responsabilizar as lideranças pelos resultados de suas equipes. Os gestores devem estar atentos aos possíveis comportamentos de *gaming*, onde entregas podem ser alteradas para favorecer ou desfavorecer a série de elos de liderança;
- Na esfera de mensuração do desempenho individual há possibilidade de ações de *gaming*, seja por parte do líder ao alocar uma carga sobre-humana a um membro da equipe ou privilegiar um indivíduo ao reduzir ao máximo seu esforço e contribuição para o desempenho do time. Em ambos os casos, recomenda-se a adoção de uma instância colegiada recursal (tendo em sua composição um representante do setor de Recursos Humanos da organização) responsável por avaliar tais práticas com fins de buscar o equilíbrio da dedicação e do esforço de cada membro no âmbito da equipe;
- O líder deve informar as principais entregas para suas equipes. Assim, seus membros podem ter uma compreensão maior da importância de suas entregas individuais para o resultado geral da equipe/unidade;
- Deve-se adotar a premissa de que todo trabalho (seja atividade ou tarefa) gera uma entrega passível de pactuação;
- Em casos de extrema dificuldade para avaliar entregas individuais, pode-se ter um modelo de avaliação de entregas das equipes, desde que o gestor pactue a fração desta entrega com cada indivíduo;
- Mesmo não havendo diretrizes estratégicas claras, o gestor pode pactuar com sua equipe as entregas mais relevantes e avaliar como cada indivíduo está desempenhando;
- Ritos mensais são os mais recomendados. Entretanto, caso seja do interesse do gestor, é possível flexibilizar para cada 2 ou 3 meses de acordo com a necessidade, maturidade e contexto da equipe.

O [Anexo 3](#) apresenta outras considerações sobre desempenho individual como estágio probatório e recomendações para casos de desempenho insuficiente.

Por fim, cabe ressaltar que não há solução ótima e perfeita para monitoramento e avaliação do desempenho individual. Não existe uma solução única que se aplique a todos os casos possíveis ("*one-size-fits-all*"). A perspectiva de gestão do desempenho individual não possui referências internacionais tão robustas a ponto de demonstrar um único caminho com o adequado grau de custo e complexidade envolvidos no processo. Cabe ao gestor considerar as contingências e opções disponíveis para a implementação em seu modelo de gestão do desempenho.

1B DEFINIÇÃO DA CESTA DE INDICADORES

Compreender o desempenho como um conjunto de blocos lógicos do *canvas* da governança pública é importante para que, no momento da construção dos indicadores da organização, alguns blocos não sejam mensurados em detrimento de outros.

Conforme mostra a figura 8 (*Canvas da Governança Pública*), é possível construir indicadores direcionados aos insumos (recursos, infraestrutura e capacidades), aos esforços realizados por times e indivíduos, aos produtos/serviços entregues, os resultados alcançados e os impactos/valor público gerados aos beneficiários. Portanto, uma cesta de indicadores adequada e balanceada deve ser obrigatoriamente multidimensional, mensurando elementos tanto em termos de esforços quanto de resultados para as perspectivas institucional e de unidades. Na parte 3 deste documento é disponibilizada uma [ficha de identificação de indicadores](#) para cada objeto que precisa ser medido.

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

Conforme apresentado no Guia Referencial para Medição do Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (2009), a mensuração de indicadores tem os seguintes objetivos:

FIGURA 10 • Objetivos da mensuração de indicadores.

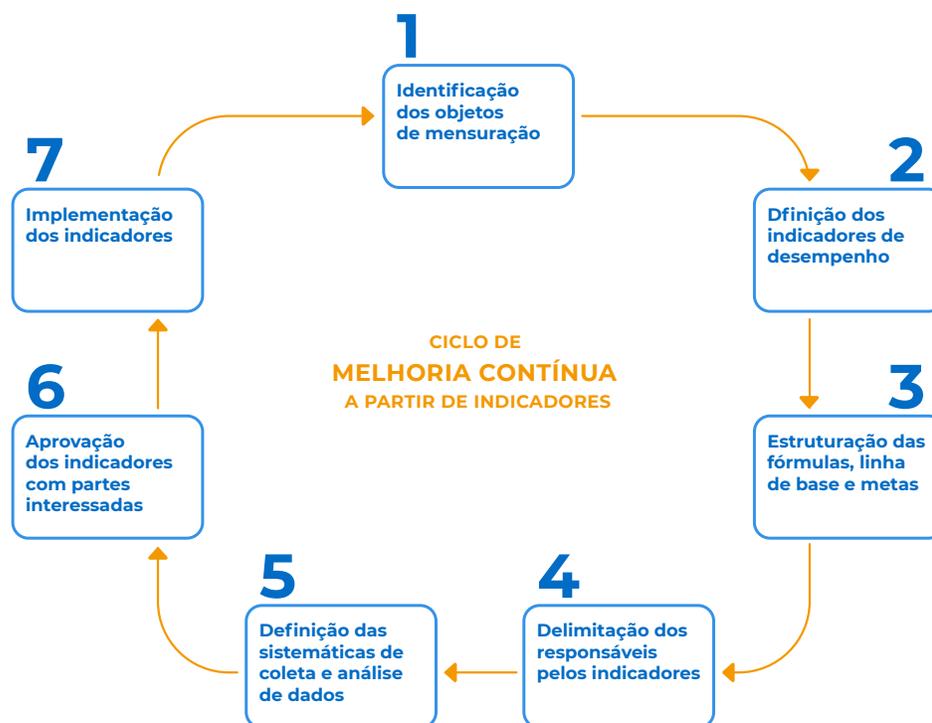


Compreendida a importância da definição e mensuração de indicadores no contexto da Gestão do Desempenho, explicita-se abaixo as etapas sugeridas para a construção e implementação de indicadores na organização:

- 1 Identificação dos objetos principais de mensuração;
- 2 Definição dos indicadores a serem mensurados (abrangendo o máximo de dimensões do desempenho possíveis);
- 3 Estruturação das fórmulas de cálculo do indicador, fonte, linha de base e metas;
- 4 Delimitação dos responsáveis pelo desempenho do indicador, coleta e análise de dados (não necessariamente precisam ser a mesma pessoa);
- 5 Definição das sistemáticas de coleta e análise de dados;
- 6 Aprovação dos indicadores com as partes interessadas;
- 7 Implementação dos indicadores:
 - Mensuração dos indicadores nas periodicidades definidas;
 - Análise e interpretação dos resultados;
 - Comunicação do desempenho para as partes interessadas e tomadores de decisão;
 - Tomada de decisão corretiva e gestão da mudança.

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

FIGURA 11 • Ciclo de construção e implementação de indicadores.



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

Ainda nessa perspectiva de custo-benefício, é válido considerar o custo para obter os dados. Por vezes, o custo para levantamento dos dados é tão alto que inviabiliza a mensuração do indicador. Nesses casos, é possível construir indicadores aproximados (*proxy*), ou seja, que não mensuram de maneira plena/perfeita o objeto em questão, mas dão boas indicações de como está o seu desempenho.

Todo indicador priorizado deve ter uma ficha de detalhamento com componentes básicos que possibilitem a qualquer pessoa a compreensão exata de como deve ser medido. Nesse sentido, os componentes básicos para um indicador são:

Fórmula: padrão matemático que determina como o cálculo do indicador deve ser realizado;

Unidade de medida: grandeza que permite classificar as características dos resultados (por exemplo: %, dias, número absoluto, km etc.);

Polaridade: possibilita o entendimento da orientação do indicador, ou seja, se ele é maior-melhor, menor-melhor ou igual-melhor;

Periodicidade de apuração: determina o espaço temporal para mensuração do indicador, ou quando o dado estará disponível;

Fonte/forma de coleta: onde os dados estão disponíveis para coleta, bem como os métodos a serem empreendidos para acessá-los;

Responsável pela apuração: quem é responsável por buscar a informação e disponibilizá-la;

Série histórica: desempenho do indicador em períodos anteriores;

Metas: qual desempenho se pretende atingir nos próximos períodos.

Complementarmente, é possível que na ficha de cada indicador exista um campo de observações gerais, a ser utilizado para apresentar cuidados para interpretação do indicador, condicionantes, limitações, entre outros. Na parte 3 é disponibilizado o modelo (*template*) de [Ficha de Detalhamento de Indicadores](#).

Abaixo apresenta-se um exemplo fictício do detalhamento da ficha do indicador de cobertura vacinal para hepatite B.

QUADRO 2 • Exemplo de indicador de Cobertura vacinal para Hepatite B.

Dimensão do indicador	<i>Eficácia / Entrega</i>		
Indicador	<i>Cobertura vacinal para Hepatite B</i>		
Fórmula do indicador	<i>[Número de doses de vacina para Hepatite B aplicadas (correspondente ao esquema completo de vacinação) / Número da população-alvo] x 100</i>		
Unidade de medida	<i>Percentual (%)</i>		
Tendência	<i>Maior-melhor</i>		
Periodicidade de apuração	<i>Anual</i>		
Fonte/forma de coleta	<i>Registros de aplicações nos sistemas da Secretaria de Saúde estadual.</i>		
Responsável pelo desempenho do indicador	<i>Governo do Estado / Secretaria de Saúde</i>		
Responsável pela apuração do indicador	<i>Unidade específica que lida com coleta e análise de dados e indicadores.</i>		
Observações gerais	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Este indicador demonstra o percentual da população do estado que está efetivamente imunizada para a Hepatite B.</i> • <i>Deve-se ter cuidado para não considerar na fórmula aquelas doses que não correspondem ao esquema completo de vacinação e, portanto, não garantem a imunização da pessoa.</i> 		
Série histórica / Metas	2017	2018	2019
Previsto (exemplo)	93%	95%	96%
Realizado (exemplo)	90%	93%	96%

 FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, ADAPTADO DE MINISTÉRIO DA SAÚDE (2020)⁵

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

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

Após a definição da cesta de indicadores com o estabelecimento de metas (à luz das expectativas de desempenho), deve-se definir o peso ou a relevância de cada uma das perspectivas apresentadas. A seguir são citadas as principais boas práticas para a identificação de indicadores institucionais e de equipes.

5. Ministério da Saúde. (2020). Sistema de Informação do Programa Nacional de Imunizações (SI - PNI).



BOAS PRÁTICAS PARA O ESTABELECIMENTO DE INDICADORES INSTITUCIONAIS E DE UNIDADES/EQUIPES:

- Ter indicadores para as esferas institucional e de unidades/equipes;
- Necessidade de balanceamento entre indicadores de esforços, resultados e valor público; assim como entre as perspectivas institucional e de unidades;
- Os indicadores devem representar, preferencialmente, o foco estratégico da organização, além de considerar o impacto que a organização pretende gerar em seu contexto;
- Deve-se ter uma cesta de indicadores com poucas métricas, mas absolutamente relevantes. Cuidado tanto com o excesso de indicadores (que gera baixa clareza das equipes sobre quais são as prioridades institucionais), quanto com a ausência deles (que não permite identificar se há progresso na direção correta e na velocidade esperada);
- Considerar a periodicidade e a tempestividade desses indicadores adequados aos ciclos de monitoramento e de avaliação;
- Cuidado com a criação de novos indicadores para a dimensão institucional. Esses indicadores devem ser verificados em relação à sua factibilidade de implementação, custo-benefício e estruturação dos processos de mensuração, com o risco de tornar o fluxo de coleta inviável para a operacionalização dos ciclos de gestão do desempenho. Se possível, recomenda-se o uso de *proxys* (indicadores existentes que se assemelham à informação esperada), que evitam inserir uma complexidade a mais no Modelo.

1C DEFINIÇÃO DA MATRIZ DE INCENTIVOS

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

- **O incentivo positivo** tem como objetivo premiar o profissional ou grupo que atingiu o resultado esperado. Pode ser entendido na forma de reconhecimentos, em que ocorre uma reação positiva por parte de um gestor, avaliador ou superior em resposta ao comportamento ou resultado esperado de um subordinado.
- **O incentivo negativo**, por sua vez, sinaliza o que o profissional perde caso ocorra algum resultado que tenha caráter prejudicial à equipe ou organização. Neste caso, podem ocorrer penalizações que refletem uma reação negativa ao comportamento ou resultado esperado de um subordinado.

Os **processos formativos** também podem ser utilizados como motivadores atrelados à sistemática de incentivos. O reconhecimento dos processos formativos influenciam o indivíduo no sentido de acessar cada vez mais os processos de aquisição e transferência de conhecimentos.

O processo formativo não tem o intuito apenas de servir como uma forma polarizada de incentivo (positivo ou negativo). Este pode estar associado tanto a uma insuficiência técnica ou gerencial, quanto a uma manutenção/aprimoramento de capacidades desejadas para o alcance dos resultados almejados. Portanto, servirão de subsídio para o processo de desenvolvimento do profissional descrito em detalhes na [Parte 2](#) deste documento.

O incentivo nada mais é do que uma prática sistemática de reconhecimento. Este, por sua vez, é:

“...a **reação positiva** de uma pessoa ao **comportamento ou resultado que ela esperava de alguém**. Ele pode ter a forma de um agradecimento, de uma aprovação ou de um gesto que expresse gratidão. Demonstrar reconhecimento a um colaborador é **expressar admiração** pelo que ele fez por você, por seu grupo ou por sua organização. Pedir a opinião de um funcionário, envolvê-lo numa tomada de decisão ou orientá-lo em sua carreira também são formas de manifestar reconhecimento.” (Samartin, s.d.)

Os incentivos não são necessariamente pecuniários e, além disso, não requer ser uma prática formal. Há diversos tipos de incentivos não pecuniários vinculados às práticas de reconhecimento, que devem ser utilizados sempre que houver um bom desempenho.

- **Reconhecimento Formal:** Programa estruturado ou planejado para retribuir um desempenho à altura ou acima da expectativa. Premiações por tempo de serviço e Servidor do Mês são exemplos comuns. Esse tipo de reconhecimento pode ser importante e simbólico, pois geralmente é feito em público.
- **Reconhecimento Informal:** Gesto espontâneo de agradecimento por um comportamento desejado ou uma meta alcançada. Como exemplos podemos citar: a criação de um troféu simbólico para celebrar um excepcional atendimento ao beneficiário; ou a organização de um almoço ou lanche especial na organização/unidade para comemorar uma meta alcançada pela equipe. Atualmente essas atitudes informais estão se tornando mais significativas para os indivíduos do que o reconhecimento formal.
- **Reconhecimento Diário:** São palavras constantes de agradecimento do gestor em retribuição ao desempenho positivo de indivíduos de sua equipe. Um simples “Obrigado” ou “Bom trabalho!” ditos pessoalmente ao servidor e/ou equipe diante dos demais colegas são muito valiosos. Essa é a principal forma de reconhecimento - a maneira mais importante de criar uma cultura de valorização dos resultados positivos.

Nesta linha, busca-se destacar a **proposta 8**:

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

Nesse sentido, aconselha-se elaborar uma [Matriz de Incentivos](#) para o reconhecimento de líderes, equipes e indivíduos da organização. A existência prévia dessa matriz formaliza os tipos de incentivos que a organização pode oferecer quando as diversas partes desempenham conforme ou além do esperado. Assim sendo, não há espaço para crenças de que a organização prioriza ou reconhece melhor um certo grupo de pessoas em detrimento de outras. Portanto, a Matriz de Incentivos pré-determina quais são os possíveis incentivos que todo e qualquer líder, equipe ou indivíduo pode esperar a partir de um bom desempenho verificado.

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

A Matriz de Incentivos não pode prescindir de alguns critérios e premissas com vistas à sua aplicação adequada no contexto da organização (Fundação Lemann, s.d.⁶) como: I) patrocínio da alta liderança; II) diagnóstico das expectativas e do engajamento dos servidores; III) alinhamento com a estratégia da organização; iv) lideranças capacitadas para a aplicação adequada dos reconhecimentos e incentivos; V) equidade e justiça na concessão do reconhecimento; VI) critérios de monitoramento e avaliação do desempenho; VII) objetivos factíveis de serem atingidos; VIII) transparência e comunicação; IX) Regulamentação (no caso de incentivos pecuniários) e formalização da Matriz de Incentivos; X) adaptabilidade do instrumento ao contexto de cada organização; XI) viabilidade de implantação (técnica, financeira, política, midiática etc.); XII) periodicidade adequada ao contexto; entre outros.

Assim, percebe-se que não basta criar e formalizar o instrumento sem que haja um alinhamento, sensibilização, pactuação e comunicação prévia com o conjunto de partes interessadas.

Ademais, a Matriz de Incentivos tem íntima relação com a definição dos indicadores e metas vinculados aos planejamentos estratégico, tático e operacional da organização. Além dos indicadores, também se pauta nos esforços e entregas pactuados para o período.

6. Fundação Lemann. (s.d.). World Café: Recompensas não-monetárias, 2019..

Dessa forma, é possível verificar alguns dos aspectos que uma sistemática de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento deseja reconhecer e premiar (Fundação Lemann, s.d.) como: I) qualidade da entrega; II) desenvolvimento de competências; III) contribuições para o clima; IV) capacidade de liderança; V) lealdade e trabalho em equipe; VI) desenvolvimento dos pares e equipes; VII) compartilhamento de boas práticas; VIII) produção de informações/dados consistentes; IX) planejamento, organização e controle (prazos, recursos); X) questionamento com foco na solução; XI) capacidade de inovação; XII) proatividade e disposição para assumir desafios; XIII) resultados (superação de desafios); e XIV) valor entregue à sociedade.

Conforme estipulado pela Constituição de 1988, os planos de carreira e definição dos cargos podem ser diferentes e individuais para cada órgão. Da mesma forma, cada órgão tem autonomia para definir quais são as práticas de reconhecimento e incentivo formais e informais que serão aplicadas no contexto de sua estrutura.

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

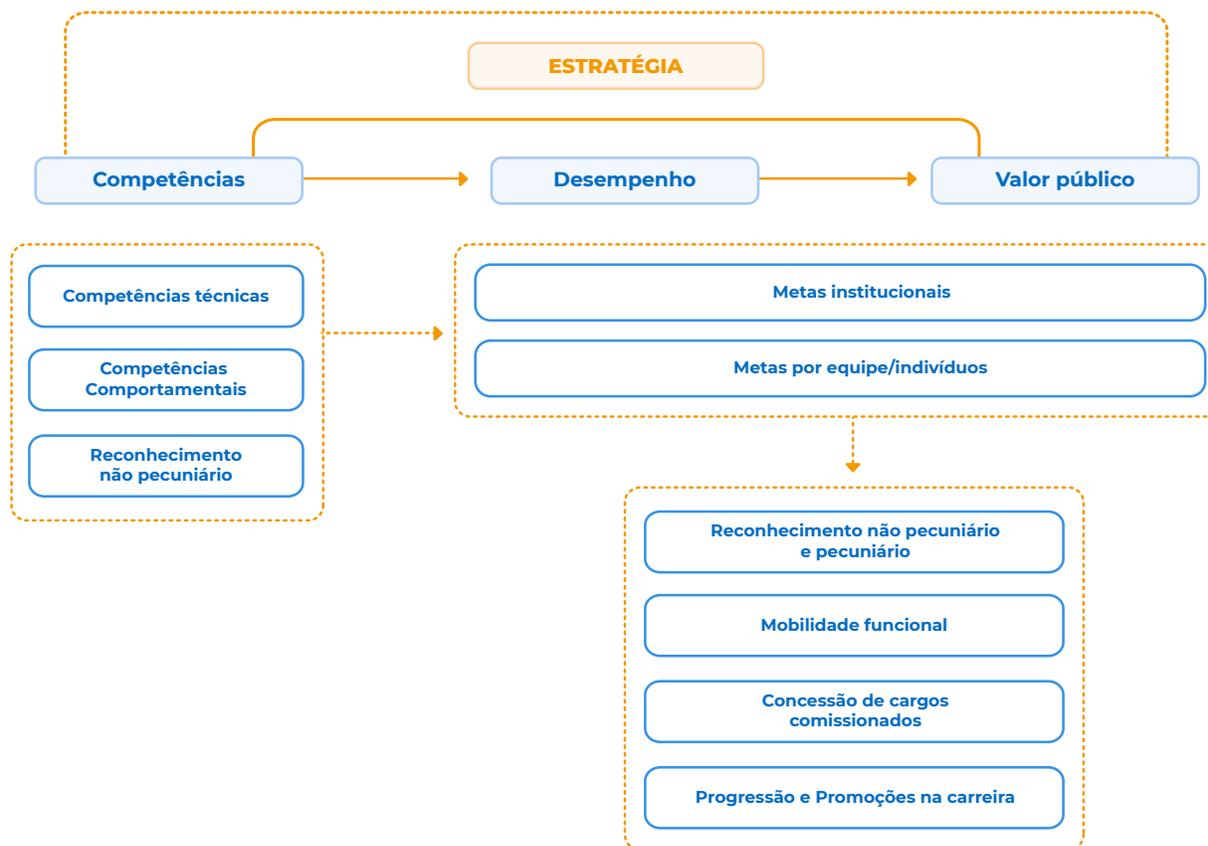
Dentre os diversos tipos de incentivos não-monetários a serem feitos aos líderes, equipes e indivíduos da organização (Fundação Lemann, s.d.) estão: I) elogio informal e formal, com registro no histórico do servidor; II) brindes de reconhecimento; III) medalhas e placas; IV) café da manhã com a liderança/presidente; V) vagas na garagem; VI) folgas; VII) cartas de parabenização pelo comprometimento enviadas à família do indivíduo; VIII) bolsas de estudo; IX) mentorias; X) participação em eventos de capacitação; XI) vale livro; XII) ingressos para eventos culturais; XIII) priorização para mobilidade/remoção; XIV) priorização para escolha/marcação das férias; XV) divulgação de depoimento do indivíduo nos canais de comunicação e/ou redes sociais; XVI) alocação em novos projetos da organização que o indivíduo tenha interesse; e XVII) fornecimento de intercâmbios/estágios em outras organizações para coleta de conhecimentos e boas práticas.

Na parte 3 deste documento é disponibilizado um [modelo \(template\) de Matriz de Incentivos](#). Além disso, a título de referência (*benchmark*), *links* de portarias e outros normativos sobre programas de incentivos na Administração Pública são disponibilizados no caderno de campo (parte 3).

É importante mencionar que nem todas as pessoas podem se interessar por um determinado tipo de reconhecimento. Por exemplo, enquanto uns se interessam e desejam reconhecimento em público, outros podem não se sentir confortáveis ou ficarem envergonhados. Nesse caso, enquanto o primeiro indivíduo se motivaria a desempenhar cada vez melhor, o segundo indivíduo teria um desestímulo para aprimorar seu desempenho.

A figura a seguir ilustra a relação entre competências, desempenho e valor público, e seus desdobramentos em um conjunto de reconhecimentos não pecuniários e outros incentivos.

FIGURA 12 • Relação entre competências, desempenho e valor público.



FONTE: ADAPTADO DE VILHENA (2020)

1D DEFINIÇÃO DO PROCEDIMENTO DE GESTÃO DO DESEMPENHO

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

Apesar de serem um binômio, monitoramento e avaliação são momentos distintos no modelo. Enquanto a etapa 2 de monitoramento refere-se ao processo de acompanhamento contínuo das realizações e compara o planejado (as entregas esperadas no período intermediário) com o desempenho efetivamente alcançado, buscando a identificação antecipada de problemas a serem solucionados e a proposição de ações voltadas à correção de rumo e a manutenção da tendência positiva de alcance de metas institucionais. Por sua vez, a etapa 3 de avaliação, se refere a olhar para o ciclo do desempenho com o objetivo de uma busca explicativa mais profunda sobre o que funcionou e não funcionou no período, suas principais razões pelo alcance e não alcance das metas, assim como as relações de causalidades.

Ao se tratar de ciclos de acompanhamentos parciais (intermediários) e avaliações de fechamento de ciclo, existem vários formatos possíveis. A proposta sugerida neste documento é que existam eventos mensais ou a cada 45 dias, em que o foco é olhar para as ações que precisam ser feitas para geração das entregas prioritárias estabelecidas, por exemplo, a cada trimestre ou semestre. Permite verificar os projetos e entregas que foram previstos com as seguintes perguntas: I) será que as entregas e projetos estão no prazo?; II) será que os processos necessários para o alcance de resultados estão acontecendo de forma adequada?; III) quais outros riscos relevantes devem ser considerados e mitigados?. Portanto, concentra-se muito mais no esforço e nas entregas do que nos indicadores de resultados. Vale destacar que, em alguns casos, boa parte dos indicadores não está disponível em bases mensais ou trimestrais. Nesse contexto, o desafio mensal é muito mais olhar as ações e se elas estão no rumo adequado ou não, para gerar o resultado esperado.

Eventualmente, pode-se ter ciclos trimestrais de acompanhamento para a obtenção de um resultado parcial dos indicadores e saber se as ações, uma vez cumpridas dentro dos prazos e geradas as entregas esperadas, estão refletindo na melhoria dos indicadores de resultado (caso seja possível apurá-los trimestralmente).

A dinâmica seguinte, mais estruturada, é a avaliação de meio-termo. Ou seja, ao considerar que o ciclo é anual, no final do 1º semestre (no meio do caminho), teremos uma compreensão do desempenho do conjunto de indicadores pactuados, considerando um olhar mais detalhado para as tendências dos resultados parciais, e discutir algumas possíveis repactuações e inclusões de entregas, avaliando o apoio de outras equipes etc. Ou seja, indica ações necessárias para ajustar a rota e reforço (de recursos, equipes etc.) para assegurar o desempenho esperado ao final do período avaliativo.

O ciclo anual se encerra com a avaliação de fechamento, que consolida os aprendizados e metas atingidas, produz reflexões importantes para subsidiar, se for o caso, uma atualização da estratégia, além de fornecer elementos importantes de transparência e prestação de contas, tais como relatórios de gestão.

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

QUADRO 3 • Síntese da Sistemática de Monitoramento e Avaliação.

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

FONTE: ADAPTADO DE TCE-MG (2016)

Na parte 3 deste documento é disponibilizado este [modelo \(template\) sintético de eventos de Monitoramento e Avaliação](#).

O desafio da definição da sistemática é sempre dosar variáveis como custo, tempo, complexidade e *feedbacks* do Modelo em função das características de cada unidade (natureza de atividades, tipos e disponibilidade de indicadores, dinâmica institucional etc.). Recomenda-se ter um modelo flexível que detenha dentro dele elementos centrais (como etapas de monitoramento e avaliação minimamente definidas), pois o fato de ter um excesso de reuniões que demandam estruturas prévias pode eventualmente inviabilizar a aplicação do modelo para muitas organizações e unidades. O risco é do modelo de acompanhamento sistemático, por vezes, ter seu foco voltado mais para o procedimento em detrimento do aprendizado, melhoria e resultado esperado.

Vale destacar que nada impede que o líder e suas equipes possam ter momentos mais frequentes de reuniões além dos programados. É desejável que o líder faça reuniões com suas equipes em bases quinzenais ou mensais, por exemplo. Nessas reuniões de pautas de equipes feitas normalmente pelos gestores, por que não envolver reflexões sobre como a unidade ou organização está em relação aos objetivos estratégicos específicos, de acordo com o desempenho definido? Essa é uma pauta que pode ser facilmente inserida dentro das dinâmicas existentes. Fica claro que as equipes não precisam se limitar aos momentos principais apresentados no Modelo como únicos espaços existentes na organização voltados para discutir o desempenho.

Espera-se que os momentos propostos no quadro acima sejam os minimamente estruturados e voltados para o foco no aprendizado e ajustes de rumos e rotas. É absolutamente desejável que possam existir outros eventos à luz da disponibilidade dos dados sobre o desempenho.

Por outro lado, sempre que houver uma tendência de desempenho insatisfatório, recomenda-se ao gestor ter a prerrogativa de intensificar os momentos previstos na sistemática para serem mais frequentes, com um olhar preventivo e de minimização de riscos, a fim de criar as condições necessárias para a correção de rota e retorno da tendência da curva do desempenho para dentro do esperado. Portanto, equipes que estão com o desempenho dentro das expectativas poderão ter suas reuniões mais espaçadas, assim como as equipes que estejam com o desempenho fora da rota esperada poderão ter encontros mais frequentes, atendendo diferentes possibilidades em sintonia com o contexto e a dinâmica institucional (tipos de indicadores, equipes e situação/trajetória do desempenho).

O ponto nevrálgico é assegurar que os momentos de monitoramento e avaliação sejam úteis e gerem ações relevantes e tempestivas sobre a correção de rotas. Além do esforço permanente das equipes perceberem o patrocínio e os avanços propiciados pelo Modelo, sob o risco de tornar-se cerimonial, proforma ou com descrédito sobre parte ou totalidade do Modelo concebido. Deve-se ter esses cuidados para que os momentos de monitoramento e avaliação sejam de debates e aprendizado voltados para a correção de rotas e a melhoria do desempenho. Com base nesses eventos, serão estruturados planos de ação (com melhorias e correções) para retroalimentação do processo e aplicação da Matriz de Incentivos.

1E PACTUAÇÃO DO DESEMPENHO

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

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

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

Os termos de compromisso são firmados pelos atores envolvidos na gestão do desempenho e do desenvolvimento. Esses termos incorporam informações essenciais de desempenho, complementados por um conjunto de incentivos vinculados. Cada termo contém o que é esperado em relação às atividades, entregas ou (contribuições para) resultados/impactos decorrentes das entregas.

A sistemática de monitoramento e avaliação oportuniza a verificação periódica da implementação do termo de compromisso. A adoção da pactuação se faz relevante para manter as organizações, equipes e indivíduos comprometidos e responsáveis pelo desempenho estabelecido *ex-ante*. Por fim, a análise do grau de cumprimento (ou não, e por quê) produzirá subsídios para o próximo ciclo de pactuação.



BOA PRÁTICA: BASE COMPARTILHADA COM TERMOS DE COMPROMISSOS

O uso de uma base compartilhada entre os membros da equipe é uma prática útil para estimular a comunicação e clareza sobre os termos pactuados e os avanços gerados ao longo do ciclo. Desta forma, todos os envolvidos possuem constante acesso ao que foi pactuado à medida que registram e acompanham seu progresso.

