



Apoio:



Centre for
Public Impact
A BCG FOUNDATION

Gestão de pessoas no setor público

Guia prático

Parte III – Gestão do desempenho para cargos de liderança

Apresentação

A queda da confiança dos cidadãos nos governos é um fenômeno global que vem se manifestando no Brasil de forma importante nos últimos anos. Se, por um lado, isso tem um custo para o crescimento do país, por outro, pode ser uma oportunidade para colocar em prática avanços institucionais que tentem resgatar a confiança da população.

Um dos elementos mais importantes para o sucesso e efetividade de qualquer organização, privada ou pública, é a qualidade de seus profissionais. Isso pode envolver políticas de desenvolvimento profissional e carreiras atrativas, por exemplo. Nesse contexto, um importante fator que deve ser levado em conta é a forma de seleção dos profissionais.

No governo brasileiro, apesar dos importantes avanços no sistema de seleção de funcionários públicos, houve pouco avanço nas formas de seleção para cargos de liderança. Esses cargos são, em geral, de livre provimento (cargos em que a nomeação e exoneração da posição são definidas por meio da decisão do governante ou tomador de decisão) e sua seleção é feita de forma pouco estruturada.

Com base em experiências internacionais e nacionais de sucesso, há evidência suficiente para concluir que processos de pré-seleção estruturados podem ser uma poderosa ferramenta para auxiliar tomadores de decisão a atrair e selecionar e desenvolver as pessoas mais aptas para essas posições. Com isso, o Estado pode aumentar sua capacidade de gerar impacto positivo nos serviços oferecidos os cidadãos.

Nesse contexto, o objetivo deste material é apoiar e qualificar o processo de decisão política de nomeação dos cargos de livre provimento e de gestão do desempenho desses profissionais, mantendo e respeitando o poder discricionário do tomador de decisão.

Introdução

Este documento é o terceiro passo de uma coleção composta por três guias práticos de apoio a governos e órgãos públicos. A construção deste guia prático foi dividida em duas partes, e contou com grande contribuição do especialista Humberto Falcão Martins, que conduziu parte relevante do trabalho. Na primeira parte, de desenvolvimento inicial do conteúdo, foram coletadas informações de experiências internacionais (países como Chile, Estados Unidos e Reino Unido) e nacionais. Na segunda parte, para validação das hipóteses iniciais, foram realizadas oficinas de trabalho com especialistas no tema.

O objetivo do material é oferecer suporte para o estabelecimento de uma política de atração e seleção das pessoas mais aptas para preencher cargos estratégicos e apoiar a gestão dos profissionais selecionados. Definimos esses cargos como “cargos de liderança”.

O material foi desenvolvido para ser utilizado pelas equipes de governantes e tomadores de decisão de administrações públicas diretas e indiretas. Nele é possível encontrar informações e orientações para apoiar governos a ter as pessoas mais aptas e qualificadas nas posições dedicadas a resolver os maiores problemas dos governos. O objetivo é que isso possa resultar em benefícios como aumento do poder de execução do Estado e mais impacto positivo para a sociedade.

A Parte I apresenta uma metodologia para identificar e mapear, dentro dos cargos de livre provimento de órgãos públicos, aqueles que podem ser considerados como cargos de liderança. Além disso, analisa quais desses cargos mais se beneficiariam de um processo de pré-seleção estruturado para nomeação de profissionais.

Na Parte II são apresentadas as etapas, sub-etapas e ações que compõe um processo de pré-seleção estruturado. Também traz modelos de processos para servir de inspiração e um apêndice com materiais práticos.

A Parte III explica como implementar um modelo de gestão de desempenho para os cargos de liderança do setor público. O material traz, ainda, subsídios para um sistema de gestão de desempenho tanto para a organização quanto para os indivíduos.

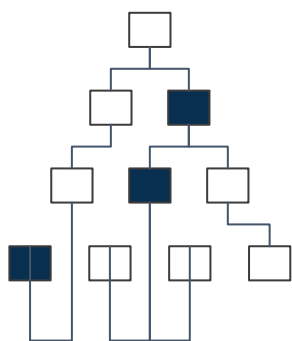
Na próxima página, você pode ver como os três documentos da iniciativa se relacionam.

Iniciativa foca em três temas:

Foco desse documento



Parte I



Identificação de cargos de liderança

Guia prático com metodologia para identificar os cargos de liderança que mais se beneficiariam de um processo de pré-seleção.

Parte II



Processo de pré-seleção

Guia prático para ajudar a estruturação de um processo de pré-seleção de candidatos às vagas dos cargos de liderança no setor público.