De acordo com as etapas anteriores, o líder e as equipes devem pactuar: I) o desempenho esperado; II) a matriz de incentivos vinculada; e III) a sistemática de avaliação, contemplando o cálculo da nota, período de análise etc.

Esse também é o momento de se certificar criticamente se o desempenho definido como esperado é factível. Ou seja, se existem recursos financeiros, hu-

manos, logísticos, dentre outros, disponíveis para seu atingimento. A depender dessa análise, o desempenho esperado pode ser alterado.

Enquanto produtos dessa etapa, a pactuação do desempenho pode resultar em um evento de celebração/assinatura do(s) acordo(s), que simbolize o compromisso assumido, pois também se trata de um processo de divulgação do desempenho firmado entre as partes com o objetivo maior de propiciar mais engajamento. Na prática, pode se tratar do mesmo momento utilizado para a formalização do planejamento estratégico.

Na parte 3 deste documento é disponibilizado um exemplo de [modelo \(template\) de Pactuação do desempenho e do termo de compromisso](#). Além desses instrumentos, ao se tratar de posições de liderança é recomendável que essa pactuação seja acompanhada de um plano de ação no qual conste os meios que serão empregados para o cumprimento das entregas e resultados pactuados (Aliança, 2018).

O quadro a seguir apresenta as principais recomendações e diretrizes, fundamentadas em boas práticas, sobre a aplicação de ponderações e matriz de incentivos para subsidiar as pactuações:

Incentivos pecuniários (por exemplo, gratificações etc.) devem: I) ser integralmente baseados em fatores objetivos (indicadores e metas, confiáveis e auditáveis); II) ser referentes ao alcance de resultados e entregas; III) contemplar principalmente as perspectivas institucional e de unidades/equipes (sendo a primeira perspectiva com ponderação superior à segunda, por exemplo: 60% institucional e 40% de unidade/equipes).

- As gratificações para servidores mediante avaliações subjetivas e fundamentadas em percepções são desconsideradas em função de ensejar comportamentos de leniência, *gaming*, dentre outras distorções ao Modelo.
- O desempenho da liderança é aferido pelo desempenho da unidade ou da organização em que está responsável.

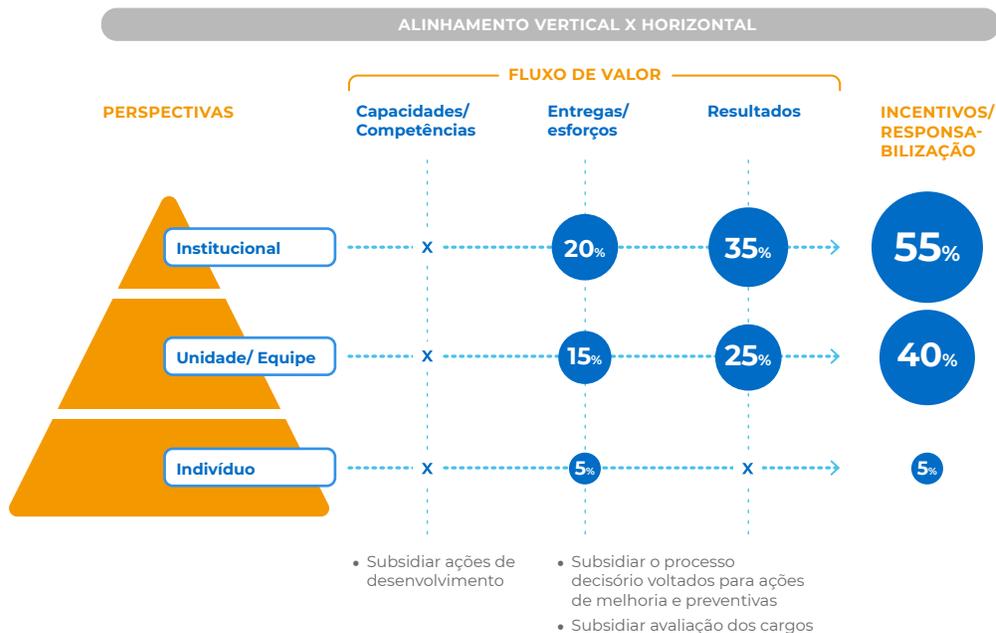
Incentivos não pecuniários devem ser, preferencialmente, referentes ao alcance de resultados e entregas, e poderão contemplar as perspectivas institucional, de unidades/equipes e individual.

- Sempre que possível, reconhecer **equipes** com o foco em fortalecer o sentimento de colaboração e convergência de esforços para o alcance de resultados prioritários da perspectiva de unidades/equipes e institucional, sem detrimento da importância de se promover ações de reconhecimento não financeiro para indivíduos que se destacam (como, por exemplo, distinções e premiações simbólicas por mérito, programas diferenciados de capacitação etc.).
- As competências e capacidades desenvolvidas (e o cumprimento/aproveitamento dos Planos de Desenvolvimento Individual - PDI) devem somente ensejar ações de reconhecimento não financeiro. Em hipótese alguma devem existir avaliações por competências com desdobramento em gratificações pecuniárias.

As competências são consideradas com o propósito único de subsidiar ações de desenvolvimento na condição de estarem a serviço do desempenho pactuado.

A figura a seguir ilustra os elementos tratados nas recomendações acima, como as sugestões de pesos do desempenho da instituição, da unidade/equipe para composição da nota final.

FIGURA 13 • Síntese da Aplicação de Ponderações e Matriz de Incentivos para Pactuação.



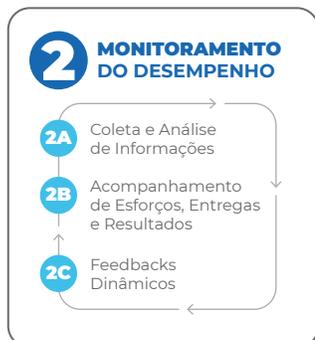
Em suma, as recomendações acima priorizam o foco no desempenho institucional (estratégia da organização) e individual, assim como o alcance de resultados que, em última análise, buscam orientar governos para um olhar centrado no cidadão e no atendimento de suas necessidades.

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

A Etapa 1 tem uma diversidade de procedimentos a serem adotados pela organizações públicas, o que pode ensejar a simplificação de sua estrutura de forma a garantir a implementação. Entretanto, por mais simples que seja a sistemática adotada pela organização, os assuntos de todas as seções deste capítulo devem estar presentes, como forma de não haver lacunas no que diz respeito à definição e pactuação do desempenho.

ETAPA 2

MONITORAMENTO DO DESEMPENHO



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

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

Após a pactuação do desempenho, inicia-se o período no qual as atividades executadas pelo indivíduo e pelas equipes servirão como base para a avaliação. No entanto, embora a avaliação só ocorra ao final dessa etapa, isso não significa que durante esse espaço de tempo o desempenho não deva ser gerenciado/monitorado. Para essa finalidade, existe a etapa do monitoramento do desempenho. Os objetivos centrais dessa fase são:

- 1 Fornecer informações que subsidiem a correção tempestiva de rumos**, de forma a apoiar o alcance do desempenho esperado;
- 2 Iniciar um alinhamento de expectativas** quanto aos resultados futuros da avaliação de desempenho, para se evitar surpresas com resultados aquém do esperado (as expectativas estarão claras durante todo o ciclo).

Tanto a etapa de Monitoramento do Desempenho quanto a etapa de Avaliação do Desempenho necessitam de uma sistemática de coleta e análise de dados. Os instrumentos de coleta e análise de dados aqui apresentados podem ser utilizados, sem nenhuma perda, para ambas as etapas.

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

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

Como será apresentado, este monitoramento possui alinhamento direto com o tipo de desempenho definido como esperado. Assim, as atividades a seguir devem ser feitas de forma paralela e complementar. Além disso, as organizações que possuem um instrumento de planejamento estratégico com algum rito de acompanhamento periódico **não precisam criar novos processos específicos de monitoramento, e sim buscar aproveitá-los e integrá-los aos já existentes.**

2A COLETA E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

COLETA DE DADOS

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

A coleta e análise de informações é um processo fundamental ao Monitoramento do Desempenho. Os dados e informações precedem a mensuração dos indicadores, conforme estabelecido na [Etapa 1 de Pactuação do Desempenho](#). Ao definir os indicadores, explicita-se as fontes e formas de coleta dos dados, assim como quem é o responsável por essa coleta. Ou seja, diferentes indicadores têm um instrumento/método de coleta diferenciado para levantamento dos dados, podendo ser via sistema (automatizada) ou mesmo manualmente (formulários e questionários físicos, por exemplo).

Além disso, é fundamental compreender e estruturar quem são as partes interessadas na mensuração dos dados. As informações do Monitoramento e Avaliação do Desempenho são necessárias tanto às instâncias decisórias da organização e/ou intervenção, assim como aos atores externos (órgãos de controle, mídia, outras organizações públicas, terceiro setor e a sociedade de maneira geral).

Há, portanto, responsáveis por coletar e analisar as informações; por disseminá-las para os públicos corretos; e por consumir as informações e tomar decisões.

Tendo sido coletados os dados, é necessário realizar a verificação de sua robustez. Eles devem ter a qualidade adequada, apresentar consistência e serem fidedignos à realidade. Se os indicadores que servem de insumo para o processo

de Monitoramento do Desempenho não tiverem a qualidade esperada/desejada e condizente com a realizada, os resultados produzidos e as decisões tomadas também estarão em discordância com a realidade.

Muitas vezes, o processo de coleta e análise de informações toma mais tempo do que o planejado inicialmente e, portanto, deve ser iniciado com a devida antecedência com relação ao prazo de envio/comunicação às partes interessadas e sistemáticas de reuniões para a tomada de decisão.

É comum, nesse tipo de processo, haver dificuldades para coleta dos dados. Por exemplo, é possível que os detentores dos dados os enviem após o prazo máximo pactuado, o que pode prejudicar sobremaneira o processo e sua tempestividade. Dessa forma, justifica-se o início da coleta de dados com ampla antecedência.

O quadro abaixo demonstra os elementos que devem ser definidos para que exista uma sistemática adequada de coleta de dados. Perceba que ela é direcionada pelos indicadores de desempenho definidos

QUADRO 4 • Elementos para estruturação da coleta de dados.

INDICADOR	RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE	TIPO DE ANÁLISE	RECOMENDAÇÕES PARA A ANÁLISE	FONTES COMPLEMENTARES PARA AS EVIDÊNCIAS	PRODUTO DE MONITORAMENTO	DESTINATÁRIO DO PRODUTO
Qual é o nome do indicador?	Quem analisa os dados?	Quais tipos de análise são recomendados (descritiva, preditiva e/ou prescritiva?)	<ul style="list-style-type: none"> Existem recomendações ou cuidados para a análise? Quais são os elementos necessários para atribuir valor ao resultado do indicador? 	Existem evidências ou fontes complementares que possam auxiliar a fundamentar as análises?	Quais são as ferramentas adotadas para a comunicação?	Quem são os principais destinatários do monitoramento?

Na parte 3 é disponibilizado um modelo (template) de [Quadro de Estruturação da Coleta de Dados](#).

É válido mencionar que não necessariamente quem coleta os dados deve ser a pessoa responsável por analisá-los. Há casos em que a pessoa que coleta os dados encaminha a uma outra que será a responsável por realizar a devida análise.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES

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

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

A interpretação do desempenho de cada um dos indicadores pode ser feita com base na série histórica do desempenho, ou seja, o desempenho verificado em períodos anteriores para cada indicador. Além disso, é possível comparar o desempenho da organização/intervenção comparativamente com outros casos referenciais. Nesse processo, inclusive, é possível criar previsões e inferências de comportamentos e desempenho futuro, com base no passado e presente.

Durante o processo de análise também podem ser desenvolvidas hipóteses de causalidade para o desempenho verificado, ou seja, identificar possíveis causas para o bom ou mau desempenho verificado. A partir daí, estudos de correlação podem ser realizados, aprofundando o entendimento dos resultados da organização/intervenção.

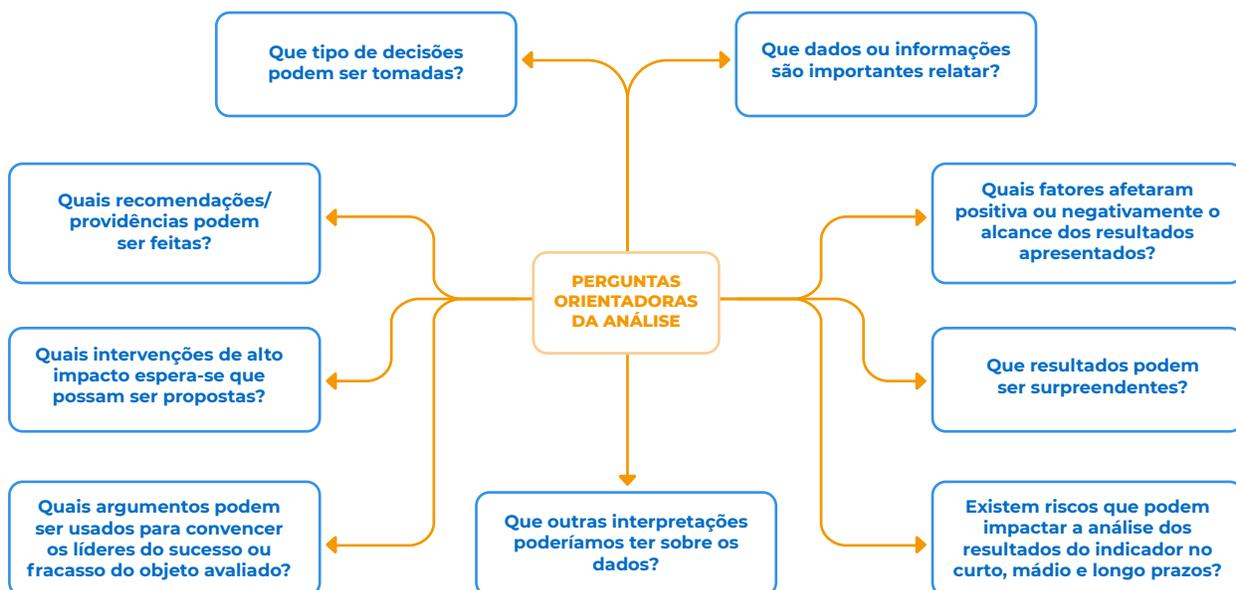
No contexto da análise, há três tipos que podem ser desenvolvidas:

Análise descritiva: envolve pesquisar, organizar e descrever acontecimentos/contexto em um determinado período;

Análise preditiva: utiliza o passado para prever um comportamento futuro, estando fundamentada em correlação;

Análise prescritiva: sugere um curso de ação a ser seguido (prescrição de um médico para determinada doença), estando fundamentada em relações de causa e efeito.

Abaixo há algumas perguntas que podem orientar a análise:

FIGURA 14 • Perguntas orientadoras da análise.


Após as análises, é importante que haja instâncias de validação das análises e interpretações, além da forma que elas são apresentadas. As partes interessadas que receberão as análises e relatórios devem compreendê-las, portanto sua estrutura e linguagem precisam estar adequadas.

O quadro abaixo apresenta os elementos a serem definidos no contexto da análise de dados.

QUADRO 5 • Elementos para estruturação da análise de dados.

INDICADOR	RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE	TIPO DE ANÁLISE	RECOMENDAÇÕES PARA A ANÁLISE	FONTES COMPLEMENTARES PARA AS EVIDÊNCIAS	PRODUTO DE MONITORAMENTO	DESTINATÁRIO DO PRODUTO
Qual é o nome do indicador?	Quem analisa os dados?	Quais tipos de análise são recomendados (descritiva, preditiva e/ou prescritiva?)	<ul style="list-style-type: none"> Existem recomendações ou cuidados para a análise? Quais são os elementos necessários para atribuir valor ao resultado do indicador? 	Existem evidências ou fontes complementares que possam auxiliar a fundamentar as análises?	Quais são as ferramentas adotadas para a comunicação?	Quem são os principais destinatários do monitoramento?

Os principais elementos a serem definidos no contexto da análise de dados devem estar devidamente estruturados e a análise deve ser apresentada e comunicada de forma adequada. Na parte 3 deste documento é disponibilizado um modelo (*template*) de [Quadro de Estruturação da Análise de Dados](#).

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

Os ciclos de coleta e análise de dados podem ser muito complexos, ainda mais se a organização tem uma disponibilidade alta de dados sobre o desempenho. Aqui é muito importante levar em consideração o custo da mensuração em comparação com seu benefício. Portanto, se a organização não estiver preparada para coletar dados na complexidade e estrutura disposta neste capítulo, sugere-se sua simplificação.

2B ACOMPANHAMENTO DE ESFORÇOS, ENTREGAS E RESULTADOS

ACOMPANHAMENTO DE ESFORÇOS, ENTREGAS E RESULTADOS

Em termos práticos, após a coleta e análise dos dados, deve-se definir quais são as formas (mídias) que serão utilizadas para reportar o desempenho. Elas podem ser publicações oficiais, relatórios gerenciais, *briefings* (informações resumidas sobre um determinado objeto), cartilhas, *folders*, entre outras.

É fundamental que a forma de comunicação seja customizada para cada público. Por exemplo, os diretores de uma organização podem preferir um relatório sucinto, com gráficos e *dashboards* (faróis com o desempenho de indicadores e projetos), enquanto os gerentes de projetos e analistas podem necessitar de informações detalhadas com as causas do desempenho, levando em consideração diversos aspectos técnicos.

FIGURA 15 • Exemplo de *dashboard* de insumo para relatório gerencial.


Feitas essas considerações, é importante também indicar que o acompanhamento de esforços, entregas e de resultados pode ser realizado por diversos tipos de ritos, cada qual com sua frequência e regras próprias. A seguir são apontados alguns exemplos para cada um desses componentes:

Ciclo de curto prazo: a cada mês ou 45 dias em nível tático/operacional para acompanhamento de esforços e entregas;

Ciclo de médio prazo: trimestral, realizado pelos dirigentes das unidades junto ao Comitê de Gestão do Desempenho, para monitoramento da execução das ações (esforços) e entregas, além de análise da tendência de alcance dos resultados e correção de rumos;

Ciclo de longo prazo: ao final do ciclo (anual), realizado pelo executivo principal, dirigentes das unidades e Comitê de Gestão do Desempenho, para avaliação do desempenho institucional, envolvendo a implementação da estratégia e resultados alcançados.

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

Além de informar sobre o status do desempenho, tais momentos servem para possíveis correções de rota e alinhamento de expectativas frente ao trabalho desenvolvido. Portanto, em termos de rito de monitoramento/acompanhamento, sugere-se realizar Reuniões de Monitoramento com menor periodicidade, já que o objetivo é corrigir tempestivamente erros ao longo do caminho.

Percebe-se que as reuniões de monitoramento do desempenho possuem o objetivo de produzir mudanças para que os resultados aconteçam ainda no ciclo de gestão vigente.

ACOMPANHAMENTO DE COMPETÊNCIAS

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

Sobre o desenvolvimento de competências-chave, o gestor dispõe dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) de sua equipe, descrito em detalhes na [seção 5e.](#), onde estão definidos os objetivos específicos de aperfeiçoamento de competências e alinhamento de comportamentos desejáveis para cada indivíduo e os meios que foram definidos para alcançá-los.

O PDI definido e pactuado no início do ciclo de gestão é atualizado à medida que o indivíduo progride em seu desenvolvimento, seja com a realização das ações de desenvolvimento ou com a entrega de aprendizado aplicado. Portanto, espera-se que o acompanhamento de PDI (descrito em detalhes na [seção 6c.](#)) torne esta ferramenta um valioso recurso para o gestor utilizar a qualquer momento durante o ciclo de gestão.

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

É importante destacar que todas as alterações no PDI devem ser devidamente justificadas e repactuadas entre o gestor e seu subordinado.

Além do PDI, outras fontes de informação disponíveis para analisar competências são as avaliações realizadas no final do ciclo que podem gerar um panorama

mais completo sobre as competências de líderes e equipes (descritas na [seção 3b](#)). Entretanto, dada a sua robustez, as avaliações baseadas em competências exigem mais tempo e esforço. Assim, para gerar informações mais tempestivas que atendam a dinamicidade do acompanhamento de entregas e resultados, os PDIs atualizados se apresentam como soluções viáveis.

Por fim, vale destacar que competências fazem parte, mas não são os únicos fatores que impactam na performance de um indivíduo ou unidade. Outros aspectos como insumos, infraestrutura e tecnologia disponível, por exemplo, também podem impactar no desempenho e devem ser considerados no acompanhamento de entregas e resultados.

2C FEEDBACKS DINÂMICOS

O *feedback* individual vem sendo utilizado como uma ferramenta para melhoria do desempenho e desenvolvimento do profissional nos mais diversos tipos de organização. A natureza de tal instrumento pode ser dividida em dois tipos: informal e formal (Baker, Perreault & Blanchard, 2013). No modelo informal, o *feedback* ocorre no dia a dia de uma organização, de forma espontânea e pontual, sendo bastante influenciado pela cultura do ambiente de trabalho (Van Der Rijt *et al.*, 2012). Em sua maneira formal o instrumento possui uma frequência pré-definida e parte de uma base de avaliação previamente acordada entre avaliador e avaliado.

No âmbito de qualquer sistemática de Gestão do Desempenho, a prática de *feedback* (*positivo ou corretivo*) é possivelmente um dos elementos mais importantes. Caso não haja ao menos um rito de *feedback* formal durante todo o ciclo de gestão, mesmo de posse dos resultados da avaliação de desempenho, o indivíduo pode permanecer em um limbo de informações acerca de seu trabalho, muitas vezes sem saber em que ou como pode aprimorar seu desempenho. Além disso, não se deve aguardar apenas por momentos formais para se repassar *feedbacks* que podem melhorar o desempenho, pois deve ser informado a qualquer momento ao longo do período avaliativo.

O quadro a seguir apresenta as principais características que descrevem os dois tipos de ritos de *feedbacks* presentes em todo o ciclo de gestão do desempenho e desenvolvimento.

QUADRO 6 • Feedback Informal (dinâmico) x Feedback Formal.

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

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

Feedbacks dinâmicos podem ocorrer de diversas formas como em uma conversa rápida entre a chefia imediata e o indivíduo ou como um tópico dentro da pauta de reunião ou acompanhamento individual. É importante garantir que haja tempo suficiente para gerar um diálogo construtivo e voltado para o desenvolvimento do indivíduo.

Esse tipo de *feedback* pode, inclusive, ser cooperativo, em que o gestor não só aponta melhorias no desempenho, mas busca uma construção conjunta e colaborativa com cada um dos integrantes de suas equipes.

Um dos principais motivos para os *feedbacks* informais terem menor robustez em relação aos *feedbacks* formais está na limitação das informações geradas para embasá-los. Toda informação disponível até o momento, que contribua para melhorar a realização das atividades de forma imediata, pode ser utilizada como insumo para os *feedbacks* dinâmicos. São exemplos de insumos:

- Aferições do acompanhamento de esforços, entregas e resultados;
- Aferições do acompanhamento do PDI;
- Observação direta da execução das atividades;
- Informações coletadas junto à equipe de trabalho.

Os *feedbacks* dinâmicos se limitam a trabalhar com um conjunto menor de dados em comparação ao utilizado nos *feedbacks* formais. Decorrente dessa limitação, um cuidado que se deve ter na aplicação de *feedbacks* informais é com as conclusões baseadas em 'Escadas de Inferência'. Inicialmente proposto por Chris Argyris, este conceito descreve como, a partir de um simples dado coletado, as pessoas podem gerar conclusões infundadas. Daí a importância de se buscar evidenciar todos os *feedbacks*.

Feedbacks que necessitam de dados indisponíveis até a conclusão do ciclo avaliativo não devem ser realizados neste momento. Para estes casos, recomenda-se que o superior registre os *feedbacks* para repassá-los na reunião de *feedback* da avaliação, quando assim, já estará de posse dos dados necessários.

Essa modalidade de *feedback* não requer artefatos ou templates específicos. A necessidade de preencher documentos formais que atestem sua ocorrência pode impactar na dinamicidade do repasse e comprometer sua eficácia. Por outro lado, a desvinculação do uso de um instrumento não significa que não deva haver uma preparação de ambas as partes.

QUADRO 7 • Deveres para repassar e receber *Feedbacks* dinâmicos

QUEM TRANSMITE O FEEDBACK DEVE:

- Ter clareza quanto ao conteúdo e argumentos que embasam o que será repassado;
- Possuir exemplos de evidências que justifiquem qualquer apontamento feito;
- Se certificar de que o *feedback* foi assimilado pelo indivíduo.

QUEM RECEBE O FEEDBACK DEVE:

- Estar disposto a ouvir e buscar absorver o conteúdo repassado;
- Tomar nota dos apontamentos feitos e solicitar mais esclarecimentos se necessário;
- Fazer uma reflexão crítica sobre o *feedback* e comunicar que ações serão tomadas.

A depender da forma com que os ritos de *feedback* são conduzidos, o impacto sobre o desempenho do indivíduo e equipe pode não ser positivo.

CUIDADOS QUE DEVEM SER TOMADOS NA APLICAÇÃO DE RITOS DE *FEEDBACK*:

- Os ritos não devem ser interpretados como um momento de cobrança por parte do gestor. O foco da reunião deve ser sempre no desenvolvimento do indivíduo no trabalho. É importante que se crie um ambiente positivo e construtivo que seja proveitoso, inclusive, para a aproximação do líder com seu liderado;
- *Feedback* sem uma preparação mínima por parte da chefia e/ou sem a devida evidência que o justifique podem comprometer sua efetividade, gerando desconfiança ou descrédito;
- Não é recomendado que *feedbacks* individuais, considerados sensíveis, sejam feitos em ambientes com mais pessoas além do indivíduo e seu superior. Assim, procura-se evitar situações desconfortáveis ou qualquer outro tipo de condição que prejudique a aplicação do *feedback*.
- O *feedback* deve ter por base os parâmetros de desempenho pré-definidos e pactuados com o avaliado. Além disso, o *feedback* deve ser realizado sobre o trabalho do indivíduo e também sobre como o comportamento do indivíduo interferiu no trabalho realizado a partir de fatos e evidências; jamais se restringir a percepções subjetivas acerca da pessoa.

Os gestores e líderes de cada unidade têm um papel fundamental para que os *feedbacks* dinâmicos aconteçam. Deve partir deles o protagonismo de incentivar e conduzir suas equipes para criar um ambiente de trabalho propício à prática de *feedbacks*.

A prática contínua de ritos de *feedback*, sejam formais ou informais, podem contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de *feedback*. Arelada à gestão do desempenho e desenvolvimento, a cultura de *feedback* torna a comunicação interna mais dinâmica e eficiente, promovendo um maior alinhamento entre o desenvolvimento individual e o alcance dos resultados operacionais e estratégicos.

Devido à sua natureza informal, os *feedbacks* dinâmicos não possuem uma periodicidade determinada. De forma geral, eles podem acontecer a qualquer momento durante a execução do trabalho, quando se julgar necessário.

Não havendo ainda uma prática consolidada e bem difundida de *feedbacks* dinâmicos na organização, é possível instituir temporariamente uma periodicidade para os ritos de *feedbacks* intermediários buscando garantir uma aplicação mínima para que todos possam se ambientar à nova prática. Assim, os ritos de *feedbacks* podem acontecer com uma periodicidade quinzenal/mensal ou mesmo após as reuniões de monitoramento, por exemplo. Com o tempo, espera-se que os ritos de *feedback* passem a ser mais dinâmicos/tempestivos e deixem de ser periódicos.

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

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

Importante pontuar que o *feedback* é uma prática de gestão de pessoas cujas formas de aplicação ultrapassam as recomendações apresentadas neste documento. Outras técnicas de *feedback* como *feedback 360°*, *feedback sanduíche* e reuniões de *feedback* coletivo, por exemplo, podem complementar as práticas descritas anteriormente.

ETAPA 3

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

3A Avaliação baseada em Entregas e Resultados

3B Avaliação baseada em Competências

3C Feedback da Avaliação

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

Assim sendo, esta etapa trata da avaliação baseada em resultados e entregas (nas perspectivas institucional, de unidade/equipes e individual), assim como avaliações baseadas em competências (na perspectiva individual). Por fim, trata do *feedback* da avaliação, aspecto crucial para que melhorias e aprendizados sejam insumos para o próximo ciclo de gestão.

3A AVALIAÇÃO BASEADA EM RESULTADOS E ENTREGAS

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

Diferentemente da etapa de Monitoramento do Desempenho, em que o foco está na proposição de correções de rumo dentro do ciclo de gestão, a Avaliação do Desempenho tem como pressuposto explicar o porquê de um problema ou obstáculo ter ocorrido, além dos motivos para alcance ou não de um resultado.

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

Por ter um caráter de avaliação e classificação do desempenho, deve haver uma sistemática que tenha a contribuição do executivo principal da organização, dos gestores

das unidades e integrantes do Comitê de Gestão do Desempenho. A participação das lideranças é imprescindível, pois fornecerá insumos e informações para a Reunião de Aprendizado sobre o Desempenho ([Seção 4a. Ações de melhoria e comunicação](#)).

Como mencionado anteriormente, o foco da Avaliação é nas entregas e resultados produzidos. Nesse sentido, deve-se dar especial atenção para os programas e projetos estratégicos, as entregas prioritárias à sociedade e os benefícios e impactos alcançados. Atualmente, devido à importância que o tema da inovação tem obtido, inclusive no setor público, há autores que sugerem a avaliação de projetos de inovação como boa prática, adotando critérios específicos para tal (Wu, 2020).

O Governo Municipal da cidade de Hangzhou (capital da província chinesa de Zhejiang) aplica critérios específicos para avaliação dos projetos de inovação, como legalidade, viabilidade, nível de inovação, avanço, importância, benefício gerado, sustentabilidade e replicabilidade (Wu, 2020).

A avaliação desse tipo de projeto deve considerar se eles estão alinhados às tendências no âmbito da inovação, se estão em total consonância com as leis e normativos e se endereçam os reais e principais problemas identificados. Também deve considerar se os projetos propõem avanços nas áreas-chave, além de produzir impactos gerais e sistêmicos. Por fim, deve avaliar se os projetos têm potencial de produzir impactos e benefícios de maneira sustentável e replicável, ao mesmo tempo que utilizam eficiente e eficazmente os recursos disponíveis.

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

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

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

Após a finalização das análises de projetos estratégicos, projetos de inovação, entregas e indicadores de desempenho, parte-se para a comunicação da documentação produzida às partes interessadas no desempenho.

A Avaliação de Desempenho deve culminar na Reunião de Avaliação do Desempenho, cujo principal objetivo é o entendimento e discussão do desempenho verificado até o final do ciclo de gestão. Necessita, portanto, do total comprometimento e engajamento das lideranças nesse processo e nos encaminhamentos gerados (Behn, 2014).

Nesse contexto, configuram como objetivos da Reunião de Avaliação:

FIGURA 16 • Objetivos da Reunião de Avaliação do Desempenho.



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, ADAPTADO DE BEHN (2014).

A metodologia para aplicação da Reunião de Avaliação do Desempenho será tratada com maiores detalhes no [Seção 4a. \(Ações de melhoria e comunicação\)](#).

CUIDADOS E ORIENTAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Visando a clareza e objetividade desta etapa, **os parâmetros de medição a serem utilizados são aqueles acordados na etapa de definição do desempenho**. Não devem existir elementos novos de mensuração além daqueles já pactuados entre as partes.
- Os parâmetros de medição irão servir de balizadores para a avaliação do desempenho no período determinado, contemplando **o desempenho institucional e de unidades/equipes de forma complementar e não dissociada**.
- Os resultados mensurados e analisados nesta etapa vão **subsidiar a tomada de decisão e propiciar encaminhamentos que contemplam ações corretivas, reforços positivos ou negativos definidos na matriz de incentivos**, que também foi prevista e pactuada em etapas anteriores.
- Os subprodutos gerados nesta etapa não devem **ser entendidos de forma taxativa, mas sim de forma construtiva para que possam nutrir os próximos ciclos de gestão** com informação e planos de ação essenciais para o desenvolvimento e a geração de valor público.
- A avaliação baseada em resultados e entregas pode ser desenvolvida de **maneira mais intuitiva e menos estruturada**. Porém, é importante que exista um mínimo grau de formalização, já que é a avaliação de meio termo ou de fim de ciclo, em que os resultados alcançados devem ser documentados e devidamente comunicados aos públicos de interesse.

3B AVALIAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS

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

A imagem abaixo ilustra que as competências técnicas e comportamentais podem ser avaliadas respectivamente pela aferição de entregas-chave e comportamentos observáveis.

FIGURA 17 • Formato de avaliação por tipo de competência.



Para a aferição das competências técnicas e comportamentais recomenda-se a análise indireta por meio de entregas-chave, que são geradas a partir dessas competências. Essa escolha busca, principalmente: I) evitar um esforço excessivo de elaboração e mensuração de indicadores para cada atividade/esforço; II) evitar avaliações subjetivas baseadas apenas em observação direta, por exemplo; e III) corroborar com o modelo de gestão do desempenho, focando em entregas e impactos gerados.

É importante considerar que a opção por esse tipo de mensuração não diminui a importância do processo de levantamento de competências técnicas. A conexão entre entregas-chave e conhecimentos essenciais permite que, caso essas entregas não ocorram conforme esperado, exista um direcionamento (conhecimentos) que suporte o desenvolvimento do profissional nesses temas.

A avaliação de entregas-chave foi descrita na seção anterior [3a. Avaliação Baseada em Resultados e Entregas](#). Esta seção, portanto, será dedicada à avaliação de comportamentos observáveis.

Para as competências comportamentais, sugere-se a adoção de um formulário em que, principalmente, a liderança possa avaliar o quanto cada comportamento observável foi demonstrado durante o período avaliativo. Na parte 3 é disponibilizado um modelo de [Formulário de Avaliação de Competências Comportamentais](#) como o demonstrado na figura a seguir.

FIGURA 18 • Ilustração de um formulário de avaliação de competências.

Avaliação de Competências para Capacitação - Gerência de Responsabilidade Social

Instruções Gerais

Caro(a) Funcionário(a),

Você está realizando uma avaliação de competências com o intuito exclusivo de identificar os gaps (lacunas) para subsidiar o planejamento de ações de aprendizagem e capacitação.

Caso você seja Gerente, você avaliará os membros de sua equipe e fará sua autoavaliação. Para isso, basta selecionar o nome do avaliado, realizar a avaliação, concluir e depois iniciar o próximo clicando no mesmo link.

Caso você seja funcionário (sem cargo de Gerente), você fará apenas a sua autoavaliação.

Leia cada competência e avalie conforme a escala, que expressa o grau de demonstração/domínio da competência por parte do avaliado.

Caso deseje, você pode recomendar temas ou aspectos para capacitação no espaço abaixo de cada competência.

Caso tenha dúvidas, você pode entrar em contato com a Consultora Aucilia, pelo telefone (05) 90803 1700 ou pelo e-mail aucilia@institutopublic.com.br.

Cordialmente,

Complexo Industrial e Portuário do Pecém - CIPP
Instituto Public

* 1. Selecione o nome do avaliado:

2. Responsabilidade Social

E1. Analisa o contexto e a interação com a comunidade local e as áreas com as quais a Companhia se relaciona, propondo ações de responsabilidade social para promover o equilíbrio e o desenvolvimento local;

E2. Propõe e executa ações de prevenção e redução de impactos negativos na região de atuação da Companhia.

- 5. Demonstrou a competência acima do esperado, com total domínio.
- 4. Demonstrou a competência dentro do esperado.
- 3. Demonstrou a competência de forma mediana, deixando a desejar algumas vezes.
- 2. Demonstrou a competência abaixo do esperado, frequentemente deixando a desejar.
- 1. Não demonstrou a competência.
- 0. Não se aplica ou a competência não pôde ser observada no trabalho.

FONTE: GESTÃO DE PESSOAS PARA O PORTO DO PECÉM (CIPP)

O avaliador deve responder ao formulário utilizando uma escala que represente o quanto de cada comportamento pode ser observado naquele período. A escala pode variar, por exemplo, entre “Demonstra constantemente” e “Nunca demonstra”.

Por se tratar de uma avaliação com elevado grau de subjetividade, deve-se buscar incluir evidências e descrições de comportamentos relacionados às competências essenciais inseridas no PDI. Portanto, além da pontuação atribuída na escala, o questionário disponibiliza campos para o avaliador inserir comentários que justifiquem sua análise. É recomendada a utilização destes campos sempre que possível.

Quanto ao método de aplicação, é sempre recomendado que a avaliação de competências seja feita por atores com diferentes níveis de relação com o avaliado (chefia imediata, membros da equipe e seus pares). Assim, eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores podem ser diluídas nas avaliações realizadas pelos demais (Brandão *et al*, 2008). A auto-avaliação também pode ser considerada na aplicação.

Embora seja possível pensar em um modelo de pesos para o cálculo de uma nota final, um dos pontos fortes desse modelo é conseguir analisar o contraste entre a autoavaliação, avaliação de pares ou equipe e avaliação da chefia imediata. Como a avaliação se trata da observação de comportamentos, cada um desses agentes pode ter uma percepção distinta.

A avaliação de competências comportamentais termina com a consolidação dos resultados da pontuação do formulário e demais informações qualitativas aferidas. A princípio, a avaliação pode acontecer ao final do ciclo avaliativo. É possível, no entanto, aplicar o formulário em outros momentos do ciclo caso seja a primeira avaliação do profissional, determinando um parâmetro inicial de análise.

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

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

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

3C FEEDBACK DA AVALIAÇÃO

Apesar de muitas vezes negligenciado, o *feedback* é uma das etapas mais importantes para que a Gestão do Desempenho alcance seu propósito principal de melhoria contínua.

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

Os resultados da avaliação eminentemente proporcionam uma visão do desempenho para o profissional. No entanto, apenas as informações geradas na avaliação podem não captar todos os fatores que estão por trás dos resultados obtidos, além de não permitirem ao avaliado apresentar situações que possam ter levado aos dados encontrados. Uma conversa de *feedback* entre a chefia e o subordinado é então imprescindível para possibilitar que isso ocorra.

As principais características do rito de *feedback* na etapa de avaliação são o aspecto formal do evento e a profundidade da análise elaborada previamente pelo avaliador. No quadro apresentado na [seção 2c.](#) são descritas outras características-chave que diferenciam os dois tipos de *feedbacks* presentes no ciclo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento. Esta seção descreve em detalhes o rito de *feedback* formal, que deve acontecer no formato de um encontro entre avaliador e avaliado denominado aqui de Reunião de *Feedback* da Avaliação.

Antes da reunião, o superior deve preparar todo o conteúdo que irá repassar para seu subordinado. Os *feedbacks* devem ser registrados formalmente e possuem maior robustez por considerarem os resultados alcançados (ou a tendência de alcance) no período específico de análise.

O *feedback* elaborado deve se apoiar necessariamente nos registros realizados no período e ao longo do ano, havendo o cumprimento total ou parcial das metas estabelecidas, além da análise dos fatores que influenciaram positiva ou negativamente o desempenho da equipe e do indivíduo, de tal forma que construa um balanço geral do trabalho realizado.

Todos esses aspectos devem ser justificados com fatos e evidências que apon-tem relação com os resultados dos instrumentos de avaliação. A própria divulgação dos resultados da avaliação de desempenho individual pode acontecer na reunião de *feedback*.

Caso esse não seja o primeiro rito de *feedback* formal, é importante recuperar o que foi discutido e combinado como encaminhamentos no último rito para que se possa avaliar a evolução do indivíduo neste período. Portanto, é recomendado que as informações e encaminhamentos da reunião sejam nas formas verbal e

escrita. Na parte 3 deste documento é disponibilizado um [modelo \(template\) de Formulário de Registro de Feedback Formal](#).

Enquanto questão prática, é preciso marcar o dia e horário com uma certa antecedência, dentro de um período que já tenha sido idealmente desenhado para essa finalidade. Caso o *feedback* ocorra presencialmente, é importante que seja em um lugar reservado e sem interrupções, com apenas a presença de avaliador e avaliado. Os mesmos pressupostos valem para a realização de um *feedback* online.

De qualquer forma a reunião de *feedback* deve ser construtiva e visando a melhoria contínua do desempenho. Deve ainda ser realizada com tempo suficiente para que ambas as partes, avaliador e avaliado, possam dialogar e expor suas percepções. O *feedback* deve ser considerado um momento de troca. A chefia deve não apenas ofertar o *feedback*, mas também recebê-lo de seu subordinado. O foco da reunião é certamente no profissional avaliado, mesmo assim deve haver uma preparação de ambas as partes para o momento.

Não por menos, o avaliado também deve estar pronto para o momento de *feedback* formal. Além de organizar o *feedback* que irá repassar à sua chefia, também deve levantar pontos de desenvolvimento para a própria organização.

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

A reunião de *feedback* é um momento extremamente sensível. Sua má condução pode trazer impactos prejudiciais para o desempenho e desenvolvimento do avaliado (Baker, Perreault & Blanchard, 2013). Para que este evento ocorra de forma efetiva, foi elaborada uma proposta de [Roteiro da Reunião de Feedback da Avaliação](#) que poderá ajudar a estruturar e conduzir esta atividade. O roteiro está disponível na parte 3 e nele são discutidos temas como: i) “quebra-gelo”; ii) resumo do *feedback* do avaliado; iii) percepção do avaliado sobre seu desempenho; iv) apresentação do *feedback* do gestor para o avaliado; v) definição de encaminhamentos; vi) apresentação do *feedback* do avaliado para o gestor; e vii) apresentação do *feedback* do avaliado sobre o processo de avaliação e sobre a organização.

Sempre que necessário, a reunião de *feedback* deve ser encerrada com pontos nos quais o desempenho pode ser aprimorado e um resumo de ações ou caminhos que podem ser tomados no próximo período, para funcionar como um gatilho para a atualização do plano de desenvolvimento.

As recomendações e apontamentos sobre o desempenho devem ser específicos e não genéricos para se evitar pressuposições. Além desse ponto, o diálogo formal sobre o desempenho também deve ajudar a reforçar os encaminhamentos da avaliação.

Por fim, para que este evento ocorra de forma efetiva, não é recomendado associar o evento de *feedback* formal às ações decorrentes da matriz de incentivos. Atribuir um caráter remuneratório ou punitivo para os eventos de *feedback* pode desconfigurá-los de seu objetivo principal. Assim, não atribuí-los assegurará menos obstáculos para que os *feedbacks* ocorram “de verdade”, com foco no desenvolvimento.

Os *feedbacks* aqui trabalhados devem também direcionar as ações a serem tomadas com base na matriz de incentivos. Entretanto, deve haver um momento de comunicação específico para tanto.

FEEDFORWARD

Outra boa prática, além do *feedback*, consiste na utilização do conceito de *feedforward*, que são recomendações de ações e dicas com uma perspectiva positiva de aprimoramento de potencialidades do indivíduo, sempre com o olhar para o futuro, e não para o passado (comumente utilizado no caso do *feedback*). Com esse novo formato, as pessoas se sentem menos criticadas ao focar em ações e comportamentos para o futuro com base nas dificuldades e lições aprendidas no passado recente e, portanto, mais motivadas a modificar comportamentos e ações que não contribuem para o desempenho desejado.

Com base no *feedforward*, é possível:

- Auxiliar o indivíduo a visualizar e se concentrar em um futuro promissor, olhando para frente e sem medo de cometer novos erros;
- Ser adotado pela liderança durante o processo formal de avaliação de desempenho e, também, de maneira informal, ao longo do tempo, à medida que as equipes realizam as suas atividades diárias;
- Reforçar a possibilidade de mudança no profissional que precisa aprimorar determinadas competências essenciais ao cargo que exerce e/ou que poderá pleitear no futuro, com base em um plano de desenvolvimento de carreira; e
- Gerar uma nova oportunidade para que todos da equipe se comprometam com o futuro desejado.

ETAPA 4

APRENDIZADO, MELHORIA E RESPONSABILIZAÇÃO

4 APRENDIZADO, MELHORIA E RESPONSABILIZAÇÃO

MATRIZ DE INCENTIVOS:

- Reconhecimento Financeiro
- Reconhecimento não Financeiro
- Tratamento do Desempenho Insatisfatório

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

Coletar, organizar, analisar e distribuir dados sobre desempenho e desenvolvimento não são suficientes para a produção de melhorias e aprendizado. É comum que as pessoas ignorem dados, principalmente aqueles pouco intuitivos e que as pessoas se sentem incapazes de influenciar. Ademais, os dados por si só não dizem para servidores e lideranças como o desempenho pode ser aprimorado. Portanto, faz-se necessária uma sistemática que possibilite o correto “consumo” dos dados, a compreensão das análises, quais as causas que explicam o desempenho e quais as possíveis medidas corretivas que poderiam ser priorizadas no cenário posto.

A Etapa 4 tem como objetivo apresentar a lógica de procedimentos sugerida, além de reuniões e ferramentas presentes na literatura (Behn, 2014; Van Doo- ren, Bouckaert, & Halligan, 2015; Wu, 2020) para proporcionar o aprendizado da organização acerca dos níveis de desempenho e desenvolvimento alcançados, sendo base para deliberações e tomada de decisões corretivas, além de gerar os desdobramentos pactuados e programados pela matriz de incentivos.

4A AÇÕES DE MELHORIA E COMUNICAÇÃO

REUNIÕES DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

As reuniões de Monitoramento e Avaliação, também chamadas de reuniões de aprendizado, devem ser **periódicas e integradas, voltadas para propiciar soluções, deliberações e melhorias** nos aspectos de esforços, entregas e impactos produzidos por líderes e equipes.

As etapas de Monitoramento do Desempenho e Avaliação do Desempenho produzem informações relevantes sobre a performance de líderes, equipes e indivíduos. As informações são entregues às diversas partes interessadas em formato de relatórios e apresentações gerenciais sobre o desempenho, contendo os resultados dos indicadores de desempenho mensurados, as devidas interpretações e causas para o desempenho aferido, assim como sugestões de encaminhamentos advindos dos responsáveis pelos resultados/entregas/indicadores e, também, dos responsáveis pela produção e consolidação das informações do desempenho.

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

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

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

QUADRO 8 • Reunião de Aprendizado nas etapas de Monitoramento e Avaliação.

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

Como mencionado, o aprendizado só se torna possível quando existem sistemáticas de reuniões deliberativas do desempenho, em que todos compreendem as causas do bom e do mau desempenho e pactuam as medidas corretivas necessárias. Dentre os objetivos das reuniões de aprendizado, pode-se citar:

- Providenciar atualizações operacionais;
- Acompanhar de perto os compromissos prioritários (como a prática de *follow-up*⁷);
- Identificar lacunas de desempenho e diagnosticar as causas;
- Desenvolver estratégias de atuação;
- Alocar recursos nas demandas prioritárias;
- Identificar pontos positivos e seus critérios de sucesso que podem ser replicados;
- Auxiliar para o aprendizado coletivo;
- Reconhecer o bom desempenho e o alcance de metas;
- Tratar e corrigir o mau desempenho.

Os relatórios gerenciais são imprescindíveis para as reuniões que tratam do desempenho e devem ser entregues aos líderes da organização e tomadores de decisão com, pelo menos, 5 (cinco) dias úteis de antecedência. Caso contrário, muito provavelmente, os participantes da reunião não conseguirão se preparar de maneira adequada.

Os relatórios devem conter, minimamente:

- Recapitulação do método e agenda dos próximos passos como, por exemplo, a data marcada para a reunião de aprendizado;
- Resultado consolidado (quantitativo) dos indicadores de desempenho (vinculados às diversas políticas, programas, projetos e processos), em formato de *dashboard* contendo:
 - Resultados segmentados mês a mês, com foco em monitoramento; e
 - Resultados consolidados do ciclo, com foco em avaliação.
- Análises de cada um dos indicadores (qualitativo), com causas para os problemas e sugestões de melhoria;
- Resultados dos encaminhamentos já definidos e acompanhamentos de reuniões anteriores;
- Considerações gerais sobre o desempenho aferido.

7. O termo *follow-up* significa fazer o acompanhamento intensivo dos encaminhamentos e compromissos firmados nas reuniões anteriores para verificar (e assegurar) sua implementação no decorrer das reuniões futuras.

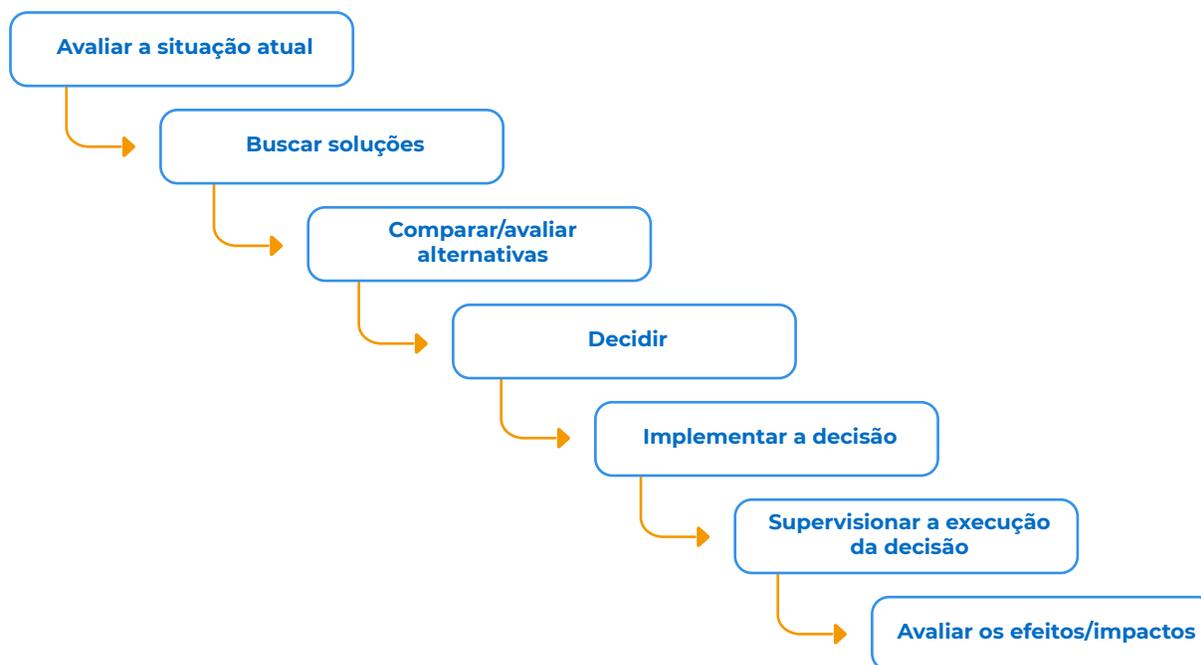
Tendo-se identificado os aspectos do desempenho com maiores gargalos e, conseqüentemente, mais urgentes, é sugerido que os responsáveis pelos respectivos programas, políticas, projetos ou processos sejam chamados para a reunião. O objetivo não é punir o responsável pelo desempenho aquém do esperado, mas que ele e as lideranças da organização possam deliberar sobre os problemas e decidir quais são os encaminhamentos necessários para que o desempenho seja devidamente aprimorado. Inclusive, durante as deliberações, os devidos recursos podem ser alocados para garantia das entregas e resultados prioritários.

Vale ressaltar que as reuniões de monitoramento e avaliação do desempenho consistem em deliberações em andamento (constantes e permanentes) sobre como fazer melhorias específicas nos aspectos de esforços, entregas e resultados de líderes e equipes.

A condução da reunião não precisa ser feita necessariamente pelo líder máximo da organização, mas deve ser feita por alguém formalmente indicado por ele. Obviamente, a opção mais adequada é que o indivíduo que detém o cargo máximo da organização presida tanto a reunião de monitoramento quanto a reunião de avaliação do desempenho.

A figura a seguir apresenta os passos recomendados para a tomada de decisões com base em dados e informações.

FIGURA 19 • Tomada de decisões com base em dados e informações



REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

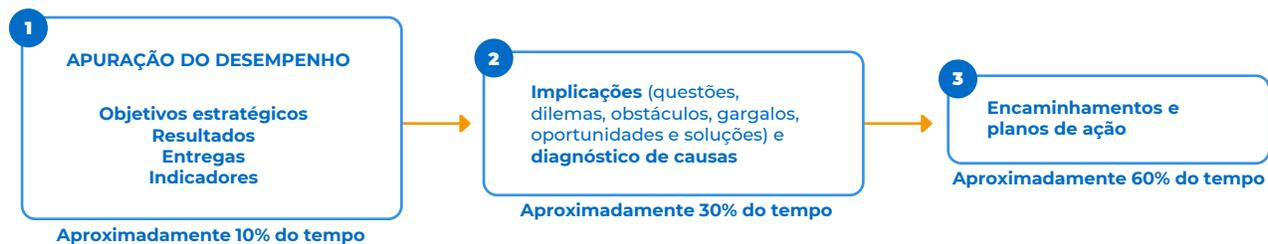
As reuniões de monitoramento e de avaliação, como comentado anteriormente, devem ser focadas em deliberações e pactuação dos próximos passos com vistas à remoção de impedimentos. Elas são, essencialmente, reuniões de resolução de problemas, analisando-os de maneira específica e identificando possíveis caminhos para corrigi-los.

Um segundo ganho das reuniões de aprendizado, suas discussões e desdobramentos, é possibilitar a transparência tanto para atores internos (quando o foco é monitoramento) quanto para atores externos (quando o foco é avaliação), inclusive para os beneficiários e sociedade em geral. Cada vez mais, as organizações públicas são cobradas a terem transparência na disponibilização de informações, não somente em termos de conformidade com os normativos, mas principalmente com relação aos produtos/serviços entregues. Consistentes sistemáticas de transparência aumentam a confiança da sociedade nos governos e suas instituições.

As Reuniões de Monitoramento e Avaliação do Desempenho, idealmente, devem ocorrer ao longo de todo o ciclo com fins de monitoramento, assim como em momento intermediário (meio-termo) e de fim do ciclo com fins de avaliação. As Reuniões com foco em monitoramento têm como principal objetivo a correção tempestiva de rumos e em tempo real. Ou seja, ao se verificar um problema que potencialmente prejudique as entregas previstas, ele deve ser endereçado em momento oportuno. Nessas situações, os principais *outputs* da reunião são os planos de ação com encaminhamentos, recursos disponibilizados, responsáveis pela execução, prazo de cumprimento e respectivos resultados esperados para as próximas reuniões.

Esse tipo de reunião também acontecerá ao final do ciclo, em uma perspectiva de avaliação. Dessa forma, o objetivo é identificar o que foi alcançado adequadamente e o que não foi. Nesses casos, além das boas práticas, intrínsecas ao processo de aprendizado, também se espera que exista, entre os principais *outputs* da reunião, uma série de recomendações e encaminhamentos que serão insumos para o planejamento dos resultados do próximo ciclo.

Nessa perspectiva, a imagem a seguir apresenta as três grandes etapas que reuniões de monitoramento e avaliação do desempenho deve conter e o percentual de tempo disponível para cada uma delas.

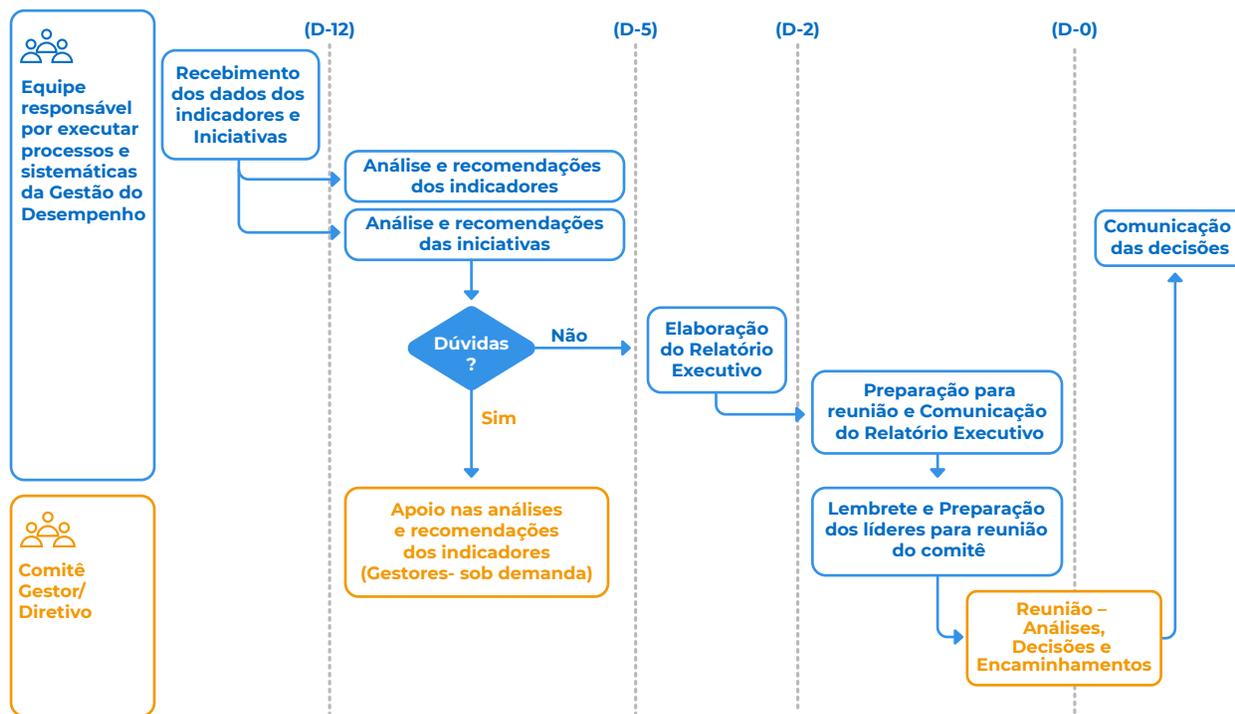
FIGURA 20 • Etapas para reuniões de Monitoramento e Avaliação.

FONTE: ADAPTADO DE KAPLAN & NORTON (2010) E INSTITUTO PUBLIX (2013).

Um erro comumente cometido na realização desse tipo de reunião é dedicar a maior parte do tempo à comunicação do desempenho aferido, já que muitas vezes os participantes da reunião não têm acesso prévio aos dados e informações que foram consolidados. Recomenda-se proceder de forma contrária, dedicando a maior parte da reunião à discussão das causas do desempenho e quais serão os encaminhamentos para o próximo ciclo.

Em termos de tempo, não existe um número fatídico de horas para a realização dessa reunião, entretanto ela não pode ser muito curta (por exemplo, 2 horas) pelo fato de não possibilitar a devida discussão necessária, e também não pode ser muito longa e contínua (reunião de 8 horas seguidas), já que os participantes acabam se cansando e, conseqüentemente, prejudicando a discussão. Caso necessário, é possível que a reunião seja dividida em duas ou três etapas.

Complementarmente, os cuidados com as reuniões de monitoramento e avaliação do desempenho não devem ser somente durante a reunião, mas também nas sistemáticas que precedem e que se desdobram dela. Nesse sentido, elenca-se algumas etapas que devem ocorrer pré e pós-reunião, assim como sugestões de antecedência de dias para realização de algumas atividades e quantidade de dias máximo para comunicação após a reunião. Essa lógica é representada pela letra "D", que se refere aos dias.

FIGURA 21 • Fluxo de atividades pré-reunião de Monitoramento e Avaliação.


FONTE: ADAPTADO DE KAPLAN & NORTON (2010) E BEHN (2014).

Por ser uma reunião colaborativa, de discussão e resolução de problemas, ela deve contar com a presença do líder máximo da organização (ou um representante direto), a equipe de lideranças executivas (diretores, secretários, superintendentes ou similares), os gerentes relevantes das subunidades, a equipe responsável por executar processos e sistemáticas de Gestão do Desempenho e outros envolvidos nos assuntos em pauta.