A decisão final será posteriormente feita pelos governantes ou tomadores de decisão.

Parte III



Gestão do desempenho

Guia prático para auxiliar a implementação de um sistema de gestão do desempenho institucional e individual de lideranças.

Contém ferramentas práticas que podem ajudar os gestores a realizar o processo e garantir melhores resultados.

Por que um guia prático?

O objetivo deste guia prático é apoiar os governos e os órgãos públicos a criar um processo de gestão de resultados, tanto para a organização quanto para os indivíduos. Este guia oferece opções, um passo-a-passo e modelos simplificados de gestão do desempenho nos dois planos (organizacional e individual). Além disso, o apêndice oferece ferramentas práticas para ajudar os gestores a efetuar o processo.

Quem é o público alvo?

Este guia foi desenvolvido para ser utilizado pelas equipes de governantes e tomadores de decisão de administrações públicas, diretas e indiretas, que queiram implementar uma estratégia de gestão do desempenho a nível organizacional e individual.

Quando utilizá-lo?

O guia deve ser aplicado para orientar a implementação de um sistema de gestão do desempenho de cargos de liderança das administrações públicas, diretas e indiretas. Ele pode ser usado quando um profissional ou um departamento tiver interesse em oferecer maior valor público por meio de uma gestão com foco no desenvolvimento das suas lideranças e maior capacidade de gerar resultados.

Sua aplicação pode acontecer tanto após a contratação de uma equipe através de um processo de pré-seleção estruturado (Guia Prático II), como também de forma independente.

Recomenda-se o uso deste Guia para a criação um sistema de gestão do desempenho, mas ele também pode ser usado para o aprimoramento de um sistema pré-existente.

Objetivo é ajudar a:

1

Alocar as "**pessoas mais aptas e qualificadas**" nos cargos mais críticos



Identificação dos cargos de liderança que podem mais se beneficiar de processos de pré-seleção estruturados e a efetivação desses processos podem ajudar a que os mesmos sejam preenchidos pelas pessoas mais aptas e qualificadas.

2

Aumentar o **poder de execução** do governo



Criação de um quadro de liderança mais profissional pode aumentar a eficiência do governo e sua eficácia.

3

Aumentar o **impacto positivo do governo** na sociedade



Um Estado mais eficiente e eficaz resulta em mais e melhores serviços sendo entregues para os cidadãos, gerando maior impacto positivo.

4

Democratizar o **acesso aos cargos** de liderança



A implementação de um processo de pré-seleção estruturado pode expandir o acesso da população a esses cargos, permitindo que mais pessoas tenham a possibilidade de se candidatar a eles.

Índice

Por que a gestão de desempenho de cargos de liderança é importante?

Conceitos importantes	10
Metodologia	11
Contexto geral	12
Boas práticas e referências	13

Como é o processo de gestão do desempenho?

Partes do processo	18
--------------------------	----

Parte 1: Desempenho organizacional

Etapas do processo	20
Etapa 1 – Definição dos objetivos e resultados	25
Etapa 2 – Pactuação	33
Etapa 3 – Monitoramento dos objetivos e resultados	39