Na reunião, os líderes da organização devem perguntar aos gestores e responsáveis pelas entregas questões específicas e explícitas sobre o desempenho, focando em quais fatores são necessários para produzir melhores resultados. Esse tipo de pergunta, inclusive, auxilia/motiva os gestores a identificar os gargalos do seu próprio desempenho e desenvolver estratégias que o enderecem.

Idealmente, cada reunião com fins de monitoramento deve tratar de diferentes pontos de gargalo, pois parte-se do pressuposto de que tópicos tratados em reuniões passadas têm os direcionamentos necessários e os gargalos estão constantemente sendo eliminados ou mitigados.

É importante haver um facilitador que entenda o método e os objetivos da reunião, garantindo que o foco dos participantes esteja sempre nas deliberações e pactuações de medidas corretivas. Portanto, ele precisa ter a prerrogativa de interromper a discussão ao identificar a dispersão do assunto principal.

Ademais, o tempo previsto para cada uma das pautas da reunião de aprendizado deve ser respeitado, possibilitando que nenhum tema programado deixe de ser tratado.

ENCAMINHAMENTOS DAS REUNIÕES DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Após a finalização da reunião de aprendizado, é importante sistematizar e consolidar todos os encaminhamentos produzidos para serem comunicados a todas as partes interessadas, participantes ou não da reunião. Ou seja, devem ser divulgados para que todos os envolvidos compreendam quais são as prioridades de curto e médio prazos. Para tanto, são elaborados relatórios sucintos para o registro das Reuniões de Aprendizado do Desempenho.

A comunicação das decisões deve acontecer até, no máximo, 1 (uma) semana após a realização da reunião de monitoramento ou de avaliação, de forma a garantir transparência dos resultados e encaminhamentos às partes interessadas, além de ser insumo tempestivo para as discussões do novo ciclo de gestão a ser iniciado.

Na parte 3 deste documento é disponibilizado um [modelo \(template\) de Registro para as Reuniões de Aprendizado do Desempenho](#).

Os relatórios de encaminhamentos direcionam o acompanhamento posterior dos encaminhamentos provenientes das deliberações de reuniões anteriores, pois representam um lembrete para todos os gestores e agentes públicos de que as lideranças da instituição não se esquecerão dos compromissos pactuados e, futuramente, demandarão respostas sobre a resolução dos problemas identificados. Tudo o que foi discutido, definido e pactuado está formalmente escrito, comunicado e acompanhado.

Essa prática de acompanhamento intensivo dos compromissos (encaminhamentos) firmados nas reuniões é realizada por meio do chamado *follow-up*, que busca evitar que os desdobramentos das reuniões fiquem somente no papel e a organização continue fazendo sempre as mesmas coisas. O *follow-up* é o processo que contempla perguntas feitas durante a reunião de monitoramento ou de avaliação acerca de problemas, causas raízes, dados, estratégias e compromissos firmados nas reuniões anteriores.

O *follow-up* executado adequadamente permite dar foco aos líderes, equipes e indivíduos para os tópicos que foram entendidos como mais relevantes, produzindo comprometimento e atenção coletivas para um determinado aspecto.

Devido ao exposto acima, é possível compreender a importância desse acompanhamento consistente e persistente, dada a sua essencialidade para lembrar a todos o que é estrategicamente prioritário.

A lideranças da unidade ou equipe (ou da organização) é responsável pela Gestão do Desempenho e Desenvolvimento e deve ter a atribuição de realizar o acompanhamento intensivo (*follow-up*), sendo o ator responsável por acompanhar a execução dos encaminhamentos, retirar dúvidas e garantir o destravamento dos possíveis impedimentos existentes ao longo da implementação dos planos de ação pactuados.

O acompanhamento próximo é o catalisador que possibilita às equipes entregar os resultados esperados para a próxima reunião de monitoramento ou de avaliação. Assim sendo, é possível perceber que esse processo não dá espaço para achismos e percepções diferentes. Há a definição dos esforços a serem empreendidos, dos responsáveis pela execução, das entregas a serem feitas, prazos para produzir as entregas e nível de desempenho esperado após a realização deste ciclo.

Por fim, é válido mencionar que o acompanhamento próximo é essencialmente corretivo, estando intimamente vinculado à etapa de Monitoramento do Desempenho. Quando se trata do processo de Avaliação do Desempenho, não há que se falar necessariamente em acompanhamento próximo, já que o desempenho verificado para o ciclo em questão está finalizado. Os *feedbacks* produzidos a partir das reuniões com viés de avaliação serão insumos para o planejamento do ciclo seguinte, como já comentado neste capítulo.

DESDOBRAMENTOS PARA A MATRIZ DE INCENTIVOS

Após a etapa de Avaliação do Desempenho, tendo a formalização dos aspectos de desempenho que foram alcançados e aqueles que não foram, parte-se para os desdobramentos da Matriz de Incentivos.

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

Por sua vez, o não alcance das metas pactuadas (mau desempenho) deverá ensejar medidas de incentivo ao desenvolvimento para os respectivos líderes, equipes e indivíduos. Deve-se questionar e identificar o motivo da não entrega, as lacunas em termos de competências, entre outras causas. Tendo as causas identificadas, o planejamento do próximo ciclo deve endereçar, em termos de desenvolvimento, quais são as evoluções necessárias para que no próximo ciclo as metas sejam devidamente cumpridas.

Por fim, entende-se que este capítulo possui também uma alta carga de sistematização e de reuniões que, em alguma extensão, pode dificultar sua implementação em organizações com baixa maturidade. Portanto, as recomendações deste capítulo podem ser simplificadas, se necessário.

Para mais detalhes de como deve ocorrer a definição da matriz de incentivos, vá à seção [1c. Definição da Matriz de Incentivos](#) da Etapa 1.

[SEÇÃO ESPECIAL]

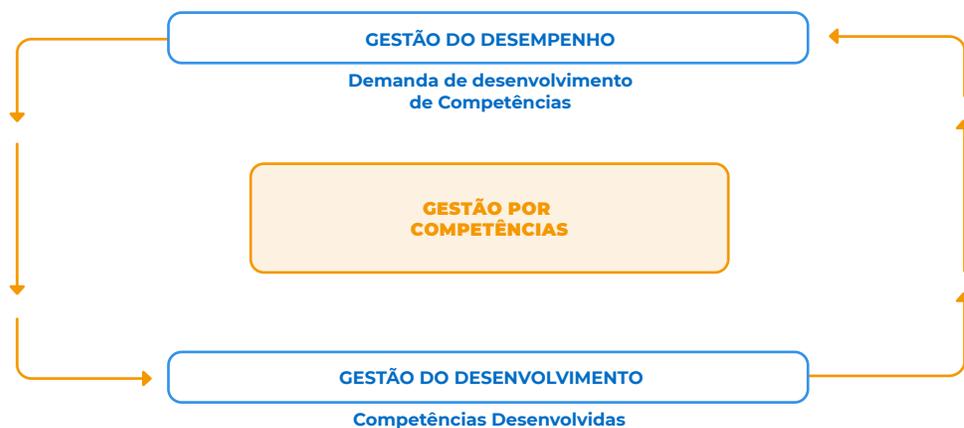
Contribuições da Gestão por Competências

A gestão por competências, apesar de não ser foco deste trabalho, irá requerer a identificação de elementos conceituais, práticos e metodológicos utilizados em etapas do Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento.

Como ilustrado na matriz do Modelo e destacado na figura a seguir, a gestão por competências tem este papel transversal que integra o desempenho e o desenvolvimento, ou seja, os ciclos de desenvolvimento devem contribuir para potencializar as competências-chave que, por sua vez, deverão suportar o desempenho esperado.

Nesta seção de transição, há um esforço de identificação de competências críticas da liderança, de unidades ou macroprocessos voltadas para alavancar o desempenho esperado. Para tanto, é necessário abordar conceitos e práticas da gestão por competências.

FIGURA 22 • A Matriz de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento (macro-etapas).



A seguir são apresentados alguns elementos básicos amplamente abordados na gestão por competências e que são utilizados no Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento aqui proposto. Vale ressaltar que de forma alguma os conceitos apresentados nesta seção especial têm por finalidade esgotar o assunto. A vasta literatura sobre a gestão por competências compreende diversos outros tópicos relevantes para a gestão pública mas que, no entanto, não são o foco do presente trabalho.

O CONCEITO E TIPOLOGIA DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competências surge nos anos 70, em um esforço de se definir quais elementos um indivíduo deveria contar para desempenhar bem o trabalho em determinado cargo/função (Fleury, Fleury, 2001). Os avanços na área impulsionaram a criação de novas abordagens focadas em competências necessárias para o desempenho de cada função específica. Desta forma, passaram a surgir modelos de gestão de competências utilizados como componentes de modelos de gestão do desempenho.

Um dos pressupostos da gestão por competências parte do princípio de que as competências performadas por um indivíduo são susceptíveis de melhoria pela capacitação e treinamento (Parry, 1996 apud Dutra, Hipólito, Machado, 2000). Ou seja, embora possa fazer parte da gestão do desempenho, esse sistema também tem o intuito de melhorar os resultados da organização ao orientar um processo de desenvolvimento. Daí a importância de se compreender a gestão do desempenho e do desenvolvimento como dois ciclos que devem ocorrer juntos, interligados pela gestão por competências.

Dentro da linha que vem sendo mais adotada no Brasil, neste trabalho iremos tratar do conceito de competência, segundo Dutra (2001), como “a maneira (atitudes) em que o indivíduo mobiliza o seu repertório de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto de trabalho, de modo a agregar valor para a instituição na qual está inserido (competência em ação)”. Os elementos destacados, conhecimentos, habilidades e atitudes, resumidos na sigla “CHA”, são os componentes utilizados para a construção de cada competência.

O quadro a seguir apresenta um exemplo de aplicação desses elementos para descrição de uma competência:

QUADRO 9 • Exemplo de detalhamento de uma competência em conhecimentos, habilidades e atitudes.**COMPETÊNCIA: "PRESTAR UM ATENDIMENTO BANCÁRIO BASEADO EM PADRÕES DE EXCELÊNCIA"**

Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none">• Princípios de contabilidade e finanças.• Produtos e serviços bancários.• Princípios de relações humanas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.• Habilidade para argumentar de maneira convincente.
Atitudes	<ul style="list-style-type: none">• Predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade).• Respeito à privacidade do beneficiário.• Predisposição para aprimorar-se continuamente.

FONTE: LEME (2005), COM ADAPTAÇÕES

A definição de competências também pode se dar pela divisão entre **competências técnicas (*hard skills*)** – envolvendo conhecimentos e habilidades – e **competências comportamentais (*soft skills*)** – envolvendo habilidades e atitudes. Partindo dessa divisão, ao invés de serem analisadas competências necessárias a uma função, é feita uma análise baseada nesses dois tipos de competências.

MAPEAMENTO E DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada tipo de competência trabalhada são apresentados métodos distintos de mapeamento. No entanto, independente do tipo de competência, é importante sempre considerar os aspectos do planejamento organizacional como ponto de partida para a definição de competências individuais.

Por representarem o que se espera do profissional no dia a dia, as competências são uma forma de desdobrar diretrizes advindas de elementos como missão, visão e objetivos organizacionais. Para suportar isso também é importante realizar um processo de escuta com as lideranças da organização. Além de seu apoio ser fundamental, as percepções da alta direção sobre os valores organizacionais e os principais *gaps* de competências podem orientar seu mapeamento.

Além disso, é importante considerar outros aspectos relevantes para o mapeamento como requisitos de competências previstas em leis ou normativos internos.

Mapeamento de Competências Técnicas

O mapeamento de competências técnicas parte da análise direta de quais as atividades (esforços) são desempenhadas por cada profissional ou equipe e à qual entrega (produto) estas atividades estão relacionadas. Um bom indicativo parte da análise do fluxo causal dos elementos contidos na tela (*canvas*) da governança pública, apresentada na [seção 1.a](#).

Outros materiais e práticas que ajudam na análise de atividades/esforços podem ser considerados, tais como: I) procedimentos operacionais padrões (POPs); II) fluxos e mapas de processos; III) cadeias de valor quebradas no mínimo ao nível de macroprocessos; e IV) entrevistas com o responsável da área e parte de sua equipe técnica.

Identificadas as atividades/esforços que devem gerar as entregas-chave é necessário então relacionar para cada uma delas quais são os conhecimentos e habilidades técnicas essenciais.

Mapeamento de Competências Comportamentais

Ao contrário das competências técnicas, que geralmente são específicas para cada atividade/esforço, as competências comportamentais são mais gerais e tendem a se repetir. Dado que a quantidade tende a ser finita e de uma ordem de grandeza trabalhável, é possível para o trabalho de mapeamento de competências comportamentais partir da análise de acervos pré-elaborados. Como referência, na parte 3 deste trabalho são listadas competências comportamentais coletadas a partir de trabalhos relevantes de pesquisa e de referências práticas da Administração Pública nacional e internacional.

A relação de competências selecionadas deve compor uma lista mínima de competências necessárias/desejadas para a organização. Daí a importância fundamental de uma visão estratégica/sistêmica no momento da elaboração dessa lista que deve, ainda, possibilitar a inclusão de outras competências essenciais baseadas em especificidades devidamente justificadas: na natureza do trabalho do indivíduo, no perfil do cargo exercido e em contingências emergentes.

A relação de competências necessárias/desejadas deve passar por revisões, pelo menos, a cada realização da etapa de meta-avaliação do ciclo de gestão (descrito em detalhes na [etapa 8](#)).

Para garantir que haja um alinhamento claro do significado das competências listadas, deve haver um cuidado adicional ao descrever cada competência necessária/desejada para a organização. A forma de se descrever uma competência também pode variar bastante, não havendo uma descrição definitiva. Ao final, o que realmente importa é o que aquela definição representa no contexto da organização em particular, conforme o seu entendimento e suas peculiaridades.

De posse desse acervo de competências necessárias/desejadas para a organização e suas unidades, é necessário que sejam definidas quais competências comportamentais se aplicam a cada indivíduo. Esta definição deve considerar diversos aspectos do trabalho do profissional como cargo, atribuições, entregas etc, além dos elementos descritos na [seção 1a](#) sobre a definição do Desempenho individual.

Para reunir todas as informações relevantes sobre o cargo ocupado pelo profissional e auxiliar na definição das competências comportamentais, está disponível na parte 3 deste documento um [template de Canvas de Mapeamento do Perfil para cargos de liderança](#).

Assim como as demais mensurações de desempenho (esforços, entregas e resultados), as competências comportamentais definidas devem ser discutidas e pactuadas com o servidor, como descrito na [seção 1e. Pactuação do Desempenho](#).

Para fins de mensuração das competências comportamentais, é necessário decompor cada competência em comportamentos observáveis, como no exemplo a seguir:

QUADRO 10 • Exemplo de desdobramento de competências comportamentais.

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO (REFERENCIAL DE DESEMPENHO)
Orientação para resultados	Implementa ações para incrementar o volume e a qualidade dos serviços entregues aos beneficiários diretos
	Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de criação de valor público
	Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados
	Elabora planos para atingir as metas definidas
Trabalho em equipe	Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar
	Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros da sua equipe
	Estimula a busca conjunta de soluções para problemas enfrentados pela equipe
	Compartilhar seus conhecimentos com os membros da equipe

FONTE: SANTOS (2001)

Os comportamentos observáveis podem auxiliar na definição/descrição da própria competência e, assim como no exemplo, podem ser descritas sob referência a um potencial desempenho de tal forma a expressar se o indivíduo demonstra aquela competência na prática ou não.

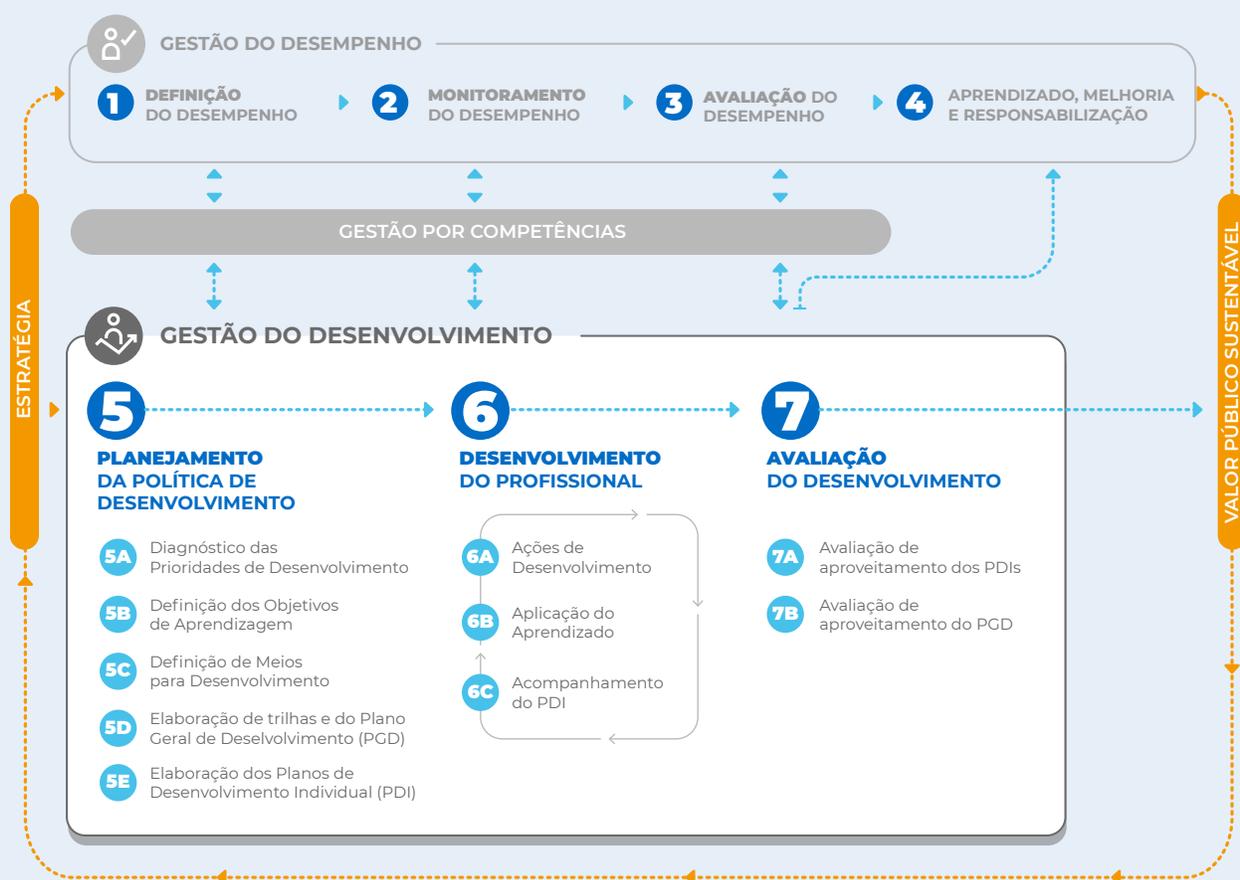
Ao final dessa etapa é obtida para cada uma das competências comportamentais uma série de comportamentos observáveis, que serão utilizados para sua mensuração descrita em detalhes na [seção 3b. Avaliação Baseada em Competências](#).



O Ciclo de Gestão do Desenvolvimento

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

FIGURA 23 • Ciclo de Gestão do Desenvolvimento.



ETAPA 5

PLANEJAMENTO DA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO

5 PLANEJAMENTO DA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO

- 5A Diagnóstico das Prioridades de Desenvolvimento
- 5B Definição dos Objetivos de Aprendizagem
- 5C Definição de Meios para Desenvolvimento
- 5D Elaboração de trilhas e do Plano Geral de Desenvolvimento (PGD)
- 5E Elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI)

O planejamento da Política de Desenvolvimento é a **primeira etapa dentro do processo de Gestão do Desenvolvimento**. Nesse sentido, é a partir deste planejamento que será possível **identificar as lacunas profissionais** em termos de competências e a consequente **definição dos objetivos de aprendizagem** que se quer alcançar para cada ciclo de gestão. Posteriormente, com a definição dos objetivos, é possível **identificar os meios de capacitação e treinamento viáveis e disponíveis**, bem como **elaborar as trilhas** que vão estruturar o **Plano Geral de Desenvolvimento**. Por fim, os **Planos Individuais** serão elaborados à luz de todo o Plano de Desenvolvimento definido para aquele ciclo de gestão.

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

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

FIGURA 24 • Detalhamento da Etapa 5. Planejamento da Política de Desenvolvimento.


5A DIAGNÓSTICO DAS PRIORIDADES DE DESENVOLVIMENTO

O diagnóstico das prioridades de desenvolvimento é fundamental para compreender quais as competências existentes por áreas, funções e processos da organização pública em questão, e que porventura possam alavancar ou impedir o alcance dos resultados pactuados nas sistemáticas apresentadas no ciclo de Gestão do Desempenho. Esse diagnóstico é feito à luz da estratégia organizacional e o desdobramento dela em necessidades de aprimoramento de competências.

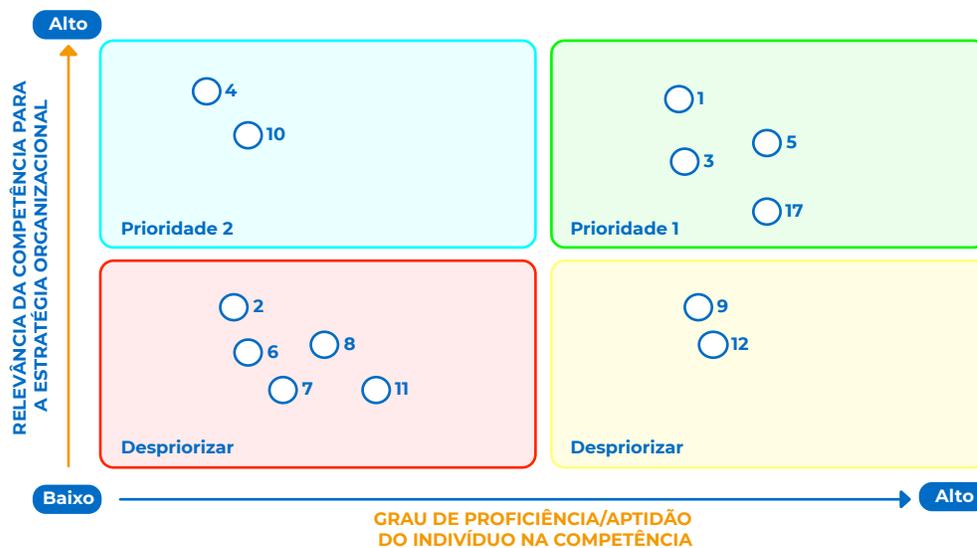
As prioridades de desenvolvimento, tratados na literatura também como necessidades de desenvolvimento, referem-se à diferença entre “o que se tem” e “o que se deseja alcançar”. Essa diferença representaria um salto de evolução de um estágio inicial para um estágio mais elevado. Não por menos, as prioridades ou necessidades são frequentemente chamadas de lacunas ou *gaps*. Assim, o conceito de **prioridades de desenvolvimento** atende a **proposta 15**:

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

O principal insumo para o levantamento das prioridades de desenvolvimento é proveniente da estratégia organizacional. Um erro muito comum cometido por diversas organizações é levantar prioridades de desenvolvimento que, muitas vezes, estão descoladas das prioridades estratégicas do órgão ou que tenham sido idealizadas a partir da percepção isolada de um gestor sobre o que, na visão dele, deve ser desenvolvido em termos de competências. Outro equívoco que deve ser mitigado é o entendimento de que se busca padronizar as competências a serem desenvolvidas pelos colaboradores, sem considerar as especificidades da cadeia de valor (*canvas* da governança) de cada unidade ou equipe.

O foco deve estar no aprimoramento ou potencialização de competências bem desenvolvidas (pontos fortes) e na correção de competências deficitárias (pontos fracos), direcionando, assim, os talentos individuais para o alcance dos resultados pactuados na estratégia. A figura a seguir ilustra o alinhamento e a priorização de competências a serem potencializadas à luz da estratégia.

FIGURA 25 • Priorização de competências à luz da estratégia.



Além disso, convém mencionar outras frentes podem gerar demandas por ações de desenvolvimento de competências, tais como: I) as análises da Gestão do Desempenho (monitoramento e avaliações); II) a lista de competências-chave das unidades (perfis necessários das equipes); III) os valores da organização que demandam moldar comportamentos comuns a todos os seus colaboradores; e IV) os perfis de liderança que se deseja formar, considerando características que podem variar entre líderes inspiradores, treinadores, democráticos, entre outros.

As prioridades de desenvolvimento direcionam as principais competências que habilitam a criação de capital humano, referindo-se ao conhecimento (o que saber), habilidades avançadas (como fazer), sistemas de crenças e criatividade (saber por quê) e motivação para entregar produtos e serviços de alta qualidade (por que importa).

É importante destacar que a gestão do desenvolvimento não é o único meio possível para que a organização ou unidade adquira as competências que julga necessárias. Outros mecanismos relacionados à gestão de pessoas podem vir a suprir estas necessidades por competências como processos seletivos e de realocação de pessoal, por exemplo. Portanto, o diagnóstico para o programa de desenvolvimento deve considerar em sua análise atender às necessidades por competências não supridas por outros meios disponíveis.

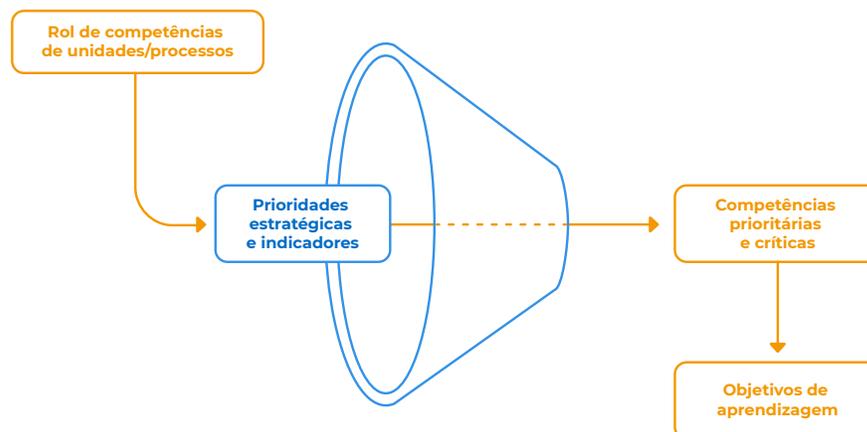
5B DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O diagnóstico das prioridades de desenvolvimento de competências enseja a definição dos objetivos de aprendizagem da Política de Desenvolvimento. Os objetivos são formulados à luz da estratégia da organização (missão, visão) e tendo como insumo fundamental as competências necessárias e críticas das unidades, que servem de sustentação para o alcance dos resultados prioritários.

Os responsáveis pela criação dos objetivos de aprendizagem precisam conhecer bem a cadeia de valor (lógica de insumos, processos e atividades, produtos/serviços e impactos) da instituição, e como as competências a serem desenvolvidas impactam na estrutura de geração de valor.

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

Vale destacar ainda que novos objetivos de aprendizagem podem e devem ser considerados durante o andamento do ciclo de gestão devido à dinamicidade do contexto da gestão pública e o surgimento de novas demandas de desenvolvimento.

FIGURA 26 • Lógica de construção dos objetivos de aprendizagem.


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

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

Após a criação dos objetivos de aprendizagem, é fundamental a execução de um processo de validação e aprovação desses objetivos junto às lideranças da organização.

A título de exemplo, suponha que tenha sido identificado um *gap* na competência técnica de gestão de projetos, o que impacta diretamente na qualidade de execução dos projetos e iniciativas estratégicas de um determinado órgão. Dessa forma, um exemplo de objetivo de aprendizagem pode ser:

EXEMPLO DE OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

"Desenvolver conhecimentos e técnicas de gestão de projetos nas lideranças e servidores diretamente envolvidos com projetos estratégicos"

5C DEFINIÇÃO DE MEIOS PARA O DESENVOLVIMENTO

De posse dos diagnósticos das competências prioritárias e dos objetivos de aprendizagem, são definidos para a organização os meios formais e não formais para o desenvolvimento de líderes, equipes e indivíduos.

Algumas competências são desenvolvidas/formadas a partir de meios tradicionais, como os treinamentos. Outras competências podem ser adquiridas e/ou aprimoradas em situações não formais de treinamento/capacitação. É importante reiterar que competências são formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes (Durand, 2000) e que, portanto, os meios para desenvolvimento, em geral, se aplicam mais às dimensões de conhecimentos e habilidades. Atitudes estão no âmbito do “querer” e, nesse sentido, o servidor ou a equipe detém autonomia na aprendizagem e caso não estarem motivados a atuar em prol da geração de entregas e resultados, muito dificilmente um treinamento ou capacitação será efetivo nesse sentido.

Um cuidado essencial que deve ser tomado é a promoção de meios para capacitação e desenvolvimento alinhados aos objetivos de aprendizagem da Política de Desenvolvimento que, por sua vez, estão ligados às prioridades estratégicas da organização. É comum que as ofertas de desenvolvimento profissional e de equipes estejam separadas/isoladas do contexto mais amplo que é a estratégia organizacional.

É importante que exista um cardápio de ações de desenvolvimento amplo e com um conjunto complementar de alternativas, respeitando a limitação de recursos da organização.

A análise do orçamento disponibilizado para o desenvolvimento de indivíduos e equipes é uma premissa determinante para priorizar quais ações de desenvolvimento podem ser ofertadas. Os orçamentos destinados aos programas de desenvolvimento, caso existam, variam dependendo do contexto de cada organização. Independente da alta ou baixa disponibilidade orçamentária, a adoção de planos estruturados de desenvolvimento – com objetivos e métodos claros e definidos –, busca otimizar o uso dos recursos financeiros e pode, inclusive, ser determinante para ampliar a alocação de recursos para a pauta de desenvolvimento de colaboradores.

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

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

Tanto ações de desenvolvimento formais quanto informais podem exigir a aquisição de insumos instrucionais ou a prestação de serviços por parte de agentes internos ou externos. Na medida do possível deve-se procurar, dentre as opções de fornecedores identificados, as soluções de ações de desenvolvimento que melhor se adequem aos objetivos de aprendizagem definidos para aquele ciclo de gestão.

Além disso, a seleção do fornecedor das ações de desenvolvimento deve respeitar os critérios de qualidade da entrega e de disponibilidade de recursos (orçamento, materiais, infraestrutura etc.).



BOAS PRÁTICAS: PARA A SELEÇÃO E GESTÃO DE FORNECEDORES DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

- Elaboração de uma lista (banco) de educadores da própria instituição;
- Formação de parcerias com Escolas de Governo, Instituições de Ensino públicas e privadas;
- Preferência por ações que englobem o maior número de participantes com prioridades de desenvolvimento semelhantes;
- Negociação com participantes para ratear os custos da ação de desenvolvimento.
- Outra prática que busca envolver os colaboradores nas fases iniciais do processo de planejamento do programa de desenvolvimento, consiste em **coletar sugestões de ações de desenvolvimento relevantes e factíveis junto a líderes e equipes**. Pela proximidade que possuem com os temas pesquisados, os colaboradores se tornam uma valiosa fonte para identificar, principalmente, soluções alternativas de desenvolvimento.

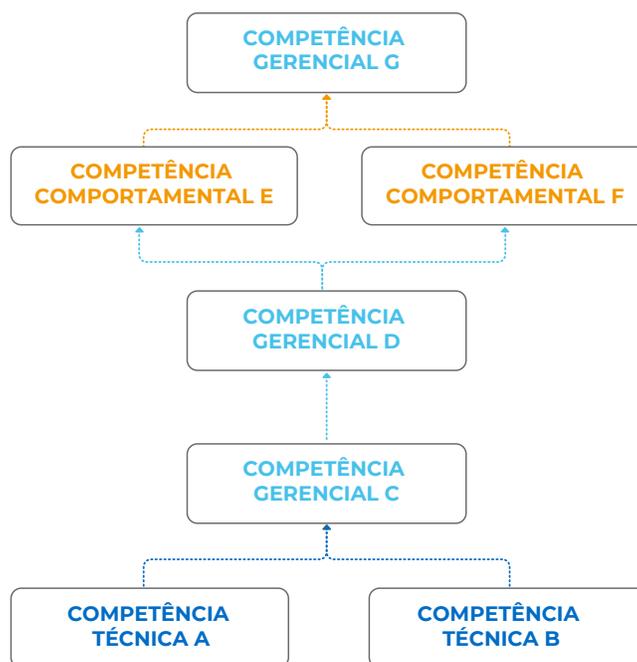
Em suma, as opções de ações de desenvolvimento são variadas. O mais importante é que elas estejam aderentes às competências que precisam ser desenvolvidas por indivíduos e equipes.

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

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

A figura a seguir exemplifica as trilhas de desenvolvimento a partir do encaideamento lógico de competências necessárias a uma determinada função ou processo.

FIGURA 27 • Exemplo visual das trilhas de desenvolvimento.



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

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

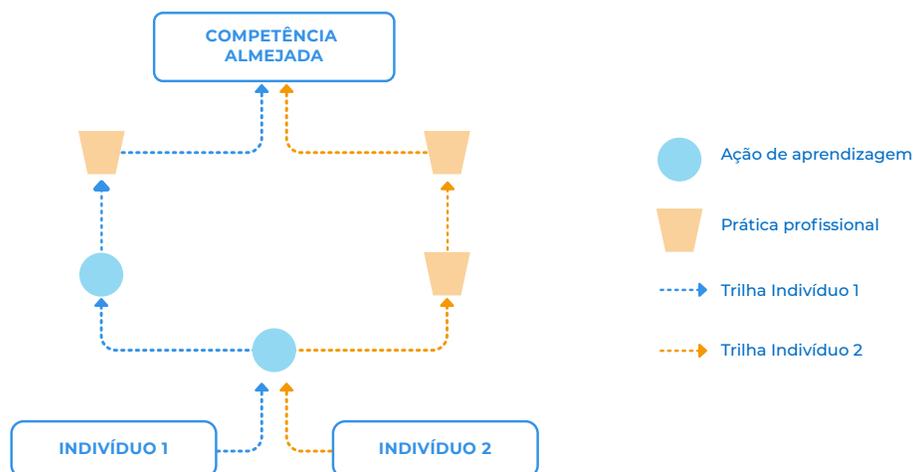
As trilhas de desenvolvimento devem ser organizadas de maneira lógica, flexível e ajustada às necessidades da instituição ou do indivíduo que a constrói. Devido ao seu caráter altamente customizado, é inviável para a organização planejar e propor trilhas específicas para cada profissional. Portanto,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

A trilha da organização pode ser adotada pelo profissional de forma parcial ou integral, ou pode servir como referência para a elaboração da própria trilha individual. As trilhas podem ser criadas considerando diferentes dimensões do trabalho como: por unidades, cargos ou funções, processos-chave entre outros.

A elaboração de uma trilha de desenvolvimento da organização pode contribuir em diversos aspectos como: I) redução de esforços de por não focar em elaborar/propor trilhas para cada profissional; II) pode servir como referência-base para a elaboração de trilhas de desenvolvimento mais adaptadas às necessidades dos indivíduos; e III) sistematização de todas as ações de desenvolvimento que foram definidas de acordo com a sequência de competências/objetivos mais desejada pela instituição durante aquele ciclo.

Cada indivíduo se encontra em situações diferentes de destreza em cada uma das competências. Esse fato demonstra que diferentes profissionais terão diferentes necessidades em termos de ações de desenvolvimento, seja em termos de conteúdo ou formato de aprendizagem. Não por menos que ao propor uma trilha de desenvolvimento da organização, é necessário apresentar a relação de todas as opções de ações de desenvolvimento definidas para aquele ciclo que podem ser realizadas por cada profissional. Desta forma, a trilha de desenvolvimento pode ser percorrida por diferentes rotas, dependendo das ações escolhidas por cada indivíduo.

A figura abaixo tangibiliza o argumento citado acima, em que dois indivíduos estruturam caminhos diferentes para desenvolver uma mesma competência.

FIGURA 28 • Exemplo visual das trilhas de desenvolvimento.


FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, ADAPTADO DE BRANDÃO E CARBONE (2004)

As trilhas de desenvolvimento devem ser prescindidas por uma definição de competências para funções, áreas e/ou processos de trabalho executados na organização. A estrutura de competências disposta em trilhas de aprendizagem possibilitará a consequente criação do Plano Geral de Desenvolvimento e, por sua vez, dos Planos de Desenvolvimento Individuais de líderes e colaboradores.

Portanto, existem três instrumentos que auxiliam na construção das trilhas de aprendizagem. São eles: I) o plano de objetivos e metas de Desempenho e Desenvolvimento a serem alcançadas por líderes e equipes; II) as competências para funções, áreas e/ou processos de trabalho; III) desafios profissionais e organizacionais de qualquer natureza.

As trilhas devem ser flexíveis, no sentido de que podem surgir demandas emergenciais ou não diagnosticadas anteriormente, que ensejem as mudanças nos caminhos, prioridades e possibilidades.

Ao longo do ciclo, as trilhas de desenvolvimento pautam a criação e implantação dos programas de capacitação de cada uma das unidades/equipes e suas prioridades de desenvolvimento, o que justifica a sua importância no contexto da Política de Desenvolvimento Profissional.

PLANO GERAL DE DESENVOLVIMENTO (PGD)

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

O quadro abaixo apresenta um exemplo de preenchimento do [modelo \(template\) do Plano de Geral de Desenvolvimento](#), também disponível na parte 3 deste documento.

QUADRO 11 • Exemplo de preenchimento do PGD.

PLANO GERAL DE DESENVOLVIMENTO (PGD)					
Período de vigência:		Competências críticas relacionadas		Ações de desenvolvimento disponíveis	
Trilha sugerida (ordem)	Objetivo(s) de Aprendizagem	Comportamentais	Técnicas	Ações formais (em ordem sugerida)	Ações informais (em ordem sugerida)
1	Desenvolver conhecimentos e técnicas de gestão de projetos nas lideranças e servidores diretamente envolvidos com projetos estratégicos	Liderança, Comunicação e Engajamento de equipes	Proficiência em softwares de gerenciamento de projetos	Palestra interna sobre oratória (Fev/2019) Curso de formação de líderes (Jun/2019)	A - Livro-Guia de referência sobre gestão de projetos B - Estágio supervisionado de 1 semana no Escritório de Projetos C - Grupo de discussão sobre técnicas de comunicação e negociação
Aprovado em:		Atualizado em:			
Responsável:		Responsável:			

Além disso, o PGD pode delimitar, em seu escopo, os seguintes aspectos necessários em termos de:

- Ambientes de trabalho adequados para o aprendizado (clima organizacional, líderes e indivíduos);
- Conjunto/cardápio de ações formais e informais de desenvolvimento;
- Sistemáticas para preparação dos eventos e ações de desenvolvimento (programas, instruções, boas práticas etc.);
- Ambiente físico e materiais adequados à aprendizagem;
- Políticas básicas para contratação de instrutores e professores internos (pertencentes ao quadro da organização) ou externos (contratados especificamente para o curso);
- Instrumentos para avaliação das ações de desenvolvimento;
- Sistemáticas de transferência intra-organizacional do conhecimento e práticas de aplicação.

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

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

Em suma, a formalização do PGD e sua ampla comunicação são fundamentais para que líderes e indivíduos possam apropriá-lo e, a partir dele, construir os seus respectivos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).

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

A elaboração do [Plano de Desenvolvimento Individual](#) (PDI) traz a perspectiva singular e customizada a cada indivíduo no âmbito da etapa de Planejamento da Política de Desenvolvimento. Isso porque diferentes profissionais terão diferentes necessidades em termos de ações de desenvolvimento, conteúdo e formato de aprendizagem.

No PDI serão definidos os **objetivos individuais de aprendizagem (competências), alinhados aos da organização, bem como os meios necessários para alcançá-los.**

O PDI pode ser pactuado entre o gestor e sua equipe, sendo uma ferramenta que precisa ter um caráter essencialmente prático e sucinto ao explicitar as ações de desenvolvimento que os indivíduos devem executar com vistas a evidenciar o alcance dos objetivos de aprendizagem da organização, bem como objetivos específicos do próprio indivíduo. Desta forma, busca-se atender a **proposta 19**:

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

A aplicação do aprendizado é aspecto ímpar do PDI, já que seu principal objetivo é direcionar o desenvolvimento profissional dos indivíduos para as necessidades prioritárias da estratégia. A não contemplação, no PDI, de como as competências adquiridas serão aplicadas na organização aumenta a probabilidade dos esforços de capacitação não produzirem ganhos e o alcance dos resultados pretendidos. Ademais, prejudica a transmissão sistemática dos conhecimentos e habilidades de um indivíduo para seus pares, não possibilitando que conhecimentos tácitos se tornem explícitos.

O PDI não deve ser encarado como um documento estático e burocrático, utilizado pelos gestores apenas para avaliar o desenvolvimento de seus subordinados. Deve, sim, ser tratado como um instrumento de pertencimento do próprio profissional para planejar, pactuar e implementar suas rotas de desenvolvimento com a organização. O indivíduo, portanto, assume o papel de protagonista ao decidir sua rota customizada de desenvolvimento conforme seus interesses, necessidades e preferências. A elaboração do PDI representa um importante momento de negociação com o gestor para considerar, incluir e alinhar essas preferências com os objetivos de desenvolvimento da instituição.

Ou seja, o desenvolvimento é customizado com base em suas necessidades e preferências (enquanto uns preferem cursos presenciais, outros podem preferir desenvolver o caminho autodidata por meio da leitura de livros).

É importante destacar que os gestores possuem o papel de verificar, a cada ciclo, se todos os objetivos de aprendizagem estão sendo contemplados pelos PDI. Ou seja, embora os indivíduos busquem contribuir com os objetivos de aprendizagem da organização, os gestores devem evitar que alguns objetivos de aprendizagem não sejam alcançados em função de não ter colaborador vinculado a esse conjunto prioritário de aprendizados.

A partir do exposto acima, sugere-se o modelo a seguir contendo um exemplo preenchido do [Plano de Desenvolvimento Individual](#), também disponível na parte 3 deste documento.

QUADRO 12 • Exemplo de preenchimento do PDI.
OBJETIVOS/RESULTADOS ESTRATÉGICOS DA INSTITUIÇÃO

Aumentar a satisfação dos beneficiários da instituição a partir da prestação de serviços mais eficientes e de melhor qualidade.

OBJETIVOS/RESULTADOS PROFISSIONAIS ALINHADOS À ESTRATÉGIA DA INSTITUIÇÃO

Melhorar a comunicação oral (oratória), os conhecimentos em ciência de dados e a análise crítica.

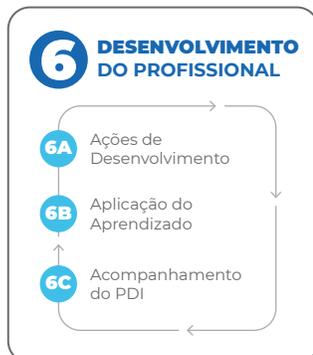
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ORATÓRIA	AÇÕES DE APRENDIZAGEM	PRAZOS PARA REALIZAÇÃO	CUSTO	APLICAÇÃO DO APRENDIZADO NA INSTITUIÇÃO
Melhorar a comunicação em reuniões e apresentações executivas	<ul style="list-style-type: none"> Oratória 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar curso de oratória Criar plano de ação para melhoria da competência Praticar palestras internas utilizando as técnicas aprendidas Gravar e analisar as apresentações feitas 	Início: imediato Término: jun/2021	R\$ 1.300 (valor do curso)	Repasso de conhecimentos do curso para pares
Aprimorar análise crítica a partir de dados	<ul style="list-style-type: none"> Ciência de dados Análise crítica 	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar e estudar livros de ciência de dados Realizar cursos modulares de análise de dados Participar de eventos de análise de dados (presenciais e virtuais) 	Início: jan/2021 Término: dez/2022	R\$ 3.000 (valor de cursos + livros + eventos)	Projeto aplicado de análise de dados em 1 projeto estratégico da organização

É possível que a organização torne o PDI ainda mais específico no que diz respeito ao detalhamento e complementação das ações de aprendizagem, como, por exemplo, nas formas que o indivíduo espera aprimorar as competências e aplicá-las no ambiente de trabalho. Um critério para verificar a viabilidade da aplicação de instrumentos mais detalhados é a maturidade da instituição em Gestão do Desenvolvimento. Caso a maturidade/cultura ainda seja incipiente, não se aconselha a utilização de instrumentos muito sofisticados/detalhados. Na parte 3 deste documento são disponibilizados os [modelos \(templates\) preenchidos de PDI](#) e de [detalhamento das ações de aprendizagem](#).

O acompanhamento do PDI, tratado na etapa posterior de Desenvolvimento do Profissional ([Seção 6c. Acompanhamento do PDI](#)), será feito a partir da formalização dos instrumentos apresentados acima, pactuados entre cada servidor e seu respectivo gestor.

ETAPA 6

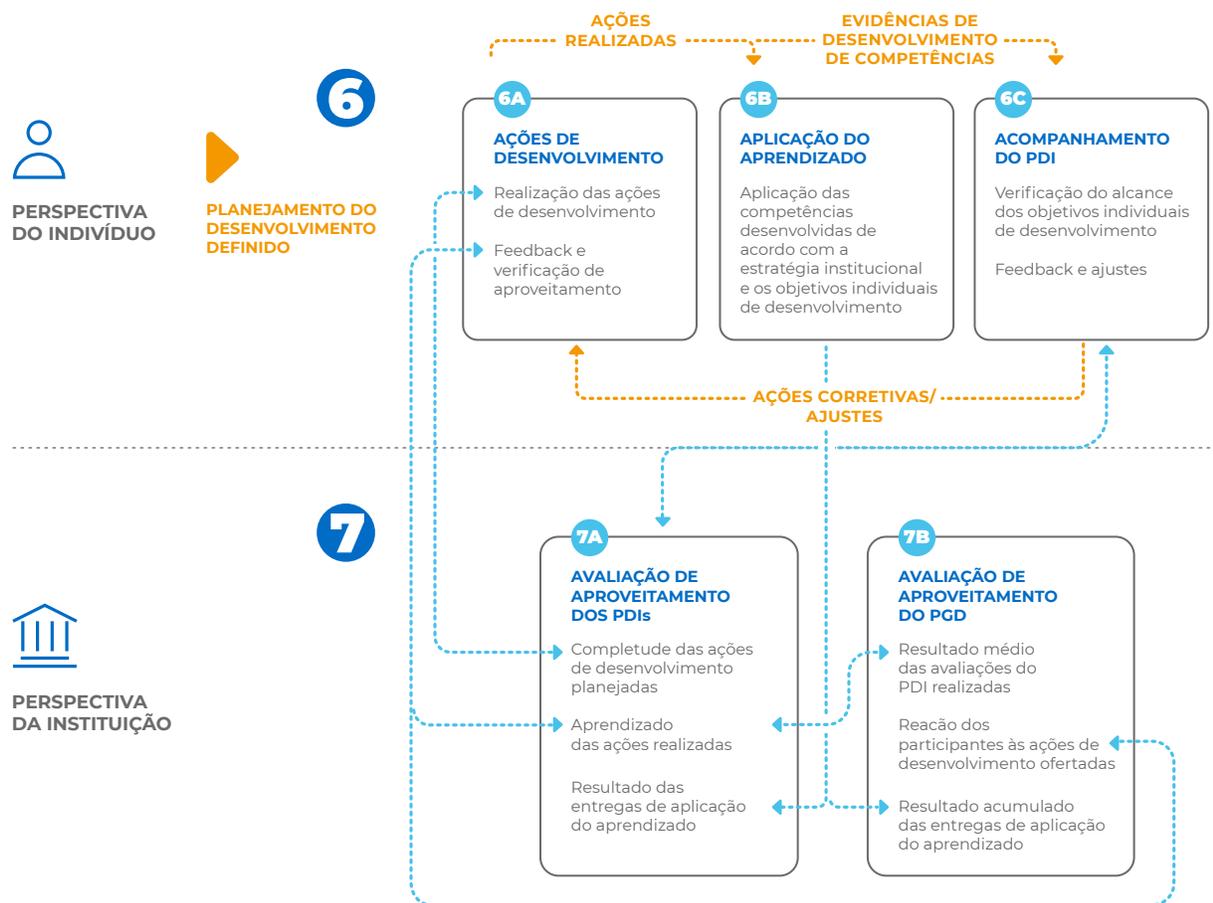
DESENVOLVIMENTO DO PROFISSIONAL



A segunda etapa do ciclo de Gestão do Desenvolvimento é destinada à execução e ao acompanhamento do que foi planejado na etapa anterior para a formação de líderes, equipes e indivíduos. As trilhas de aprendizagem serão percorridas por meio da realização de **ações de desenvolvimento disponibilizadas**. À medida que as ações são concluídas, devem ocorrer **momentos de *feedback* e verificação do que foi aprendido em cada ação**. Além disso, devem ser realizadas **entregas para a instituição com base no que foi aprendido**. Por fim, é feito o **acompanhamento do PDI** para que se possa monitorar o seu cumprimento, bem como o alcance dos objetivos pactuados.

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

FIGURA 29 • Detalhamento da Etapa 6 (Desenvolvimento do Profissional) e da Etapa 7 (Avaliação do Desenvolvimento).



6A AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

A etapa anterior abordou o planejamento, envolvendo a definição de rotas de desenvolvimento que o profissional irá percorrer por meio das ações que estão ao seu alcance. As ações de desenvolvimento podem ser entendidas como tudo que o indivíduo pode fazer para aprimorar as competências necessárias e obter um melhor desempenho. Essas ações fazem parte das rotas individuais que líderes e servidores planejam realizar para alcançar seus objetivos de aprendizagem, seguindo as trilhas de desenvolvimento estabelecidas pela instituição, mas sem se restringir a elas.

De modo geral, **não há uma única ou exclusiva forma de se obter ou aprimorar uma determinada competência**. Há uma ampla variedade de possíveis tipos de ações de desenvolvimento, sejam eles formais ou informais e devem ser anali-

sados de acordo com as especificidades de cada contexto. Inclusive, diferentes ações podem ser combinadas para atender a diversos públicos e necessidades.

As ações de desenvolvimento podem ser, de forma abrangente, classificadas em **formal e informal**, conforme detalhamento a seguir:

- **Ações de desenvolvimento formal** estão relacionados a processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) relacionadas ao contexto de trabalho. São ações de aprendizagem induzidas e propositais que ocorrem por meio de programas e práticas sistematizadas e planejadas previamente para o alcance de objetivos desejados pela organização (Coelho-Junior & Borges-Andrade, 2008).
- **Ações de desenvolvimento informal** ocorrem de maneira não estruturada e planejada. São ações de aprendizagem decorrentes do interesse, curiosidade e disposição deliberados de forma consciente e proativa pelo indivíduo. Não são estruturadas como as ações formais de TD&E e podem ou não ter o apoio institucional.

Além dessa classificação, as ações de desenvolvimento podem ainda ser classificadas de diversas outras formas. Podem ser: planejada ou casual, proativa ou reativa, de longo ou curto prazo, interno ou externo; entre outros. O mais importante é compreender as opções disponíveis e adequá-las aos objetivos de desenvolvimento.

Independente da diversidade de ações de desenvolvimento disponíveis, é importante considerar a finalidade a que cada uma se presta. Assim, é possível alinhar as ações de desenvolvimento aos objetivos profissionais do servidor.

É possível compreender as seguintes finalidades das ações de desenvolvimento: I) ações direcionadas para atividades atualmente desempenhadas; II) ações voltadas para atividades que serão desempenhadas no futuro; e III) ações orientadas para o crescimento pessoal e profissional.

TIPOS DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

No quadro a seguir são descritos tipos de ações de desenvolvimento que podem compor as rotas de aprendizagem de equipes e indivíduos:

QUADRO 13 • Tipos de ações de desenvolvimento.

TIPO DE AÇÃO	DESCRIÇÃO
Cursos de graduação e pós-graduação	Programas de formação de médio e longo prazo que objetivam a formação acadêmica do profissional. Geralmente são ofertados por faculdades e universidades. Envolvem um aprofundamento amplo em determinada área de formação. Exemplo (graduação, especialização, mestrado e doutorado)
Seminário	Reunião ou evento que objetiva o debate sobre determinado tema. Caracteriza-se pela exposição do tema por um ou mais oradores, seguida de interação com os participantes. Geralmente os oradores são experts no assunto que está sendo exposto.
Congresso	Evento onde se reúnem especialistas em determinada área do conhecimento para a apresentação de pesquisas e estudos científicos. Os participantes podem apresentar seus estudos e realizar debates de múltiplas formas: painéis, apresentações orais, mesa-redonda, etc.
Curso	Ação educacional de curto prazo, usada para detalhamento de determinado assunto ou conjunto de temas com o foco em “treinar” ou “ensinar a fazer”. Possui viés mais teórico do que prático. É geralmente aplicado para pessoas com pouco ou nenhum conhecimento sobre o assunto.
Curso de Especialização	Curso voltado para o aperfeiçoamento de profissionais que já dominam o assunto.
Palestras:	Ação de curta duração onde são apresentados assuntos de forma sucinta. Normalmente apresentam-se assuntos novos que podem ser melhor aprofundados em outras formas de capacitação. Podem ser presenciais ou à distância.
Oficina/ <i>Workshop</i>	Ação de treinamento voltada à discussão e aprofundamento de temas específicos, com atuação intensa e prática dos participantes. Pode abordar casos reais do contexto de trabalho dos participantes.
Grupo de estudo	Prática de aprendizagem em grupo sobre um tema ou área de estudo. Geralmente é conduzido por um coordenador com mais experiência no assunto. Tem como um de seus objetivos a geração e compartilhamento do conhecimento entre os participantes.
Grupo de leitura/ discussão	Reunião para debate e discussão de um tema ou livro. Envolve a leitura ou estudo prévio para o debate. Geralmente possui um moderador para conduzir o debate.
Ensino a distância (<i>e-learning</i>)	Modalidade de ensino que faz uso de recursos eletrônicos para garantir a aprendizagem. Possui maior flexibilidade de tempo e localização. Pode contemplar vídeo-aulas (gravadas ou em tempo real), material didático digital, mecanismos e plataformas de acompanhamento e avaliação dos participantes.
Programa de <i>Coaching</i>	Processo de desenvolvimento pessoal e profissional orientado para resultados, com tarefas, metas e prazos definidos. O acompanhamento do participante é feito por um treinador (coach), que irá conduzir e dar suporte ao participante.
Programa de Mentoria	Processo focado na formação profissional do participante para alcançar o sucesso na organização. Envolve a participação de um Mentor, com experiência e vivência na área em que irá auxiliar o participante a transpor os principais obstáculos e desafios em sua formação.
Materiais instrucionais	Conjunto de recursos que podem ser utilizados para estudo e aprendizado de determinado assunto. Podem ser: livros, artigos, revistas, manuais, vídeos instrucionais, entre outros.
Estágio (e projetos pilotos)	Aplicação prática de competências em contextos reais de trabalho, reuniões ou projetos internos.

Esta lista não tem por finalidade esgotar as opções de ações de desenvolvimento existentes. Vale ressaltar, ainda, que as ações de desenvolvimento, além de complementares, podem ser combinadas. É comum conjugar congressos com palestras, grupos de discussão utilizando plataformas de *e-learning*, entre outras inúmeras possibilidades de combinações.

FEEDBACK E VERIFICAÇÃO DE APROVEITAMENTO DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

À medida que as ações de desenvolvimento são executadas, é importante que se faça o acompanhamento por parte das áreas responsáveis para verificar o seu aproveitamento e identificar se estão atendendo as necessidades e anseios de seus participantes e da própria organização, cabendo ajustes durante o percurso.

Realizar as ações de desenvolvimento não assegura que o indivíduo irá desenvolver as competências necessárias. Diversos outros fatores podem impactar nos resultados obtidos com as ações de desenvolvimento. Alguns destes fatores são: I) as características intrínsecas do próprio indivíduo (tais como: interesse, vontade, curiosidade, facilidade com o tema/assunto, além do alinhamento aos objetivos pessoais) que podem potencializar ou minimizar o aprendizado; II) a natureza específica do trabalho; III) a disponibilidade de recursos (tempo ou custo para realizar as ações); e IV) a qualidade de cada ação de desenvolvimento.

Para se ter uma ideia clara e tempestiva do aproveitamento das ações de desenvolvimento ofertadas, é imprescindível realizar momentos de *feedback* com seus participantes. Assim é possível identificar a necessidade de revisão de determinadas ações.

O roteiro para o *feedback* deve ser genérico/abrangente o suficiente para que possa ser utilizado em qualquer tipo de ação de desenvolvimento. Para tanto, deve focar em absorver dos participantes as seguintes informações: I) se as expectativas dos participantes foram atendidas; II) quais foram os pontos fortes e fracos da ação de desenvolvimento; e III) como a ação de desenvolvimento pode ser melhor aproveitada. Na parte 3 deste documento é apresentado um modelo de [ficha de feedback para ações de desenvolvimento](#) (ou avaliação de reação para ações de desenvolvimento).

Outra informação relevante, que deve ser obtida após a realização de cada ação ou conjunto de ações de desenvolvimento, diz respeito ao alcance dos objetivos educacionais propostos pela ação de desenvolvimento. A intenção é descobrir se o participante desenvolveu, de forma satisfatória ou não, a competência esperada com aquela ação. Para tanto, duas práticas podem ser sugeridas:

- **Verificação:** aplicação de um exame/prova para avaliar, seguindo critérios técnicos, se o conhecimento ou habilidade foi adquirido.

- **Projeto aplicado:** elaboração de um projeto de campo/prático, a ser aplicado preferencialmente na instituição, que requer o uso das competências adquiridas nas ações de desenvolvimento realizadas.

De forma geral, ações de desenvolvimento formais, como treinamentos e cursos, já possuem práticas de avaliação dos participantes ao final da capacitação. Para ações que não contemplam estas práticas de verificação, como ações informais, deve-se prever minimamente um método de aferição. No quadro a seguir são apresentados alguns exemplos:

QUADRO 14 • Exemplos de práticas de verificação de ações de desenvolvimento.

AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO	PRÁTICA DE VERIFICAÇÃO
Curso de Informática básica.	Prova ao final do curso.
Leitura de 2 livros sobre temas relevantes para a Unidade/Área.	Fazer uma resenha sobre cada livro e compartilhar os conhecimentos com os membros da equipe.
Assistir 10 vídeo-aulas sobre oratória.	Fazer uma apresentação sobre o tema.
Conjunto de ações sobre Gestão de Projetos: Fazer um curso online + Leitura de 5 livros + 3 semanas de estágio no Escritório de Projetos da instituição.	Realizar um Projeto aplicado na Unidade/Área.

Para ações de desenvolvimento menos estruturadas, uma técnica auxiliar de verificação que pode ser utilizada é a avaliação, seja de conhecimento ou de habilidade, antes e após a realização da ação. Esta técnica permite realizar, minimamente, uma comparação do que foi aprendido com aquela ação.

As pessoas mais indicadas para realizar a verificação do aproveitamento das ações de desenvolvimento são os educadores, instrutores ou pessoas com relevante conhecimento na temática aprendida.

O aproveitamento insatisfatório das ações de desenvolvimento pode indicar a necessidade de realizar ajustes nos caminhos trilhados pelo servidor e a adoção de novas rotas para o seu desenvolvimento.

A verificação das ações de desenvolvimento é importante, pois gera informações relevantes para avaliar a qualidade e o aproveitamento das ações por parte dos participantes. Além disso, a verificação pode funcionar como um estímulo para que o participante busque de fato absorver o conteúdo ensinado.

Tanto os *feedbacks* para ações de desenvolvimento quanto os resultados das verificações de aproveitamento dessas ações devem servir de insumos para a Avaliação do Plano Geral de Desenvolvimento, descrito em maiores detalhes na [Etapa 7.a Avaliação das Formações e Programas Desenvolvidos](#).