Parte 2: Desempenho das lideranças

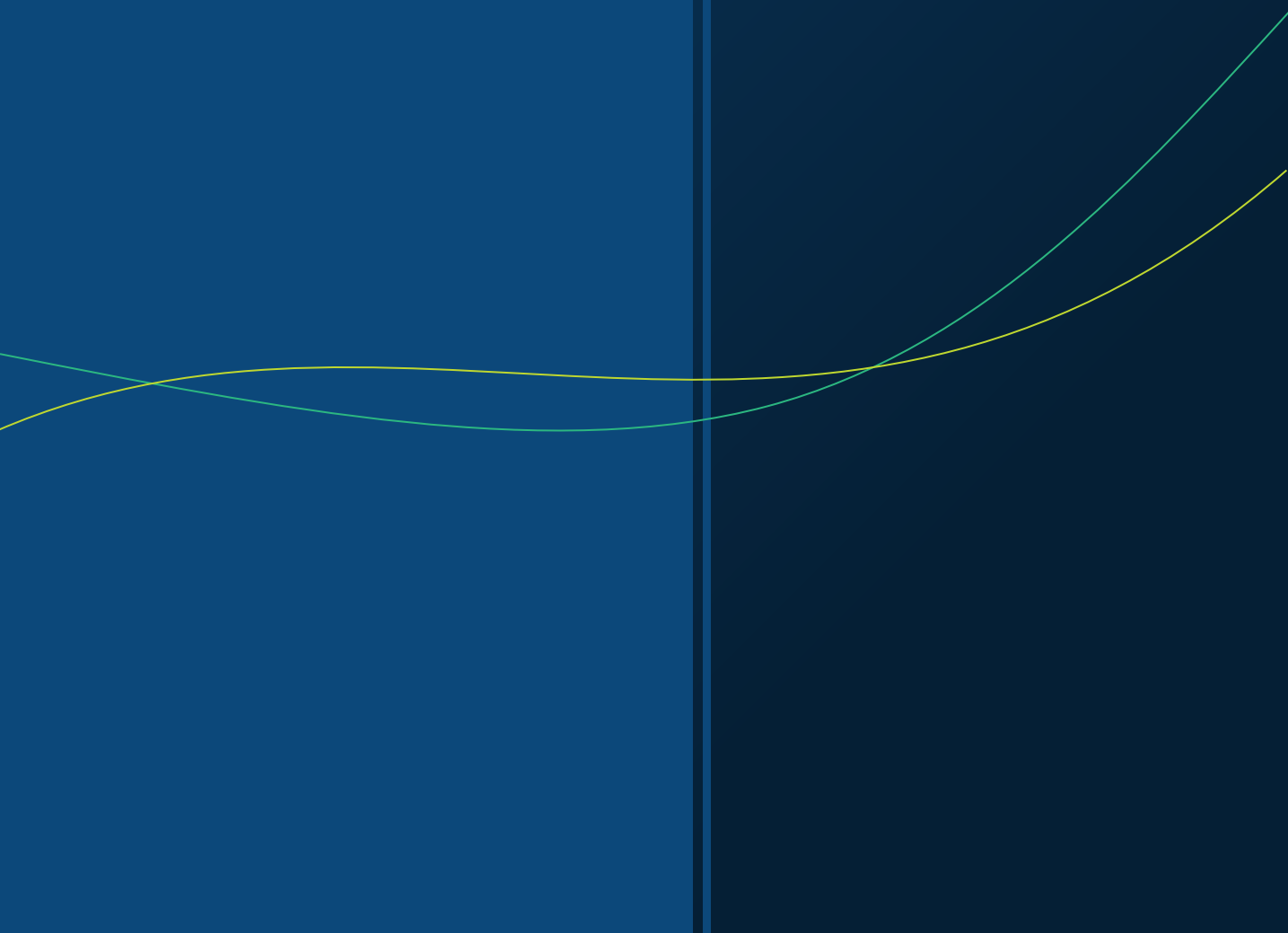
Etapas do processo	48
Etapa 1 – Diagnóstico e plano individual da liderança	51
Etapa 2 – Acompanhamento da evolução	59

Conclusão

Resumindo	66
Agora é gerar impacto	67

Fichário com apêndice	69
-----------------------------	----

**Por que a
gestão de
desempenho
de cargos de
liderança é
importante?**



Conceitos importantes



Cargos de livre provimento

Cargos em que a nomeação e exoneração da posição são definidas por meio da decisão discricionária do governante ou tomador de decisão.



Ato discricionário

Ato que é praticado com liberdade de escolha de seu conteúdo, e do seu destinatário, desde que de forma motivada e tendo em vista a conveniência e a oportunidade de sua realização.



Processo de pré-seleção

Um processo de pré-seleção deve atrair e pré-selecionar profissionais a serem escolhidos pelo governante ou tomador de decisão. Ao longo do documento nos referimos a pré-seleção, e não seleção, por reconhecer que os cargos de liderança são, no Brasil, tipicamente cargos de livre provimento. Assim, nosso objetivo é qualificar a decisão, mantendo a discricionariedade de escolha pelo tomador de decisão.



Processo de pré-seleção estruturado

Processo de pré-seleção de candidatos composto por múltiplas etapas (ex.: busca ativa de candidatos e entrevistas) e é tipicamente focado em avaliação de competências que levam um grupo de candidatos selecionados ao crivo do tomador de decisão.



Competências

Conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem a profissional desempenhar suas funções, podendo ser de caráter técnico (ex.: domínio de um software) ou gerencial (ex.: capacidade de liderar equipes).



Valor público

Valor do retorno das ações do governo para a sociedade. Ou seja, o quanto o poder público transforma os recursos arrecadados em valor para a população.



Indicadores

Ferramentas ou índices para monitoramento de desempenho em determinada ação e/ou iniciativa.