6B APLICAÇÃO DO APRENDIZADO

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

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

As entregas referentes à aplicação do aprendizado são acordadas entre o indivíduo e seu superior, no momento da elaboração do PDI (descrito na [Seção 5e.](#)).

As entregas provenientes da aplicação do aprendizado têm por finalidade dois produtos principais:

- 1. as próprias entregas geradas com o que foi aprendido** (como os projetos aplicados ou repasses de conhecimento, por exemplo). Nestes casos, a entrega gera algum tipo de valor para a instituição, como um novo produto ou melhoria proveniente do projeto ou um novo conhecimento internalizado na unidade. Ou seja, trata-se de uma iniciativa que busca resolver um problema real (e relevante) da organização.
- 2. evidências práticas de desenvolvimento das competências** por parte do profissional ou equipe. Essas evidências reforçam a ideia de que o profissional é capaz de utilizar, em determinado nível, o que aprendeu no seu contexto de trabalho.

Desta forma, busca-se atender à **proposta 20**:

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

Alguns tipos de verificação, que ocorrem após as ações de desenvolvimento (descritas na seção anterior), podem ser utilizadas como entregas da aplicação do aprendizado. Exemplos disso são os projetos aplicados e repasses de conhecimento que, ao mesmo tempo, verificam o aproveitamento da ação pelo participante e geram valor para a instituição, se empregados no contexto da organização.

Outras formas de verificação, como provas teóricas de conclusão de treinamento ou projetos realizados em contextos fictícios, por exemplo, não podem ser utilizadas como entregas, pois verificam o aprendizado, mas podem se objeto de certificação da competência desenvolvida.

6C ACOMPANHAMENTO DO PDI

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

O acompanhamento do PDI não se resume a verificar quais ações de desenvolvimento foram realizadas até o momento. O acompanhamento do PDI tem como objetivo analisar a performance do profissional no que tange ao comprimento de todos os objetivos pactuados inicialmente com o seu superior. Desta forma, pode ser verificado se: i) as ações de desenvolvimento estão acontecendo como previstas; ii) as entregas de aplicação do aprendizado estão sendo realizadas como esperado; e iii) os objetivos de aprendizagem foram alcançados.

Assim, todos os elementos do plano são revisitados e servirão de parâmetro para identificar se o profissional alcançou ou não as metas de desenvolvimento pactuadas.

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

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

Alterações no PDI devem considerar, minimamente, os seguintes elementos-chave: custo, tempo, relevância e disponibilidade. Dentre as alterações possíveis estão: I) adicionar, modificar e excluir ações de desenvolvimento, entregas de aprendizado aplicado e objetivos de aprendizagem; e II) repactuar prazos de ações de desenvolvimento e entregas de aprendizado aplicado.

O acompanhamento do PDI pode ser utilizado como ferramenta de monitoramento do desenvolvimento profissional. Desta forma, o acompanhamento realizado neste momento gera (e recebe de forma mútua) insumo para o monitoramento do desempenho, descrito com mais detalhes na [Seção 2b](#) deste documento.

ETAPA 7

AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

7 AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

7A Avaliação de aproveitamento dos PDIs

7B Avaliação de aproveitamento do PGD

A terceira e última etapa do ciclo de gestão do desenvolvimento é dedicada à avaliação do desenvolvimento individual e de todo o programa de desenvolvimento realizado naquele ciclo de gestão.

Nesse momento, é necessário avaliar se as práticas de desenvolvimento planejadas, pactuadas e executadas por líderes e equipes alcançaram os objetivos de aprendizagem esperados para aquele ciclo de gestão. Para tanto, deve ser avaliado o aproveitamento dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e do Plano Geral de Desenvolvimento (PGD). Esta etapa busca atender as **propostas 22 e 23**:

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

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

Para entender como o PDI e o PGD devem ser avaliados, é necessário antes compreender quais são os critérios de avaliação que podem ser utilizados em programas de desenvolvimento e entender quais são os objetivos específicos de análise de cada tipo de avaliação.

DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO

Para se avaliar o programa de desenvolvimento é necessário definir como sua efetividade será medida. Para isso, é importante identificar quais critérios devem ser mensurados. Como modelo de referência para este trabalho, consideram-se os critérios adotados pelo seminal Modelo dos Quatro Níveis de Kirkpatrick (Scorsolini-Comin, Inocente, & Miura, 2011; Noe & Winkler, 2009).

De acordo com o Modelo de Kirkpatrick, **a avaliação dos programas de desenvolvimento deve observar os critérios de reação, aprendizado, resultado e comportamento**. Os dois primeiros critérios são coletados logo após a realização das ações de desenvolvimento, enquanto os dois últimos devem ser identificados após o retorno do profissional ao trabalho.

O quadro a seguir apresenta um breve resumo de cada critério de avaliação, que pode ser utilizado para mensurar diferentes perspectivas do programa de desenvolvimento.

QUADRO 15 • Os quatro critérios de avaliação para a gestão do desenvolvimento.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	OBJETO DE ANÁLISE (FOCO)	ONDE SERÁ UTILIZADO
Avaliação de Reação	Roteiros de <i>Feedback</i> de ações de desenvolvimento.	Avaliação do PGD (seção 7b.)
Avaliação de Aprendizado	Técnicas de verificação de ações de desenvolvimento.	Avaliação do PDI (seção 7a.)
Avaliação de Resultado	Entregas provenientes da aplicação do aprendizado.	Avaliação do PDI e PGD (seção 7a. e seção 7b.)
Avaliação de Comportamento Observável	Comportamentos observáveis e entregas-chave	Avaliação do desempenho baseado em competências (seção 3b.)

FONTE: ADAPTADO DE KIRKPATRICK (1996).

1. Avaliação de reação (*Feedbacks* de ações de desenvolvimento)

A avaliação de reação tem como objetivo verificar a qualidade das ações de desenvolvimento ofertadas pela instituição, por meio da percepção de seus participantes/praticantes. Esta avaliação poderá, em grande parte, determinar a continuidade da ação de desenvolvimento ou de seu fornecedor para os próximos ciclos de gestão.

Algumas perguntas relevantes a serem respondidas nesse tipo de avaliação são:

- O participante gostou da ação de desenvolvimento?
- Recomendaria a outros que tenham objetivos de aprendizagem semelhantes?
- Quais são as sugestões do participante para aprimorar essa ação?
- A organização deve continuar a oferecer essa ação de desenvolvimento?

É importante destacar que as avaliações de reação não se prestam para determinar a efetividade, aproveitamento ou nível de evolução dos participantes/praticantes das ações de desenvolvimento. As informações geradas por este tipo de avaliação são necessárias para auxiliar os responsáveis pelo plano de desenvolvimento na sua gestão e tomada de decisão.

Dentre as informações geradas pela percepção dos participantes/praticantes das ações de desenvolvimento destacam-se: I) o grau de aceitação da ação de desenvolvimento; II) a satisfação/atendimento de expectativas; III) as condições instrucional e de suporte oferecidas; IV) o grau de usabilidade do que foi aprendido no seu contexto de trabalho; e V) os pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Dos quatro critérios de avaliação apresentados nesta etapa, a avaliação de reação é a mais rápida em termos de aplicação e geração de informação. Pode ser realizada pelos prestadores do serviço educacional ou pela própria instituição, por meio de relatórios simples de avaliação como o modelo de avaliação de reação para ações de desenvolvimento (ou [roteiro de feedback para ações de desenvolvimento](#)) disponibilizado na etapa 3.

Devido ao elevado nível de subjetividade da avaliação de reação, é importante que o avaliador tenha pré-definido os aspectos de reação que devem ser observados durante o *feedback* da ação. Como exemplo, para um curso de capacitação realizado por um prestador de serviço, podem ser avaliados: I) o desempenho do instrutor/educador; II) conteúdo programático; III) material didático; IV) qualidade das instalações; V) suporte/apoio técnico e organizacional; e VI) aplicabilidade/utilidade do conteúdo.

Os dados gerados nesta avaliação podem ser quantitativos e qualitativos. Para avaliações quantitativas é possível utilizar escalas de medida devidamente validadas, que deverão gerar notas (*score*) gerais e/ou para cada aspecto da ação de desenvolvimento.

Há na literatura sobre o tema diversas escalas de medida disponíveis, que se destinam a avaliar diferentes tipos de ações de desenvolvimento. Deste modo, não é possível indicar aqui uma única escala de medida capaz de ser utilizada de forma genérica para todos os tipos de ação de desenvolvimento.

Em geral, a avaliação de reação não se resume ao *feedback* de um único participante/praticante da ação de desenvolvimento e sim à percepção de todos que realizam a ação. Assim, procura-se evitar avaliações baseadas em percepções unilaterais/individuais.

Na prática todos os *feedbacks* reunidos sobre determinada ação de desenvolvimento devem ser analisados e as respostas mais frequentes ou a consolidação das notas de avaliação irão gerar a percepção coletiva dos participantes. O resultado final da avaliação deve indicar, minimamente, se a ação de desenvolvimento gerou uma reação positiva ou negativa segundo a percepção de seus participantes/praticantes.

Outro aspecto relevante para a avaliação de reação é que esta visa gerar informações sinceras sobre a percepção dos participantes. Assim, para garantir respostas mais próximas da realidade podem ser utilizadas avaliações anônimas.

Vale reforçar que não é função deste tipo de avaliação mensurar o aproveitamento das ações de desenvolvimento por seus participantes/praticantes. A reação positiva a um treinamento não revelará que os participantes absorveram o que foi ensinado. Cabe, então, realizar outras formas de avaliação com esta finalidade.

2. Avaliação de aprendizado (verificação das ações de desenvolvimento)

Para avaliar o aproveitamento das ações de desenvolvimento por cada participante/praticante, devem ser realizadas avaliações de aprendizado. Elas têm por objetivo medir quanto do conteúdo transmitido pela ação de desenvolvimento foi absorvido pelos seus participantes/praticantes e devem ser feitas por meio das técnicas de verificação de aproveitamento das ações de desenvolvimento, descritas na [seção 6a. Ações de desenvolvimento](#).

Dependendo da complexidade do aprendizado, instrumentos de verificação mais específicos e sofisticados deverão ser utilizados. Independente do tipo de instrumento empregado, a verificação deve indicar se o participante/praticante teve um aprendizado satisfatório ou insatisfatório para aquela ação de desenvolvimento. Essa definição de aprendizado (satisfatório e insatisfatório) deve ser clara e objetiva, além de prevista na pactuação do PDI de líderes e colaboradores.

Como comentado anteriormente na [seção 6b. Aplicação do aprendizado](#), nem toda verificação de ações de desenvolvimento pode ser utilizada como entrega de aplicação do aprendizado. Da mesma forma, a avaliação de aprendizado, que analisa as técnicas de verificação, não tem como função mensurar os resultados ou impactos gerados pelos participantes/praticantes das ações de desenvolvimento para a organização. Esta função deve ser desempenhada pelas avaliações de resultado e de comportamento observável, descritas a seguir.

3. Avaliação de resultados (entregas provenientes de aplicação do aprendizado)

Identificar se os participantes aprenderam ou não com as ações de desenvolvimento não é o suficiente para se determinar a efetividade do programa de desenvolvimento. É necessário, ainda, avaliar se houve alguma transferência efetiva do que foi aprendido para o contexto de trabalho do profissional. Esta transferência pode ser evidenciada por meio das entregas da aplicação do aprendizado, descritas na [seção 6b. Aplicação do aprendizado](#).

Vale ressaltar que essas entregas devem refletir os resultados mais imediatos da transferência do aprendizado, que podem ser mensurados e configurados como avaliações de resultado.

Além de refletir resultados imediatos, as entregas da aplicação do aprendizado possuem diversos propósitos dentro de todo o Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento, a saber:

- Podem gerar valor direto para a organização por meio dos projetos e ações aplicadas no trabalho (descrito na [seção 6b. Aplicação do aprendizado](#));
- Podem ser utilizadas como técnicas de verificação de ações de desenvolvimento (descrito na [seção 6b. Aplicação do aprendizado](#));

- Podem representar entregas-chave para a Avaliação do desempenho baseada em competências (descrito na [seção 3b. Avaliação baseada em competência](#));
- Podem ser utilizadas como indicador (evidência) de alcance de objetivos de aprendizagem individual e da organização (descritos adiante nesta seção);
- Podem gerar indicativos de mudança do comportamento de líderes e equipes (descrito adiante nesta seção).

4. Avaliação de comportamento observável

Além da aferição das entregas provenientes da aplicação do aprendizado, outra forma de se buscar medir a transferência efetiva do que foi aprendido para o contexto de trabalho do profissional é por mudanças de comportamento observáveis.

Um dos grandes desafios de se avaliar o comportamento do indivíduo é o fato de que a mudança pode ter ocorrido por outros fatores que não somente pela realização de ações de desenvolvimento ou por uma única entrega do aprendizado aplicado. A avaliação de comportamento observável exige um acompanhamento mais próximo e contínuo por parte de seus avaliadores.

Dentre as possíveis formas de se avaliar o comportamento há: I) observação direta; II) entrevista com os superiores; e III) avaliação baseada em competências (descrita na [Seção 3b.](#)).

7A AVALIAÇÃO DE APROVEITAMENTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é o instrumento utilizado pelo profissional para planejar, definir e gerenciar suas ações e entregas, para atingir objetivos gerais e específicos de aprendizagem. Ao final de cada ciclo de gestão é importante medir essa evolução e determinar se tais objetivos foram alcançados.

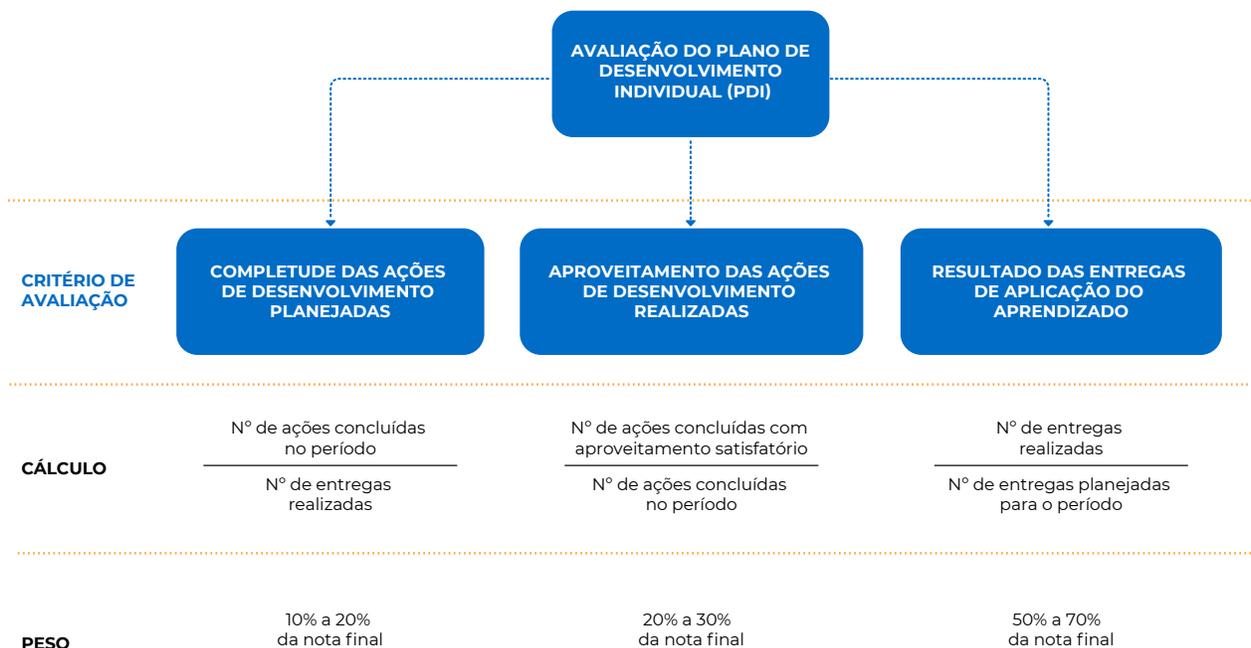
Para tanto, o PDI deve ser avaliado com base nas ações de desenvolvimento e nas entregas de aplicação de aprendizagem pactuadas no planejamento do programa de desenvolvimento (descrito na [Seção 5e. Elaboração e Pactuação do PDI](#)).

A avaliação do PDI pode ser composta por três critérios distintos de avaliação (possíveis indicadores):

- **Completude das ações de desenvolvimento planejadas:** avaliação simples onde se busca identificar quantas ações de desenvolvimento planejadas para aquele período foram de fato realizadas;
- **Aprendizado das ações de desenvolvimento realizadas:** com base nos resultados alcançados em cada verificação de ações de desenvolvimento realizadas no período, se busca determinar um índice de aproveitamento satisfatório nas ações realizadas (ou seja, de todas as ações realizadas, quantas tiveram resultado satisfatório).
- **Resultado das entregas de aplicação do aprendizado:** se busca identificar quantas entregas de aplicação de aprendizado pactuadas para o período foram realizadas de forma satisfatória.

Cada um dos critérios de avaliação utilizados para o PDI deve ser ponderado de acordo com sua relevância para o resultado final da avaliação. Recomenda-se atribuir maior peso para a avaliação de resultado das entregas (50% a 70%), seguido da avaliação de aprendizado (20% a 30%) e avaliação de completude (10% a 20%). Na figura a seguir é apresentado um resumo da Avaliação do PDI.

FIGURA 30 • Avaliação do PDI.



A avaliação do PDI deve acontecer ao final do ciclo de gestão para que possa representar um retrato do desenvolvimento do indivíduo naquele momento específico. Desta forma, devem fazer parte desta avaliação apenas as ações de desenvolvimento e entregas de aplicação de aprendizagem previstas para serem concluídas durante o ciclo de gestão. Ações e entregas com prazo de conclusão além do período de avaliação devem ser consideradas nos ciclos seguintes.

Vale reforçar que o PDI não tem como objetivo final servir apenas como um mecanismo de avaliação do desenvolvimento de líderes e servidores. O PDI busca estruturar meios customizados para que o indivíduo alcance seus objetivos de desenvolvimento de forma organizada e gerenciável, facilitando assim a realização de ajustes e a geração de evidências de sua evolução.

A avaliação do PDI deve ser entendida como um momento de produção de informações úteis para definir como foi o desempenho do programa de desenvolvimento realizado neste ciclo de gestão e como poderá ser aprimorado para os próximos ciclos.

7B AVALIAÇÃO DE APROVEITAMENTO DO PLANO GERAL DE DESENVOLVIMENTO (PGD)

O Plano Geral de Desenvolvimento (PGD) é o mecanismo produzido para que a organização alcance seus objetivos de aprendizagem por meio dos esforços de desenvolvimento de seus colaboradores. Portanto, a avaliação do PGD deve responder a duas perguntas-chave:

- Quanto do PGD desenhado para este ciclo de gestão foi aproveitado por líderes e equipes?
- Os objetivos de aprendizagem da organização programados para este ciclo de gestão foram alcançados?

Os critérios que podem ser avaliados para medir o aproveitamento do PGD pelos participantes que desenvolveram seus planos individuais são:

- **Resultado médio das avaliações do PDI realizadas neste ciclo de gestão:** se busca determinar o resultado global das avaliações de aproveitamento de todos os PDIs realizados no período (descrito na seção anterior);
- **Reação dos participantes às ações de desenvolvimento ofertadas:** com base nos *feedbacks* gerados após a realização das ações de desenvolvimento, busca-se medir a qualidade geral das ações realizadas no período.

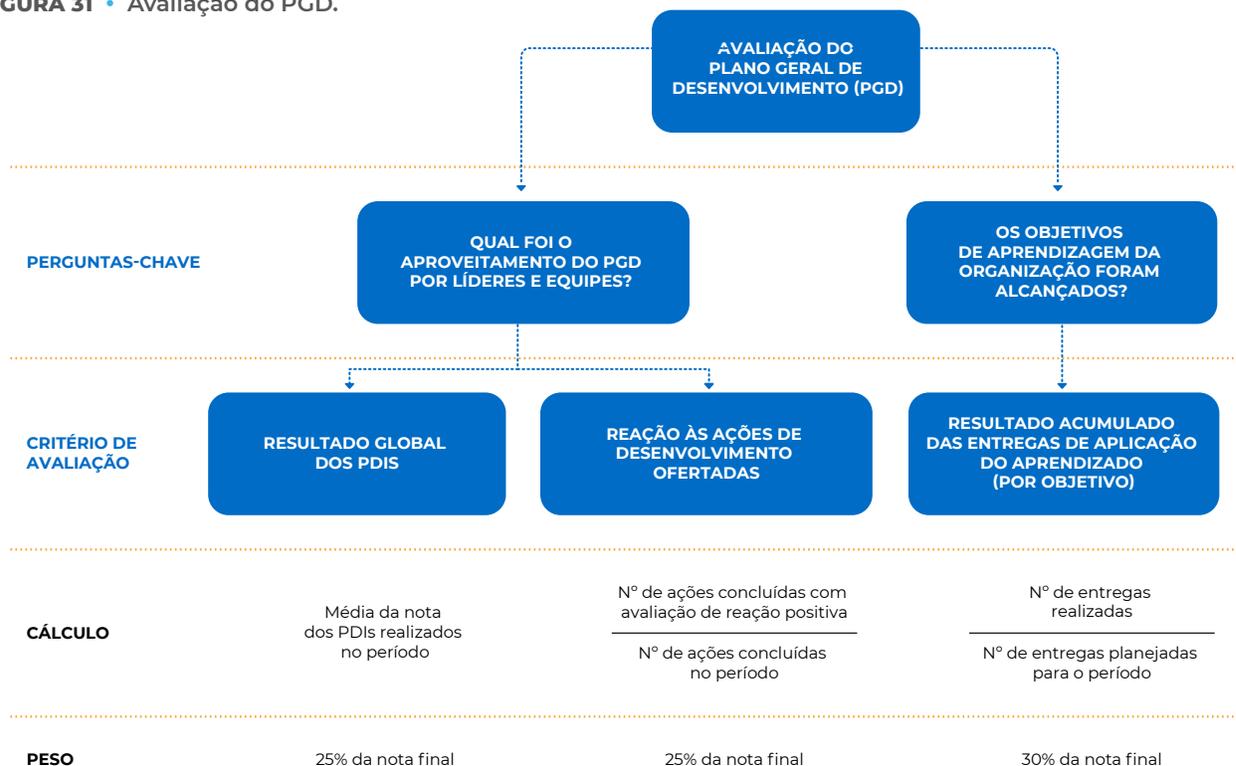
Para medir o alcance dos objetivos de aprendizagem é necessário definir um indicador ou evidência viável de aferição que melhor represente cada objetivo. Seguindo a lógica do Modelo de Gestão do Desenvolvimento aqui apresentado, os objetivos de aprendizagem definidos para a organização serão alcançados quando os objetivos de aprendizagem de líderes e equipes forem alcançados.

Portanto, o critério que deve ser avaliado consiste no resultado acumulado de todas as entregas de aplicação do aprendizado de cada objetivo de aprendizagem. Se busca identificar, para cada objetivo de aprendizagem definido para a organização, quantas entregas de aplicação de aprendizado pactuadas para o período foram realizadas de forma satisfatória. Assim, todas as entregas identificadas no PDI de cada colaborador e que estejam relacionadas ao mesmo objetivo geral de aprendizado devem ser consideradas.

A meta estipulada deve representar que o objetivo de aprendizagem foi alcançado de forma satisfatória. A meta deve ser definida pelos responsáveis pelo programa de desenvolvimento e estar de acordo com o que pode ser considerado satisfatório para cada objetivo. Sugere-se metas não inferiores a 50% da nota final.

Cada um dos critérios de avaliação utilizados para o PGD deve ser ponderado de acordo com sua relevância para o resultado final da avaliação. Recomenda-se atribuir maior peso para a avaliação do alcance de objetivos de aprendizagem (50%), seguido das avaliações de resultado e de reação para o PGD (25% cada). Na figura a seguir é apresentado um resumo da Avaliação do PGD:

FIGURA 31 • Avaliação do PGD.



ETAPA 8 META-AVALIAÇÃO

8 META AVALIAÇÃO

8A Avaliação do
Modelo de Gestão

8B Elaboração de
Ajustes no Modelo

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

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

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

Este capítulo trata da avaliação do Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento, necessária para que o Modelo ganhe cada vez mais robustez, minimizando suas limitações metodológicas e, por consequência, produzindo mais resultados em termos de qualidade e tempestividade das informações produzidas.

8A AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

A meta-avaliação foi formalmente conceituada por Scriven (1991) como **a avaliação do modelo de avaliação**. É um processo fundamental para garantir seu aprendizado e aperfeiçoamento, pois entende-se que os modelos não nascem perfeitos, mas estão adaptados à realidade/maturidade organizacional de cada entidade.

É preferível ter um modelo subótimo em termos de robustez metodológica, mas que é implementado, ao invés de não possuir nenhum modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento. Portanto, os modelos devem ser adaptáveis/customizáveis de acordo com o contexto em que é implementado (Behn, 2014).

Os líderes de uma organização pública devem apreciar os princípios do modelo e seus componentes operacionais para que este esteja cada vez mais adaptado

aos propósitos específicos da organização, seus recursos, suas equipes e suas circunstâncias. A criação de um modelo customizado e adaptado à organização necessita de um processo de reflexão do modelo, sua adaptação, aprendizado e assim sucessivamente (Behn, 2014).

Modelos de gestão do desempenho e desenvolvimento não apenas permitem o processo de adaptação, como o demandam. Obviamente, essa adaptação deve vir com propósito claro do que se deseja alcançar com o modelo, seus benefícios e como ele auxiliará cada vez mais a organização a entregar mais e melhores resultados para os beneficiários (Behn, 2014).

Dessa forma, o principal objetivo da meta-avaliação é minimizar as limitações e promover melhorias em bases sustentáveis. Assim sendo, a meta-avaliação deve ocorrer de maneira completa e com ritos formais, idealmente, ao final de cada ciclo de implementação do modelo. Em organizações que ainda não têm alta maturidade na gestão do desempenho e desenvolvimento, a meta-avaliação pode ocorrer após a realização de dois ciclos (em se considerando que cada ciclo ocorre anualmente, a meta-avaliação deve ocorrer a cada dois anos).

A meta-avaliação está plenamente coerente com a realidade contemporânea em que as organizações precisam aprender em bases contínuas para criar melhores formas e caminhos de exercer suas funções e cumprir sua missão. Assim sendo, um modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento, que é aprimorado continuamente, proporciona o potencial para as organizações (e seus respectivos times) aprenderem mais rápido e performarem melhor (Behn, 2014).

Entretanto, é válido mencionar que pontos de gargalo podem se tornar claros ao longo da realização do ciclo - sejam em rotinas de monitoramento do desempenho ou de gestão do desenvolvimento. Identificar e tratar rapidamente os modelos e a implementação de rotinas, com base nos gargalos identificados, pode e deve ser feito oportuna e tempestivamente. Os líderes da organização devem adaptar suas estratégias para garantir que o desempenho institucional, das equipes e indivíduos se aprimore continuamente (Behn, 2014).

A análise desenvolvida na meta-avaliação formal deve identificar gargalos e problemas ocorridos ao longo dos ciclos de implementação, analisar as respectivas causas e propor melhorias corretivas para os próximos ciclos.

Bons modelos de gestão devem possuir alguns atributos que os qualificam. Esses atributos devem ser considerados pontos de partida para o processo de meta-avaliação do modelo de gestão. São eles:

- **Seletividade:** o Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento aborda os aspectos mais significativos da organização e de suas equipes;
- **Coerência:** a metodologia utilizada está alinhada com os critérios e gestão do desempenho e desenvolvimento;

- **Integração:** o modelo de gestão possui integração entre seus elementos constituintes e, também, com outros modelos de gestão da organização;
- **Simplicidade e adequação instrumental:** os instrumentos do modelo de gestão são escolhidos e desenvolvidos a partir de critérios de funcionalidade e simplicidade para implementação;
- **Qualidade:** a geração de dados e informações representam efetivamente a realidade analisada, assim como são produzidos em momento adequado/tempestivo;
- **Consumo e apropriação:** as informações produzidas pelo modelo são utilizadas tanto internamente quanto externamente à organização, a partir de mecanismos de transparência, responsabilização e participação de públicos externos interessados;
- **Confiabilidade:** o modelo propicia credibilidade das informações, análises e explicações geradas;
- **Legitimidade:** há efetivo envolvimento dos públicos de interesse no Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento;
- **Contestabilidade:** existe a possibilidade de confrontar as informações produzidas, realizar verificações cruzadas e proceder com auditorias de dados.

A equipe que realizará a meta-avaliação do Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento deve utilizar os atributos acima apresentados como parâmetros de análise, identificando os gargalos existentes, que distanciam o Modelo implementado dos atributos apresentados acima, tanto em termos metodológicos quanto em termos de execução.

8B ELABORAÇÃO DE AJUSTES NO MODELO

Os ajustes no Modelo precisam advir de um processo de capacidade analítica para identificar e testar potenciais causas para os problemas identificados. Muitas vezes, fatores humanos e psicológicos, assim como normas internas, podem inibir a habilidade de aprender a partir dos problemas e erros identificados.

Portanto, as organizações, lideranças e equipes devem ter uma sistemática para capturar e organizar os dados disponíveis, treinar as pessoas para analisá-los e desenvolver reuniões para revisar e examinar as decorrentes informações tratadas.

A etapa de coleta de dados para a meta-avaliação pode ser feita a partir de entrevistas com servidores e agentes públicos que estejam vinculados à implementação do modelo de gestão, assim como todo e qualquer servidor que por ele é impactado. Ademais, a coleta de dados pode vir de uma análise profunda e sistemática dos atributos de um bom modelo, apresentados na seção anterior.

As comunicações de conclusão do processo de análise dos dados sobre o Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento devem ter foco não em procurar culpados, mas principalmente publicizar os gargalos encontrados com fins de diálogo e aprendizado colaborativo (Scriven, 2007; Behn, 2014).

Após a etapa de análise do Modelo de gestão do desempenho e desenvolvimento, a equipe responsável pela meta-avaliação deve estruturar um relatório contendo os entendimentos, resultados da análise e devidas conclusões. O conteúdo do relatório deve conter:

- **Os propósitos** da meta-avaliação;
- **O contexto da meta-avaliação:** descrição do Modelo foco da meta-avaliação, o que fazer com os resultados, o público-alvo do relatório, desdobramentos da meta-avaliação, entre outros;
- **Análises**, contemplando gargalos identificados e causas validadas;
- **Oportunidades de melhoria** no Modelo de gestão para avaliação dos tomadores de decisão e outras recomendações importantes para o Modelo; e
- **Considerações finais.**

De posse do relatório, as partes interessadas e responsáveis por tomar a decisão devem analisar as observações e recomendações feitas, decidindo por quais caminhos seguir e quais melhorias efetivamente serão implementadas no próximo ciclo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento.

A equipe responsável pela meta-avaliação deverá marcar a reunião de priorização das melhorias a serem implementadas, após apreciação das partes interessadas. É fator crítico e imprescindível que os participantes da reunião recebam a documentação com antecedência em relação à data marcada.

Essa reunião deverá ser guiada pela equipe responsável pela meta-avaliação e tem como principal produto o rol de melhorias definidas e pactuadas.

Após a reunião, a equipe responsável pela execução do Modelo deverá verificar as necessidades de atualização da documentação do Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento, aspectos metodológicos, formulários, manuais, entre outros. Essa documentação deverá ser repassada para aprovação das instâncias superiores da organização. Todos os ajustes no Modelo devem ter essa aprovação.

Após a etapa de aprovação da documentação, é necessário criar e executar a estratégia de comunicação das mudanças a todos os servidores da organização e demais partes interessadas, garantindo transparência e a oportunidade de que eventuais dúvidas sejam sanadas.

A comunicação e alinhamento com todos os envolvidos no Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento é fundamental para que o novo ciclo se inicie, já contemplando as evoluções e melhorias previstas.



Caderno de Campo

(Instrumentos e Práticas)

O **Caderno de Campo** tem como objetivo apresentar as práticas e os instrumentos necessários para a implementação do Modelo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento, em consonância com as metodologias utilizadas ao longo do documento. É, portanto, uma parte fundamental do manual, já que reforça o seu caráter prático alinhado ao objetivo de possibilitar que organizações públicas apliquem, de forma efetiva, os conceitos relacionados ao desempenho e desenvolvimento.

Orienta-se que o Caderno de Campo não seja utilizado de maneira desassociada dos conceitos apresentados nas Etapas 1 e 2, sob pena de não compreensão do objetivo de cada instrumento, seu momento correto de aplicação, ou mesmo sua vinculação com outras etapas e demais instrumentos.

De acordo com o nível de maturidade de cada organização, é possível que os instrumentos apresentados possam ser simplificados, atendendo aos objetivos mais urgentes de cada realidade. Entretanto, deve-se ter cuidado em suprimir informações e estruturas que são fundamentais aos objetivos de aplicação dos instrumentos.

Por fim, sabe-se que há uma ampla diversidade de instrumentos para aplicação da gestão do desempenho e desenvolvimento. Os presentes neste capítulo foram priorizados de acordo com as escolhas metodológicas dos diversos participantes na construção deste documento, o que não impede que cada organização escolha instrumentos diversos/diferentes aos relacionados abaixo.

O quadro a seguir apresenta as propostas de instrumentos e modelos contidos neste Caderno de Campo, relacionados às suas respectivas etapas e seções.

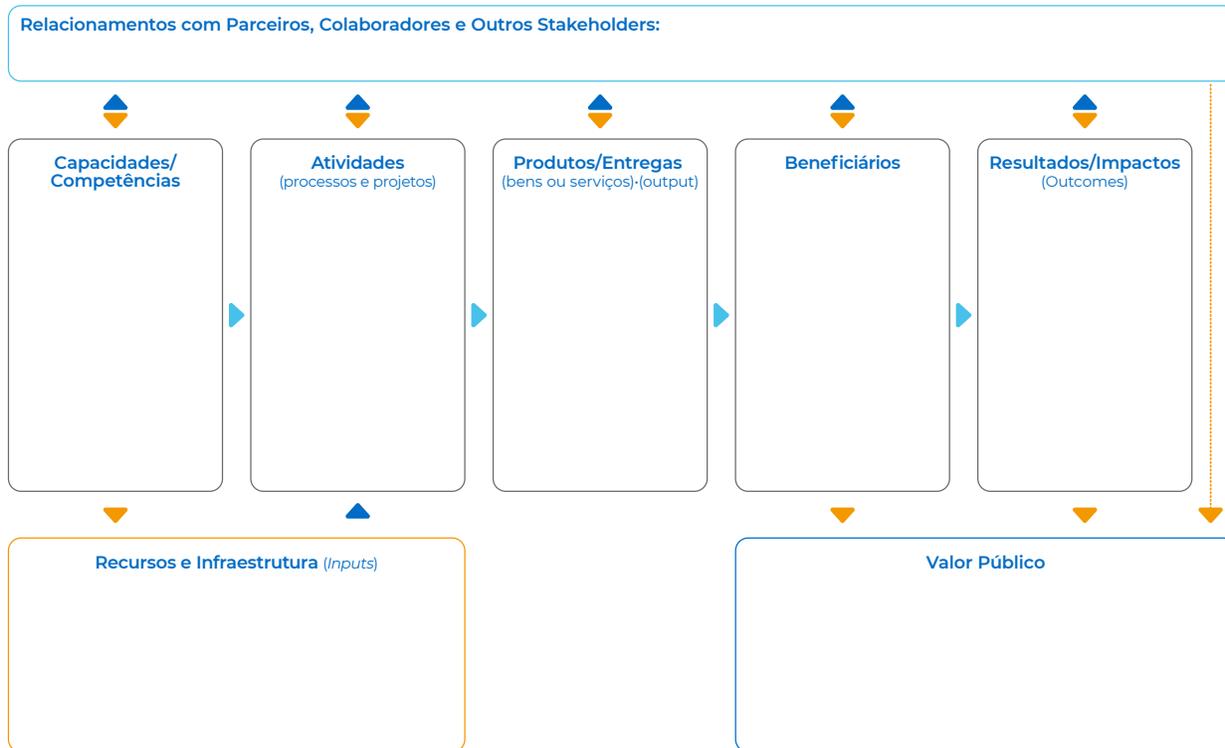
QUADRO 16 • Instrumentos/Modelos do Caderno de Campo.

ETAPA	SEÇÃO	INSTRUMENTO/ MODELO
1. Desenho do Modelo de Gestão do Desempenho	1a. Definição do Desempenho Esperado	1a.1 Tela (Canvas) da Governança Pública 1a.2 Tela (Canvas) de Entrega do Indivíduo
	1b. Definição da Cesta de Indicadores	1b.1 Ficha de Identificação de Indicadores 1b.2 Ficha de Detalhamento de Indicadores
	1c. Definição da Matriz de Incentivos	1c.1 Modelo de Matriz de Incentivos
	1d. Definição do Procedimento de Gestão do Desempenho	1d.1 Modelo Sintético dos Eventos de Monitoramento e Avaliação
	1e. Pactuação do Desempenho	1e.1 Pactuação do Desempenho p Termo de Compromisso
2. Monitoramento do Desempenho	2a. Coleta e Análise de Dados	2a.1 Quadro de Estruturação da Coleta de Dados 2a.2 Quadro de Estruturação da Análise de Dados
	2b. Acompanhamento de Esforços, Entregas e Resultados	-
	2c. Feedbacks Dinâmicos	-
3. Avaliação do Desempenho	3a. Baseada em Entregas e Resultados	-
	3b. Baseada em Competências	3b.1 Formulário de Avaliação de Competências Comportamentais
	3c. Feedback da Avaliação	3c.1 Roteiro da Reunião de Feedback da Avaliação 3c.2 Formulário de Registro de Feedback Formal
4. Aprendizado, Melhoria e Responsabilização	4a. Ações de Melhoria e Comunicação	4a.1 Modelo de Registro para As Reuniões de Aprendizado do Desempenho
Seção Especial: Contribuições da Gestão por Competências		Se.1 Relação de Competências Comportamentais Se.2 Tela (Canvas) de Mapeamento do Perfil para Cargos de Liderança
5. Planejamento da Política de Desenvolvimento	5a. Diagnóstico das Necessidades de Desenvolvimento	-
	5b. Definição dos Objetivos de Aprendizagem	-
	5c. Definição de Meios para Desenvolvimento	-
	5d. Elaboração de Trilhas e Plano Geral de Desenvolvimento (PGD)	5d.1 Plano Geral de Desenvolvimento (PGD)
	5e. Elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI)	5e.1 Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) 5e.2 Detalhamento das Ações de Aprendizagem
6. Desenvolvimento do Profissional	6a. Ações de Desenvolvimento	6a.1 Ficha de Feedback para Ações de Desenvolvimento
	6b. Aplicação do Aprendizado	-
	6c. Acompanhamento do PDI	-
7. Avaliação do Desenvolvimento	7a. Avaliação de Aproveitamento dos PDIs	-
	7b. Avaliação de Aproveitamento do PGD	-
8. Meta-Avaliação	8a. Avaliação do Modelo de Gestão	8a.1 Modelo de Verificação da Consistência da Gestão do Desempenho & Desenvolvimento
	8b. Elaboração de Ajustes no Modelo	-

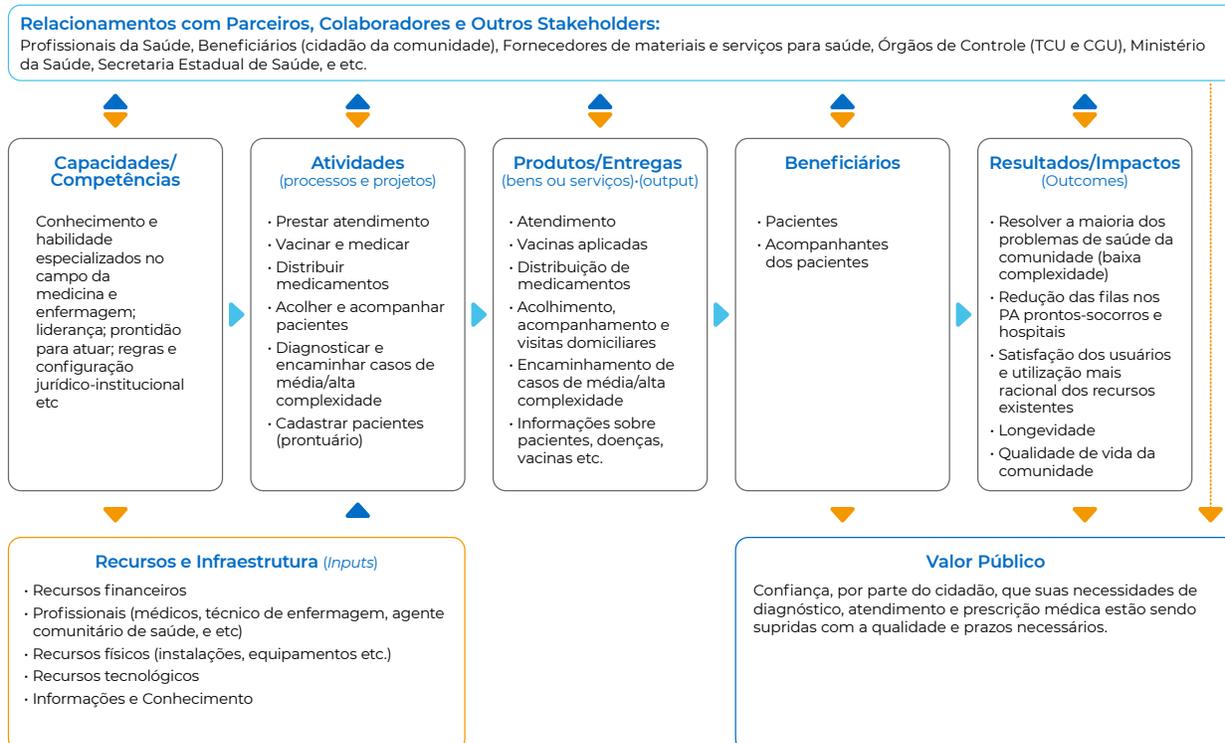
[Clique aqui](#) para baixar as **versões editáveis dos instrumentos** contidos neste Caderno de Campo.

1A.1 TELA (CANVAS) DA GOVERNANÇA PÚBLICA

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [seção 1a. Compreensão do Desempenho Esperado](#).



Exemplo preenchido:



1A.2 TELA (CANVAS) DE ENTREGA DO INDIVÍDUO

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na seção 1a. Compreensão do Desempenho Esperado.

CANVAS DE ENTREGAS DO INDIVÍDUO

Nome do colaborador*:						Período: de _____ até _____	
Direcionador Estratégico (objetivo/diretriz)	Processo/Projeto Vinculado à Estratégia*	Entrega (o que? e especificação/descrição mínima)	Demandante direto (para quem?)	Expectativas e Requisitos de Qualidade (pela perspectiva do demandante)*	Prazo limite*	Impedimentos/Dificuldades	Checklist da Entrega Prazo <input type="checkbox"/> Dentro do prazo <input type="checkbox"/> Após o prazo. Justificativa: Qualidade <input type="checkbox"/> Dentro da qualidade esperada <input type="checkbox"/> Fora da qualidade esperada. Justificativa:
Unidade/Equipe que faz parte*							
Considerações gerais:							

1B.1 FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [seção 1b. Definição da Cesta de Indicadores.](#)

OBJETO PARA MENSURAÇÃO (O QUE MEDIR?)

POSSÍVEIS INDICADORES (COMO MEDIR?)

Ex: Vacinas aplicadas

Ex: Cobertura vacinal para Hepatite B

1B.2 FICHA DE DETALHAMENTO DE INDICADORES

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [seção 1b. Definição da Cesta de Indicadores](#).

Dimensão do indicador			
Indicador			
Fórmula do indicador			
Unidade de medida			
Tendência			
Periodicidade de apuração			
Fonte/forma de coleta			
Responsável pelo desempenho do indicador			
Responsável pela apuração do indicador			
Observações gerais			
Série histórica / Metas			
Previsto (exemplo)			
Realizado (exemplo)			

1C.1 MODELO DE MATRIZ DE INCENTIVOS

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [seção 1c. Definição da Matriz de Incentivo](#).

INCENTIVOS PECUNIÁRIOS	INCENTIVOS NÃO PECUNIÁRIOS		RECONHECIMENTOS DIÁRIOS
	ONEROSOS PARA A ORGANIZAÇÃO	NÃO ONEROSOS PARA A ORGANIZAÇÃO	
Objeto para mensuração (o que medir?)	Possíveis indicadores (como medir?)	Objeto para mensuração (o que medir?)	Possíveis indicadores (como medir?)
<i>Ex. Bônus</i>	<i>Ex. Bolsa de Estudos</i>	<i>Ex. Homenagem/Reconhecimento de Mérito</i>	<i>Ex. Elogios Informais</i>

Links de portarias e outros normativos sobre programas de incentivo na Administração Pública:

- Portaria do Programa de Recompensas e o Pacote de Benefícios para Gestores da Comissão de Valores Mobiliários - CVM:
http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/publicacao/boletim_pessoal/anexos/2016/847B_de_23de_11de_2016.pdf
- Portaria sobre o Programa de Reconhecimento por Resultados dos Servidores do Tribunal de Contas da União (Reconhe-Ser):
<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20120706/PRT2012-146.doc>

1D.1 MODELO SINTÉTICO DOS EVENTOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [seção 1d. Definição do Procedimento de Gestão do Desempenho](#).

EVENTO / TIPO DE REUNIÃO	REUNIÃO DE MONITORAMENTO – CICLO CURTO	REUNIÃO DE MONITORAMENTO 2 – CICLO INTERMEDIÁRIO	REUNIÃO DE AVALIAÇÃO
O quê?			
Quando?			
Responsável			
Quem participa?			
Para quê?			
Produtos gerados			

1E.1 PACTUAÇÃO DO DESEMPENHO E TERMO DE COMPROMISSO

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [seção 1e. Pactuação do Desempenho](#).

Exemplo de Pactuação do Desempenho:

PACTUAÇÃO DO DESEMPENHO				
Nome da Unidade	Data de Elaboração			
Integrantes da equipe				
Objetivo(s) da Unidade (preencha se houver)				
INDICADORES E METAS DA EQUIPE				
Indicadores	Mar/21	Jun/21	Set/21	Dez/21
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS				
Competência	Descrição	Competência	Descrição	

Exemplo de Termo de Compromisso:

Termo de compromisso

TERMO DE COMPROMISSO DE METAS E RESPONSABILIDADE QUE ENTRE SI CELEBRAM A SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO CEARÁ NESTE ATO REPRESENTADO PELASECRETÁRIA SRA. ELIANA NUNES ESTRELA, E DE OUTRO LADO A INSTITUIÇÃO DE ENSINO ESTADUAL _____ REPRESENTADO PELO SEU DIRETOR _____ E DIRETOR AUXILIAR _____, COM O OBJETIVO DE PACTUAR METAS DE MELHORIA NA QUALIDADE DO ENSINO COM FOCO NA APRENDIZAGEM DO ALUNO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPRAMENSIONADA, MEDIANTE AS SEGUINTESS CONDIÇÕES:

Caro Diretor,

Os processos e metas de melhoria da qualidade de ensino pactuadas por meio deste Contrato de Gestão, serão aferidas pela Setaria de Estado da Educação por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica do Ceará e pelos indicadores de qualidade instituídos neste termo.

DOS COMPROMISSOS DA GESTÃO

1. Atender aos critérios previstos para a gestão administrativa, financeira e de pessoas, comprovando regularidade das instâncias colegiadas e prestação de contas.
 - a) Atualizar o Projeto Político Pedagógico, com participação dos membros da comunidade escolar, em consonância com as diretrizes e programas pedagógicos estabelecidos pela SEDUC e a realidade escolar, no prezo de 30 dias.
2. Garantir o cumprimento do calendário escolar aprovado pela CREDE ou SEFOR resguardando, o mínimo de 200 dias letivos de aula.
3. Garantir que todas as matrículas registradas na instituição de ensino estejam ativas. Caso sejam identificados casos de alunos não frequentes, que seja realizada a busca ativa, a cada 2 (dois) dias de faltas consecutiva.

DO ATENDIMENTO ÀS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DO CEDUC

4. Participar de todos os cursos, encontros de diretores e formação continuada, descritos como obrigatórios, oferecido pela Secretaria de Estado da Educação, sendo exigidas frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária.

2A.1 QUADRO DE ESTRUTURAÇÃO DA COLETA DE DADOS

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [seção 2a. Coleta e Análise de Informações](#).

INDICADOR	RESPONSÁVEL PELA COLETA	DADOS COLETADOS E FONTE DOS DADOS	MÉTODO E/OU INSTRUMENTO DE COLETA (CASO EXISTIR)	PREMISSAS E CUIDADOS NA COLETA (OPCIONAL)
Qual é o nome do indicador?	Quem coleta os dados?	Qual é a fonte de cada variável que compõe o indicador?	Quais métodos ajudam a obter a informação necessária? Há algum instrumento específico?	Existem condicionantes, premissas e/ou cuidados na coleta de dados?

2A.2 QUADRO DE ESTRUTURAÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [seção 2a. Coleta e Análise de Informações](#).

INDICADOR	RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE	TIPO DE ANÁLISE	RECOMENDAÇÕES PARA A ANÁLISE	FONTES COMPLEMENTARES PARA AS EVIDÊNCIAS	PRODUTO DE MONITORAMENTO	DESTINATÁRIO DO PRODUTO
Qual é o nome do indicador?	Quem analisa os dados?	Quais tipos de análise são recomendados (descritiva, preditiva e/ou prescritiva?)	<ul style="list-style-type: none"> Existem recomendações ou cuidados para a análise? Quais são os elementos necessários para atribuir valor ao resultado do indicador? 	Existem evidências ou fontes complementares que possam auxiliar a fundamentar as análises?	Quais são as ferramentas adotadas para a comunicação?	Quem são os principais destinatários do monitoramento?

3B.1 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na seção [3b. Avaliação Baseada em Competência](#).

Avaliação de Competências para Capacitação - Gerência de Responsabilidade Social

Instruções Gerais

Caro(a) Funcionário(a).

Você está realizando uma avaliação de competências com o intuito exclusivo de identificar os gaps (lacunas) para subsidiar o planejamento de ações de aprendizagem e capacitação.

Caso você seja Gerente, você avaliará os membros de sua equipe e fará sua autoavaliação. Para isso, basta selecionar o nome do avaliado, realizar a avaliação, concluir e depois iniciar o próximo clicando no mesmo link.

Caso você seja funcionário (sem cargo de Gerente), você fará apenas a sua autoavaliação.

Leia cada competência e avalie conforme a escala, que expressa o grau de demonstração/domínio da competência por parte do avaliado.

Caso deseje, você pode recomendar temas ou aspectos para capacitação no espaço abaixo de cada competência.

Caso tenha dúvidas, você pode entrar em contato com a Consultora Aucilia, pelo telefone (86) 98803 1708 ou pelo e-mail aucilia@institutopublic.com.br.

Cordialmente.

Complexo Industrial e Portuário do Pecém - CIPP

Instituto Public

* 1. Selecione o nome do avaliado:

2. Responsabilidade Social

E1. Analisa o contexto e a interação com a comunidade local e as áreas com as quais a Companhia se relaciona, propondo ações de responsabilidade social para promover o equilíbrio e o desenvolvimento local:

E2. Propõe e executa ações de prevenção e redução de impactos negativos na região de atuação da Companhia.

- 5. Demonstrou a competência acima do esperado, com total domínio.
- 4. Demonstrou a competência dentro do esperado.
- 3. Demonstrou a competência de forma mediana, deixando a desejar algumas vezes.
- 2. Demonstrou a competência abaixo do esperado, frequentemente deixando a desejar.
- 1. Não demonstrou a competência.
- 0. Não se aplica ou a competência não pôde ser observada no trabalho.

3C.1 ROTEIRO DA REUNIÃO DE FEEDBACK DA AVALIAÇÃO

Mais informações sobre este roteiro estão disponíveis na [seção 3c. Feedback da Avaliação](#).

ROTEIRO PARA REUNIÕES DE FEEDBACK

- 1. Quebra-Gelo:** o momento de *feedback* naturalmente pode gerar ansiedade, principalmente do indivíduo foco da avaliação. Assim, é importante que o responsável pelo momento inicie a conversa procurando deixar o avaliado mais à vontade. Perguntas sobre como a pessoa está, como vão as coisas fora do trabalho podem ajudar. Esse momento também cumpre o papel de verificar se não há nenhuma situação que possa estar causando um abalo emocional grave no avaliado. Caso seja percebido algum fato desta natureza, deve-se avaliar a possibilidade de reagendamento da reunião;
- 2. Resumo do *feedback* do avaliado:** após esse momento de introdução, é recomendável que a chefia faça uma prévia de qual será a principal mensagem do *feedback*. Dessa forma o avaliado saberá se o conteúdo será positivo ou mais focado em pontos de desenvolvimento, não sendo surpreendido no curso do diálogo. Nesse momento deve também ser apresentado quais serão as o roteiro do diálogo;
- 3. Percepção do avaliado sobre seu desempenho:** antes de o responsável apresentar seu *feedback* é importante que primeiro o avaliado faça uma auto avaliação, trazendo quais seus principais pontos fortes e fracos. Caso esse não seja o primeiro rito de *feedback* formal recebido, é importante, se não aparecer em sua fala, perguntar sobre como ele percebe sua evolução entre esses momentos. A estratégia de começar primeiro pela fala do avaliado pode fornecer insumos para enriquecimento do *feedback* que será dado na sequência. Além disso, é bem provável que o avaliado queira trazer alguns pontos que ele acredita serem importantes de consideração ou justificativa de algum resultado observado. Caso se comece diretamente pelo *feedback*, esses pontos podem surgir durante essa fala. Prevenir interrupções futuras é fundamental para evitar que o *feedback* saia de seu roteiro pré-estabelecido;
- 4. Apresentação do *feedback* da chefia para o avaliado:** ao iniciar o *feedback*, caso esse não seja o primeiro realizado entre esses participantes, o avaliador deve primeiro retomar de forma breve o que foi debatido no último rito. A utilização desse histórico como introdução é importante para que não se perca nenhum ponto e possa se avaliar melhor a evolução do indivíduo. Após esse momento, recomenda-se que sejam apresentados os pontos fortes e de destaque que o profissional teve no período. Posteriormente, os pontos que mais necessitam de desenvolvimento. Como já colocado, para ambos os momentos é importante sempre apresentar exemplos e fatos que evidenciem as colocações. Principalmente para as questões que precisam de melhoria, deve-se tomar cuidado em não rotular o avaliado. Qualquer processo de avaliação de desempenho organizacional não possui profundidade psicológica. Por tanto, todos os pontos tratados devem ser considerados como um estado transitório e não uma característica do indivíduo.
- 5. Definição de encaminhamentos:** os encaminhamentos aqui entendidos se relacionam ao Plano de Desenvolvimento individual.
- 6. Apresentação do *feedback* do avaliado para a chefia:** após os encaminhamentos, o foco sai do avaliado e vai para seu avaliador. Assim como descrito na etapa de *feedback* feito pela chefia, é importante que ele busque iniciar sua fala pelos pontos positivos e depois apresente os pontos de desenvolvimento de seu superior. Importante pontuar que diferente da etapa anterior, o *feedback* do avaliado não leva a definição de encaminhamentos para seu superior. Contudo, cabe também a chefia comentar sobre suas percepções, podendo indicar possíveis ações que pretende realizar para tratar dos pontos a serem desenvolvidos.
- 7. Apresentação do *feedback* do avaliado sobre o processo de avaliação e sobre a organização:** no momento do *feedback* a chefia ali presente representa diretamente a organização. Este então é um momento rico para que o avaliado traga suas percepções sobre o processo de avaliação e sobre a instituição. Muitas vezes, percepções pessoais sobre pontos positivos e negativos sobre da organização podem inclusive influenciar no desempenho do indivíduo. Embora considerações mais amplas sobre a empresa podem não levar a mudanças, as apontadas sobre o processo avaliativo devem estar atreladas a discussões maiores. Como será debatido, para realização da meta avaliação do modelo, podem ser feitas discussões com os gestores na qual as percepções sobre a avaliação são o insumo principal.
- 8. Fechamento:** ao final o avaliador deve fazer um relato dos principais pontos que foram discutidos e perguntar para o avaliado se existe alguma dúvida e se tudo foi compreendido. Esse momento é fundamental para que a avaliação não termine com pontos em aberto que posteriormente possam gerar desalinhamentos entre as partes.

3C.2 FORMULÁRIO DE REGISTRO DE FEEDBACK FORMAL

Mais informações sobre este roteiro estão disponíveis na [seção 3c. Feedback da Avaliação](#).

FEEDBACK DE DESEMPENHO

Nome do avaliado:

Área de atuação:

Período avaliado:

Momentos/Reuniões em que o desempenho foi discutido:

Resumo do Feedback fornecido:

Feedback detalhado:

Competência 1:

Competência 1:

Competência 3:

Competência 4:

Competência 5:

Competência 6:

Principais pontos fortes:

Principais pontos a desenvolver:

Iniciativas para Desenvolvimento

1)

Prazo:

2)

Prazo:

3)

Prazo:

4)

Prazo:

Autor do Feedback:

Cargo:

Data:

/ /

Local:

4A.1 MODELO DE REGISTRO PARA AS REUNIÕES DE APRENDIZADO DO DESEMPENHO

Mais informações sobre esta lista estão disponíveis na [Seção 4a. Ações de Melhoria e Comunicação](#).

Reunião de Monitoramento
Ata da Reunião realizada em ___/___/___

Horário inicial: _____ Hora fim: _____

PARTICIPANTE:	
ASSUNTO	DELIBERAÇÃO

ITEM	ASUNTO	ENCAMINHAMENTO	RESPONSÁVEL	PRAZO

EQUIPE DE APOIO:	

FONTE: TODOS POR PERNAMBUCO EM TEMPOS DE GOVERNANÇA (2014).

SE.1 RELAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Mais informações sobre esta lista estão disponíveis na [Seção Especial: Contribuições da Gestão por Competências](#).

LISTA DE PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS

A partir de estudos internacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Fórum Econômico Mundial, Governo da Austrália e consulta a especialistas, foram identificadas as principais competências a serem desenvolvidas pelos gestores com fins de suportar e liderar mudanças, bem como entregar mais e melhores resultados à sociedade. Assim, será possível alinhar as equipes de servidores e líderes públicos às necessidades e desafios que estão postos. As competências são apresentadas a seguir:

1. Visão Sistêmica, Orientação para Resultados e Avaliação Institucional

Conhece os fluxos e atividades da organização como um todo e utiliza a visão integrada para realizar suas atividades considerando as interfaces com demais processos institucionais. Além disso, promove ações que favorecem a atuação integrada das unidades visando à mútua colaboração para obter maior efetividade.

Planeja a execução de suas atividades e orienta as equipes com as quais trabalha, de forma eficiente e eficaz.

Monitora e analisa indicadores de desempenho organizacionais e setoriais, observando suas evoluções e alinhamento com os padrões estabelecidos; e recomenda ações de melhoria para aprimorar o desempenho organizacional e setorial, envolvendo objetivos, metas, projetos, orçamento e outros elementos relacionados.

2. Liderança, Comunicação e Engajamento de equipes

Inspira e motiva as pessoas para darem o melhor de si, com vistas ao atingimento dos objetivos e à obtenção de resultados.

Comunica-se de forma clara e precisa, utilizando linguagem adequada a cada ambiente e interlocutor, ouvindo ativamente para compreender o contexto e dar o encaminhamento devido.

Demonstra habilidade em fornecer e receber feedback, estimulando o desenvolvimento; e promove o potencial dos membros da equipe com oportunidades e desafios, delegando tarefas e fomentando a disseminação de conhecimentos.

3. Negociação e Solução de Conflitos

Administra adequadamente as divergências, antagonismos de interesses, ideias e posicionamentos.

Demonstra habilidade para articular parcerias internas e externas, visando ao alcance de resultados mutuamente benéficos.