Metodologia

A construção deste guia prático foi dividida em duas partes, e contou com grande contribuição do especialista Humberto Falcão Martins, que conduziu parte relevante do trabalho. Na primeira parte, de desenvolvimento inicial do conteúdo, foram coletadas informações de experiências nacionais (ex.: Minas Gerais e Pernambuco) e internacionais (ex.: Chile, Estados Unidos, Reino Unido), e realizadas entrevistas com especialistas no tema. Na segunda parte, para validação das hipóteses iniciais, foram realizadas oficinas de trabalho com especialistas no tema.

Com isso, conseguimos reunir as melhores práticas utilizadas por gestores públicos para gerir o desempenho dos cargos de liderança e adaptar as experiências externas ao contexto, cultura e dinâmica da administração pública brasileira.



Bases para a construção do guia

Desenvolvimento

Validação



Boas práticas e referências



Entrevistas



Oficinas

Contexto geral

Governar implica gerar impacto ou valor público. Um governo orientado para geração de impacto ou valor público se legitima perante a sociedade. E esse desempenho é essencialmente a combinação de competências individuais e coletivas colocadas em ação para alcançar resultados e gerar valor público.

A gestão do desempenho é o acompanhamento estruturado de indicadores e resultados. Esse acompanhamento irá refletir se os resultados estão sendo alcançados ou não, tanto a nível organizacional, quanto a nível das lideranças.

Observamos cada vez mais governos nacionais e internacionais implementando modelos estruturados de gestão do desempenho e alcançando resultados excelentes (mais detalhes nas próximas páginas).

A gestão do desempenho possui um caráter misto de processo e ciclo de aprendizado que têm base em quatro dimensões principais, inspiradas no ciclo PDCA¹ :



1. PDCA = Planejar (Plan), Fazer (Do), Checar (Check) e Agir (Action)

Referências para o documento

Casos de sucesso nacionais e internacionais

Há muitas experiências nacionais e internacionais bem sucedidas de gestão do desempenho no setor público. Os boxes a seguir apresentam exemplos selecionados que envolvem a implantação exitosa de modelos de gestão do desempenho.



Principais referências

Nacionais



Pernambuco



Minas Gerais



Niterói

Internacionais



Nova Iorque



Reino Unido



Chile

Casos de sucesso nacionais

Pernambuco, Minas Gerais, Niterói

Pernambuco

"Todos por Pernambuco" foi uma iniciativa para formulação participativa de agendas da saúde, segurança e educação no estado de Pernambuco (2008-2014). Essa iniciativa se desdobrou em agendas das secretarias envolvidas e em bonificações por resultados, incluindo um vigoroso modelo de monitoramento e avaliação. Alguns resultados alcançados foram a diminuição significativa (~40%) na taxa de homicídios, a redução na taxa de mortalidade infantil (~50%) e a queda do nível de analfabetismo.

Minas Gerais

O "Choque de gestão" em Minas Gerais foi o modelo de gestão do desempenho mais abrangente já desenvolvido no Brasil. O modelo elaborou de forma integrada uma estratégia de desenvolvimento que foi desdobrada em planos plurianuais e projetos de governo, incluindo ações de redução de despesa e melhoria da gestão. A iniciativa tinha uma sistemática de monitoramento e avaliação que incluía aspectos como remuneração variável e progressão na carreira, além de seleção e desligamento de lideranças vinculado a metas.

Niterói

O programa "Niterói que Queremos" foi um planejamento de longo prazo com projetos e iniciativas pactuados e integrados com políticas públicas. A pactuação de metas, junto com a aceleração dos projetos prioritários, o monitoramento dos resultados e o desdobramento das iniciativas, permitiram que Niterói superasse marcos críticos e viabilizasse entregas de políticas com implementação de alta complexidade para a população. O modelo de gestão do desempenho de Niterói foi uma iniciativa de sucesso na integração de diversos fatores cruciais para uma administração pública, como planejamento estratégico, monitoramento de resultados e modernização da gestão.

Casos de sucesso internacionais

Nova Iorque, Reino Unido e Chile

Nova Iorque

O COMPSTAT foi uma iniciativa de segurança pública que se tornou referência para o mundo e para o Brasil. Foi um programa de redução da criminalidade da cidade de Nova Iorque nos anos 90 que teve como ponto forte o estabelecimento de metas e o alinhamento de toda a corporação para que elas fossem alcançadas. Baseando-se em quatro princípios (inteligência precisa e oportuna, táticas eficazes com indicadores e metas, implementação rápida e constante acompanhamento e avaliação), o programa obteve como principal resultado uma redução de 60% na taxa de criminalidade violenta em 10 anos.