Consegue dialogar com colaboradores em situações de conflito, buscando a conciliação.

4. Tomada de Decisão com base em evidências, análise de dados e legislação vigente

Demonstra ponderação e segurança em suas escolhas, analisando dados, informações e alternativas que fundamentem a tomada de decisão;

Antecipa-se aos fatos, analisando as ameaças, as oportunidades e as alternativas possíveis; e toma a decisão tempestivamente, com assertividade e atenção às limitações e potencialidades contidas nas normas e legislações atinentes ao contexto institucional.

5. Gestão da Estratégia, Projetos & Riscos (da formulação à implementação)

Adota metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para analisar cenários, identificar oportunidades de melhoria e propor ações de desenvolvimento organizacional, mantendo o alinhamento às diretrizes estratégicas (missão, visão e valores) e aos demais atores para a obtenção de resultados organizacionais crescentes.

Apresenta o domínio necessário sobre os conceitos de Gestão de Projetos quanto ao escopo, prazos, custos, riscos, pessoas, stakeholders, qualidade e comunicação, dentre outros; e aplica esses conhecimentos para mobilizar os envolvidos, verificar desvios e promover a realização de projetos bem-sucedidos e alinhados à estratégia organizacional.

Analisa riscos possíveis em relação ao seu trabalho ou à organização, procurando as estratégias mais seguras para atingir resultados esperados;

6. Proatividade, Resiliência, Curiosidade e Aprendizado contínuo

Atua com empenho, iniciativa e agilidade no atendimento a demandas e na solução de problemas;

Visualiza oportunidades de melhoria, propõe e aplica ajustes nos processos de trabalho, demonstrando responsabilidade para antecipar-se e mitigar erros, problemas ou riscos visíveis.

Apresenta flexibilidade e foco diante de situações desafiadoras, sendo disposto a aceitar e comprometer-se com mudanças, assim como adaptar-se às novas situações e contextos, desenvolvendo estratégias eficazes e de pronta resposta quando as situações e os contextos mudam.

Procura aprender ativamente e se atualizar sempre que percebe inovações em sua área de atuação; e domina suficientemente os sistemas de informação e softwares relacionados ao seu trabalho, permitindo atuar com celeridade.

7. Resolução de Problemas Complexos e Inovação

Estrutura o contexto, a definição do problema, as alternativas de solução e seus impactos antes de direcionar a ação; e procura demonstrar atitude positiva e analisar situações adversas com temperança.

Cria e implementa soluções para problemas públicos com criatividade e conhecimento prático, que propiciam o alcance dos resultados institucionais desejados.

Fomenta uma cultura favorável à inovação e contribui para que a equipe introduza novos processos, projetos, serviços, produtos e modelos de trabalho.

FONTE: ADAPTADO DE MATERIAIS DO PROGRAMA ATRAÇÃO DE TALENTOS, ALIANÇA E INSTITUTO PUBLIX.

5E.2 TELA (CANVAS) DE MAPEAMENTO DO PERFIL PARA CARGOS DE LIDERANÇA

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [Seção Especial: Contribuições da Gestão por Competências](#).

Cargo:		CANVAS DE MAPEAMENTO DO PERFIL		
Atribuições/Responsabilidades		Entregas / Resultados:		Alinhamento estratégico com a Secretaria
Requisitos mínimos		Competências		Organização & Equipe
Formação	Experiência	Conhecimentos, habilidades e atitudes		
Demais informações				
Valor de remuneração e benefícios:	Condições e regime de trabalho:			Local de trabalho:



5E.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [seção 5e. Elaboração e Pactuação do PDI](#).

OBJETIVOS/RESULTADOS ESTRATÉGICOS DA INSTITUIÇÃO

OBJETIVOS/RESULTADOS PROFISSIONAIS ALINHADOS À ESTRATÉGIA DA INSTITUIÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COMPETÊNCIAS RELACIONADAS	AÇÕES DE APRENDIZAGEM	PRAZOS PARA REALIZAÇÃO	CUSTO	APLICAÇÃO DO APRENDIZADO NA INSTITUIÇÃO

5E.2 DETALHAMENTO DAS AÇÕES DE APRENDIZAGEM

Detalhamento das ações de aprendizagem

Objetivo específico: _____

Ações de aprendizagem, incluindo conteúdo de treinamento (conhecimentos, habilidades, comportamentos, competências etc.) e aplicação do aprendizado (projeto, resolução de problemas da organização etc.)

Estratégias para alcançar o objetivo

Modificação do comportamento (O que eu farei de diferente?)

Recursos necessários (Equipamentos, financeiros)

Suporte de pares e líder (Ser o mais específico possível em como essas pessoas poderão auxiliar)

Estratégia para receber feedbacks do meu progresso (Inclui reuniões com pares ou líder, auto-monitoramento do progresso, reação dos beneficiários etc.)

Resultados esperados (Quando eu alcançar o meu objetivo, o que será diferente? Quais resultados eu entregarei para a estratégia, para a organização e para minha equipe? Quem notará a diferença e os resultados? O que será notado?). Responda abaixo todas as perguntas relacionadas.

Datas de checagem do progresso

6A.1 FICHA DE FEEDBACK PARA AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [seção 6a. Ações de Desenvolvimento](#).

Ação de Desenvolvimento:

Ex: Leitura do livro / Grupo de debate / Vídeos online sobre liderança.

Data de realização:

Buscando a melhoria contínua em nosso programa de desenvolvimento, gostaríamos de saber a sua opinião sobre esta ação que você realizou. Por favor, marque uma das opções e justifique sua resposta.

Atendeu as minhas expectativas?

Sim() Não () Justifique:

Você indicaria para outras pessoas?

Sim() Não () Justifique:

Quais foram os **pontos fortes** da ação?

Quais foram os **pontos fracos** da ação?

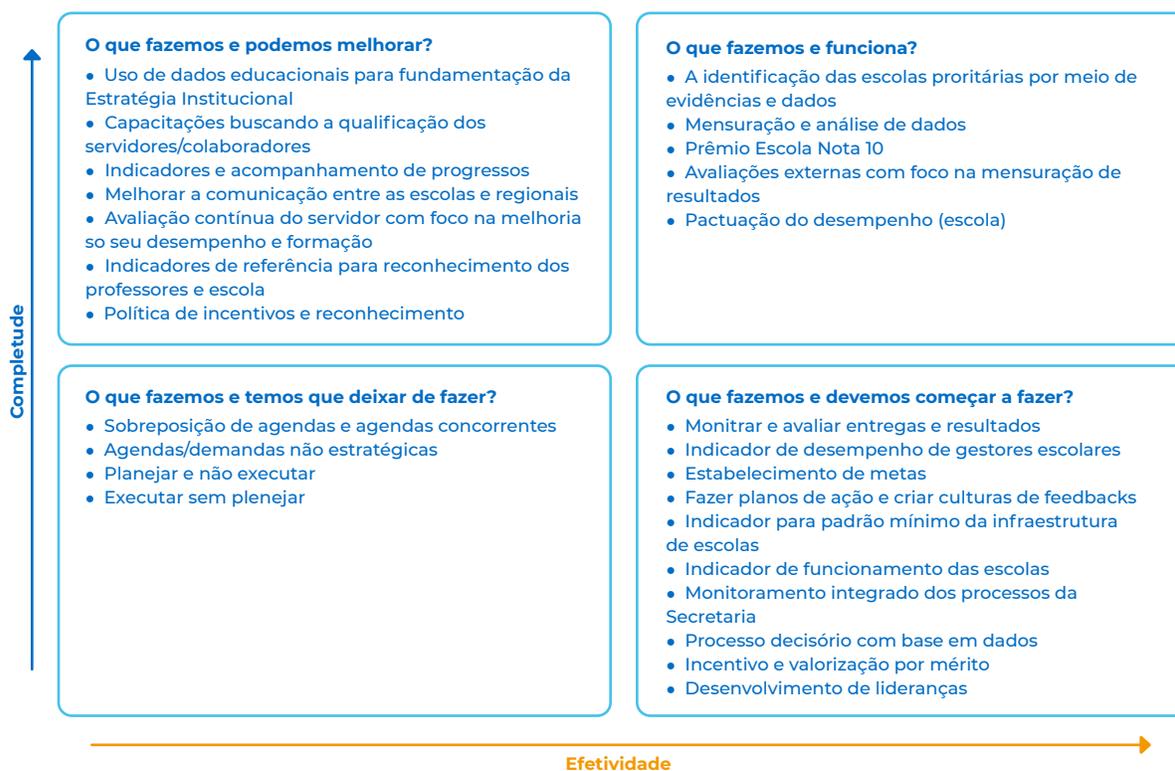
Como a ação pode ser **melhor aproveitada**?

8A.1 MODELO DE VERIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA DA GESTÃO DO DESEMPENHO & DESENVOLVIMENTO

Mais informações sobre este instrumento/modelo estão disponíveis na [seção 8a. Avaliação do Modelo de Gestão](#).

Lembrete de Instrumento de Meta-avaliação: as demandas de ajustes são decorrentes de oportunidades de melhorias no modelo ou decorrentes de ações de gaming?

Análise crítica do Modelo vigente



INSTRUMENTO DE VERIFICAÇÃO DA MATURIDADE DO MODELO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO & DESEMPENHO

O instrumento abaixo permite verificar a consistência de modelos de gestão do desempenho e desenvolvimento por meio do atendimento a requisitos mínimos. Responda os itens de verificação a seguir, observando se há o atendimento adequado do modelo criado segundo cada quesito crítico proposto.

A resposta ideal de todas as perguntas deve ser “75%-100%”. Se algumas respostas forem abaixo, o modelo deverá ser reavaliado e aprimorado até possuir condições mínimas nos aspectos que refletiram as respostas negativas.

ITENS DE VERIFICAÇÃO

0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
-------	--------	--------	---------

1 Desenho do Modelo de Gestão do Desempenho

- 1.1 Existe na minha organização (ou equipe) um entendimento claro do que se deve alcançar em termos de desempenho?
- 1.2 A organização e suas equipes têm definidos quais são suas capacidades e competências, atividades/esforços a serem realizados, as entregas (produtos) a serem feitas e os resultados/impactos a serem gerados?
- 1.3 Minha organização (ou equipe) tem definida uma cesta de indicadores para mensurar o desempenho nas diversas dimensões de análise?
- 1.4 A minha organização definiu uma matriz de incentivos (positivos ou negativos) a ser aplicada para lideranças, equipes e indivíduos, com base no desempenho verificado?
- 1.5 Há regras e procedimentos claros e formalizados para a execução do Modelo de Gestão do Desempenho?
- 1.6 As definições do Modelo de Gestão do Desempenho são formalmente pactuadas entre as diversas partes envolvidas no processo e por ele impactadas?

2 Monitoramento do Desempenho

- 2.1 Existem processos e ritos formais e periódicos de coleta e análise do desempenho, com a definição dos responsáveis por realizar essa atividade?
- 2.2 As lideranças da organização tomam decisões com base nos achados e informações produzidas, objetivando a decisão corretiva e a remoção de obstáculos?
- 2.3 Existem rotinas consistentes para verificação da robustez dos dados coletados para mensuração e monitoramento do desempenho?
- 2.4 A comunicação das informações sobre o desempenho é feita de maneira customizada para cada um dos públicos interessados?
- 2.5 A minha organização e seus líderes realizam ritos de feedbacks formais e informais, com caráter de dinamicidade e tempestividade?
- 2.6 As informações sobre o desempenho (dos objetivos, indicadores e metas) estão à disposição dos atores principais na internet e em outros meios?
- 2.7 Há continuidade (estabilidade) da cesta de indicadores definida e validada?

3 Avaliação do Desempenho

- 3.1 Minha organização tem ritos formais de avaliação do desempenho (por exemplo, sejam de meio termo ou ao final de cada ciclo de avaliação)?
- 3.2 As avaliações são feitas com base em entregas, resultados e competências, partindo do pressuposto de explicação dos problemas e suas respectivas causas?
- 3.3 A minha organização realiza Reuniões de Aprendizado sobre o Desempenho para entendimento e discussão das entregas, impactos e valor público alcançados?
- 3.4 A avaliação de competências, em minha organização, é feita por meio de entregas-chave e de comportamentos observáveis?
- 3.5 Os comportamentos observáveis dos indivíduos, quando requeridos, são aferidos por meio de questionários objetivos de avaliação de competências comportamentais, valendo-se de escalas de medição robustas?
- 3.6 Os resultados das avaliações individuais são repassadas aos envolvidos a partir de encontros estruturados de feedbacks formais?
- 3.7 Minha organização conta com uma rotina estruturada de preparação e execução de feedbacks e feedforwards?

ITENS DE VERIFICAÇÃO

0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
-------	--------	--------	---------

4 Aprendizado, Melhoria e Responsabilização

- 4.1 Minha organização apresenta uma lógica estruturada e sinérgica de procedimentos, eventos (reuniões) e ferramentas que proporcionem o aprendizado, as deliberações e as tomadas de decisões corretivas?
- 4.2 As Reuniões de Aprendizado sobre o Desempenho são periódicas e integradas, com foco principal em deliberações e melhorias nos esforços, entregas e impactos de líderes e equipes?
- 4.3 As deliberações provenientes das reuniões de desempenho são devidamente acompanhadas a partir de uma sistemática de follow-up, garantindo a lembrança e execução de todos os compromissos firmados e priorizados?
- 4.4 O alcance das metas pactuadas no início do ciclo produzem reconhecimentos não financeiros e financeiros para líderes, equipes e indivíduos, de acordo com os desdobramentos da matriz de incentivos?

5 Planejamento da Política de Desenvolvimento

- 5.1 A minha organização determina as prioridades de desenvolvimento à luz da estratégia organizacional, explicitando as competências existentes e/ou ausentes necessárias à consecução dos resultados?
- 5.2 Há a definição de objetivos de aprendizagem advindos do diagnóstico das prioridades de desenvolvimento (competências críticas e fundamentais às unidades)?
- 5.3 Minha organização disponibiliza meios formais e não formais para desenvolvimento de líderes, equipes e indivíduos?
- 5.4 Existe na minha organização um cardápio de ações de desenvolvimento amplo e com uma série de alternativas, porém que respeitam a limitação de recursos da organização?
- 5.5 A organização criou trilhas de desenvolvimento com caminhos flexíveis e alternativos de aprendizagem e aprimoramento de competências?
- 5.6 As trilhas de desenvolvimento são pautadas na relação lógica entre as competências que compõem os cargos e/ou equipes e seu encadeamento para que os profissionais estejam aptos a desempenharem suas atividades no nível adequado?
- 5.7 Minha organização tem um Plano Geral de Desenvolvimento (PGD) formalizado e amplamente comunicado a todos da organização?
- 5.8 Cada um dos indivíduos da minha organização tem um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), contendo os objetivos específicos de aprendizagem do indivíduo (competências) alinhados aos da organização, explicitando os meios necessários para alcançá-los?

6 Desenvolvimento do Profissional

- 6.1 A minha organização oferta ações de desenvolvimento de acordo com a especificidade do seu contexto, levando em consideração, por exemplo, aspectos financeiros e as necessidades de desenvolvimento?
- 6.2 Os profissionais da minha organização realizam suas ações de desenvolvimento de maneira customizada, com base em suas trilhas específicas de aprendizagem?
- 6.3 As áreas responsáveis pelo desenvolvimento dos profissionais acompanham o aproveitamento das ações realizadas, verificando se há atendimento das necessidades e anseios dos envolvidos?
- 6.4 Há momentos formais de levantamento de feedbacks e de aplicação de práticas de verificação do que foi aprendido (aproveitamento do profissional)?
- 6.5 Havendo o PDI em sua organização, existe um monitoramento dos avanços dos profissionais ao longo de sua trilha de aprendizagem?

ITENS DE VERIFICAÇÃO

0- 25%	25- 50%	50- 75%	75- 100%
-----------	------------	------------	-------------

7 Avaliação do Desenvolvimento

- 7.1 A minha organização avalia o Plano Geral de Desenvolvimento (PGD) e os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI)?
- 7.2 Há critérios objetivos de avaliação do PGD e dos PDI, como reação, aprendizado, resultado e comportamento observável?
- 7.3 Os PDI são avaliados a partir dos critérios de completude das ações de desenvolvimento planejadas, o nível de aprendizado nas ações realizadas e o resultado das entregas de aplicação do aprendizado?
- 7.4 No caso do PGD, ele é avaliado a partir dos critérios de resultado médio das avaliações do PDI realizadas, nível de reação dos participantes às ações de desenvolvimento ofertadas e o resultado acumulado das entregas de aplicação do aprendizado para cada objetivo de aprendizagem previsto para o ciclo de gestão?

8 Meta-Avaliação

- 8.1 A minha organização tem uma sistemática de meta-avaliação do Modelo de Gestão do Desempenho & Desenvolvimento com vistas ao aumento do nível de aprendizado e maturidade das equipes e lideranças?
- 8.2 A meta-avaliação é um processo estruturado, que conta com a deliberação e aprovação das lideranças da organização, objetivando a atualização e o aprimoramento dos processos, ciclos, documentos e ferramentas do modelo?
- 8.3 Os resultados e alterações propostos pela meta-avaliação são amplamente comunicados às diversas partes interessadas?



Anexos

Síntese dos Princípios, Focos, Impactos Esperados e Propostas



Princípios:

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



Focos:

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



Impactos esperados para transformação:

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



Propostas:

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

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

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

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

5 Definições importantes:

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

As definições acima destacam duas lições:

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

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

- O desempenho é pautado por métricas objetivas (indicadores quantitativos), considerando:
- as perspectivas institucional e de unidade são mensuradas, prioritariamente, por indicadores e metas.
- a perspectiva individual é mensurada, prioritariamente, por entregas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO

2



Principais Benchmarks Nacionais e Internacionais

157

PRINCIPAIS BENCHMARKS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

PAÍS/ESTADO	INICIATIVAS/PROGRAMAS
1 Austrália	<i>Australian Public Service (APS)</i> : guia de boas práticas para auxiliar as agências da para desenvolver práticas de gestão do desempenho que sustentem uma cultura de alto desempenho em todo o APS.
2 Brasil	Minas Gerais - Choque de Gestão em Minas Gerais. Pernambuco - Programa “Todos por Pernambuco”. São Paulo - Projeto Participação Direta nos Resultados (PDR) da Prefeitura de Santos que adotou um modelo de incentivos aos servidores a partir da identificação e pactuação (via contratos de gestão) de indicadores e metas das Secretarias vinculadas.
3 Canadá	Boas práticas e aprendizados da implementação de sistemas de gestão do desempenho como a medição do alcance dos resultados institucionais, além dos objetivos individuais, pelo Conselho do Tesouro da Secretaria do Canadá.
4 Chile	A Gestão do Desempenho no Governo Central do Chile pela atuação da <i>Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)</i> .
5 China	Província de Hangzhou - Governança para resultados.
6 Coreia do Sul	Programas de mensuração e gestão do desempenho, a citar: <ul style="list-style-type: none">• <i>Performance Management System</i>;• <i>Government Operations Assessment System</i>; e• <i>Program Assessment Rating Tool</i>.



PRINCIPAIS BENCHMARKS NACIONAIS E INTERNACIONAIS (CONTINUAÇÃO)

PAÍS/ESTADO	INICIATIVAS/PROGRAMAS
7 EUA	<p>Nova Iorque - Programa <i>Compstat</i> do NYPD.</p> <p>Baltimore - Programa <i>CitiStat</i>.</p> <p>Maryland - Programa <i>StateStat</i>.</p> <p>Los Angeles - Programa <i>DPSSTATS (DPSS Total Accountability, Total Success)</i> criado pelo <i>Department of Public Social Services (DPSS)</i>.</p> <p>Governo Federal - <i>Office of Personnel Management</i> e <i>Government Performance and Results Act (GPRA)</i>.</p>
8 Índia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance Monitoring and Evaluation System (PMES) - Results-Framework Documents (RFDs)</i>. • <i>Cabinet Secretariat - Performance Management Division (PMD)</i>
9 Itália	Iniciativas de fortalecimento dos sistemas de gestão do desempenho nos Ministérios italianos.
10 Malásia	<p>Boas práticas da reforma na gestão e serviços públicos na Malásia, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance Management and Delivery Unit (PEMANDU)</i>; • <i>Malaysian Administrative Modernization and Management Planning Unit of the Prime Minister's Department (MAMPU)</i>; • "<i>Productivity Improvement Initiative</i>", com vistas ao aumento do desempenho das instituições públicas.
11 Nova Zelândia	Pactuação de resultados com Chefe do Executivo associados a instrumentos de gestão designados por <i>Key Results Areas (KRA)</i> e <i>Strategic Results Areas (SRA)</i> .
12 Peru	Avaliação centralizada do órgão de gestores públicos pela <i>SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil)</i> , para a qual se utiliza da medição do cumprimento de indicadores objetivos, como o nível de execução orçamentária.
13 Portugal	Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços que atua no estímulo à cooperação entre os vários serviços e na promoção da troca de experiências e a divulgação de boas práticas nos domínios da avaliação.
14 Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Senior Civil Service (SCS)</i>. • <i>Department of Work and Pensions – DWP</i>. • <i>Civil Service Human Resources</i>, parte da estrutura do <i>Chief Executive of the Civil Service</i>. • <i>National Health Service (NHS)</i>, sistema nacional público de saúde do Reino Unido.
15 Singapura	<i>Public Service Division</i> , atua sob o Gabinete do Primeiro Ministro.

ANEXO **3** 

Considerações complementares sobre o desempenho individual



ESTÁGIO PROBATÓRIO

O vínculo formado entre o servidor e Estado requer do ocupante de cargo público a passagem por um período de estágio probatório de 3 anos. A ferramenta de avaliação individual apresentada acima se configura como uma importante aliada para a avaliação realizada pelo gestor. Isso se dá porque o gestor terá um histórico completo das atividades e entregas do novo servidor, mês a mês e com a consolidação anual, podendo ter clareza da contribuição do indivíduo para a equipe e para as entregas direcionadas pela estratégia.

Em geral, os critérios para avaliação do estágio probatório são assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade. Nesse sentido, a sistemática de pactuação de entregas para avaliação do desempenho individual possui relação direta com todos os critérios de avaliação supracitados, principalmente no que tange à produtividade.

Ademais, o desempenho em termos de entregas de cada ciclo (sugestão que seja mensal, como mencionado na [seção 1a](#) sobre o tema da mensuração do desempenho individual) é pactuado previamente entre líder e indivíduo, pautando-se pela transparência entre os envolvidos e clara descrição das entregas a serem geradas. Caso seja necessário, poderá ser constituída uma instância colegiada com a função recursal voltada para avaliar o instrumento, assim como o grau de exequibilidade e desafio das entregas. Portanto, reduz as incertezas e falta de clareza sobre as expectativas quanto ao desempenho de cada indivíduo ao estar de acordo ou acima do esperado, ou mesmo abaixo do almejado no curto e médio prazos.

POSSÍVEIS PRÁTICAS PARA TRATAR O DESEMPENHO INSUFICIENTE

Antes de tratar de possíveis encaminhamentos para o desempenho insuficiente, é importante que haja uma abertura para se identificar os motivos e razões causais para o desempenho abaixo do esperado. Líderes e membros de equipes com desempenho insuficiente podem ser responsabilizados.

Algumas alternativas possíveis para o desempenho insuficiente são exemplificadas a seguir:

- Nos primeiros 6 a 12 meses, ao verificar o desempenho abaixo do esperado, busca-se ações de desenvolvimento do indivíduo (via capacitação), ações de *coaching* pela própria liderança a partir de acompanhamento próximo do profissional no sentido de ajudá-lo a superar as dificuldades;
- Nos próximos 12 a 18 meses, considerando que o desempenho permanece abaixo do esperado, sugere-se a movimentação interna (voluntária) do indivíduo para outra unidade ou equipe e manutenção das ações de desenvolvimento;
- Após o período de 18 a 24 meses, caso o desempenho permaneça abaixo do esperado, recomenda-se o registro formal.

Adicionalmente, para avaliar casos recorrentes de baixo desempenho pode-se propor a formação de um colegiado composto pela chefia anterior, chefia atual e um profissional da unidade de Recursos Humanos para avaliar e deliberar sobre o caso.

Periodicamente (semestral ou anualmente, de preferência) podem ser realizados encontros entre líderes para deliberar sobre a realocação de indivíduos entre equipes, sejam eles com desempenho acima do esperado (que poderá avançar para novos desafios) ou abaixo do esperado (que demandará um suporte adicional).



Principais Referências

Araújo, A. de P. **Competências Profissionais e Educação Corporativa em Gestão de Pessoas: um estudo empírico**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. **Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better**. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 260. 2013.

Behn, R. D. **The PerformanceStat Potential: A Leadership Strategy for Producing Results**. Harvard University, 2014.

_____. **Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures**. *Public Administration Review*, 2003.

Benington, J., & Moore, M. H. **Public Value: Theory and Practice**. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 2011.

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194. 2005.

Brandão, H. P., & Carbone, P. P. **A web como instrumento para a construção de trilhas de aprendizagem: o caso da Universidade Corporativa Banco do Brasil**. In F. B. de Oliveira (Ed.). *Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. Pearson Prince Hall, 2004.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15. 2001

Brandão, H. P.; Zimmer, M. V.; Pereira, C. G.; Holanda, F. M. A.; Costa, H. V.; Carbone, P. P.; Almada, V. F. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

Brasil. Ministério da Saúde. **Sistema de Informação do Programa Nacional de Imunizações (SI - PNI)**. 2020.

Brasil. MPOG. **Guia Referencial para Medição do Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília, 2009.

Brasil. MPOG/SOF. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Brasília: MP, 2012.

Dignan, A. **Game frame: Using games as a strategy for success**. Simon and Schuster, 2011

Doerr, J. **Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs**. Portfolio/Penguin, 2018.

Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Revista de Administração Contemporânea, 4(1), 161-176. 2000

Faiad, C., Coelho Junior, F. A., Caetano, P. F., & Albuquerque, A. S. **Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública**. Psicologia: Ciência e profissão, 32(2), 388-403. 2012

Fleury, A., & Fleury, M. T. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, edição especial, 2001

Franco-santos, M., Kennerley, M., et al. **Towards a definition of a business performance measurement system**, International Journal of Operations and Production Management, 2007.

Fundação Lemann. **World Café: Recompensas não-monetárias**. s.d. 2019.

Holzer, M., Ballard, A., Kim, M., Peng, S., & Deat, F. **Obstacles and opportunities for sustaining performance management systems**. International Journal of Public Administration, 2017.

HUBBARD, Douglas W. **How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business**. Wiley, 2010.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. **Conceptual foundations of the balanced scorecard** (Working Paper). Boston, MA: Harvard Business School, 2010.

_____. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Harvard business review 83.7 (2005): 172.

Klubeck, Martin. **Metrics: How to Improve Key Business Results**. Apress, 2011.

_____. **Planning and Designing Effective Metrics**. Apress, 2014.

Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. **Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform**. Paper de discussão preparado para o Cabinet Office Strategy Unit, Reino Unido, 2002.

Martins, H. F., & Marini, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. 2010

Martins, H. F., Mota, J. P. C., & Marini, C. **Business models in the public domain: the public governance canvas**. Rio de Janeiro: Cad. EBAPE. BR, v. 17, nº 1, jan./mar., 2019.

Marini, Caio; Falcão-Martins, Humberto. **Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios**. 2014.

Meynhardt, T., Brieger, S. A., Sthathoff, P., Anderer, S., Baro, A., Hermann, C., Gomez, P. **Public value performance: what does it mean to create value in the public sector?**. In: *Public sector management in a globalized world*, pp. 135-160. Wiesbaden, Alemanha: Springer Gabler, 2017.

Miranda, A. M. N., et al. **"Mapeamento de competências: perspectivas de evolução do modelo no governo de Minas."** V Congresso CONSAD., 2012.

Mota, J. P. C., Cançado, J. P. G., & Martins, H. F. **A performance do processo e o processo da performance: modelagem de indicadores e definição de sistemáticas de monitoramento & avaliação no contexto do BPM.** BPM Scientific Magazine, 1º sem., 2020.

Noe, R. A. **Employee training and development (Cap. 5).** New York: McGraw-Hill Education, pp 201-245, 2017.

Noe, R. A., & Winkler, C. **Employee Training and Development for Australia & New Zealand.** Australia: MHHE. 2009.

OECD. **Measuring Government Activity.** Paris: OECD, 2009.

PMBOK, **A Guide To The Project Management Body Of Knowledge.** Newtown Square, Pa.: Project Management Institute, Inc., 2017.

Santos, A. C. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências.** Revista de Administração, São Paulo, vol. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. **Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas.** Revista Psicologia: organizações e trabalho, 11(1), 37-53. 2011

Scriven, M. **Evaluation thesaurus.** 4th. ed. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

_____. **Key evaluation checklist.** Kalamazoo, MI: The Evaluation Center, 2007.

Shewhart, W. **Statistical method: from the viewpoint of quality control.** Washington: Dover, 1986.

Shute, V. J. **Focus on formative feedback.** Review of educational research, 78(1), 153-189. 2008.

Talbot, C. **Theories of Performance Organizational and Service Improvement in the Public Domain.** Oxford, 2010.

Trivedi, P. **Barriers to improving government performance.** PA-Times. ASPA, 2018.

Van Der Rijt, J., Van de Wiel, M. W. J., Van Den Bossche, P., Segers, M. S. R., & Gijssels, W. H. **Contextual antecedents of informal feedback in the workplace.** Human Resource Development Quarterly, 23, 233–257. 2012

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. **Performance management in the public sector.** Routledge, 2015.

Vilhena, R. **Módulo de Gestão de Pessoas do curso Recursos Humanos Estratégico.** FDC, 2020.

Walker, R. M., Boyne, G. A., & Brewer, G. A. **Public Management and Performance: research directions.** Cambridge University Press, 2010.

World Bank Group. **Improving public sector performance: through innovation and inter-agency coordination.** Global Report Public Sector Performance, 2018.

Wu, B. **Government Performance Management in China: Theory and Practice.** China Academic Library, 2020.



Movimento
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO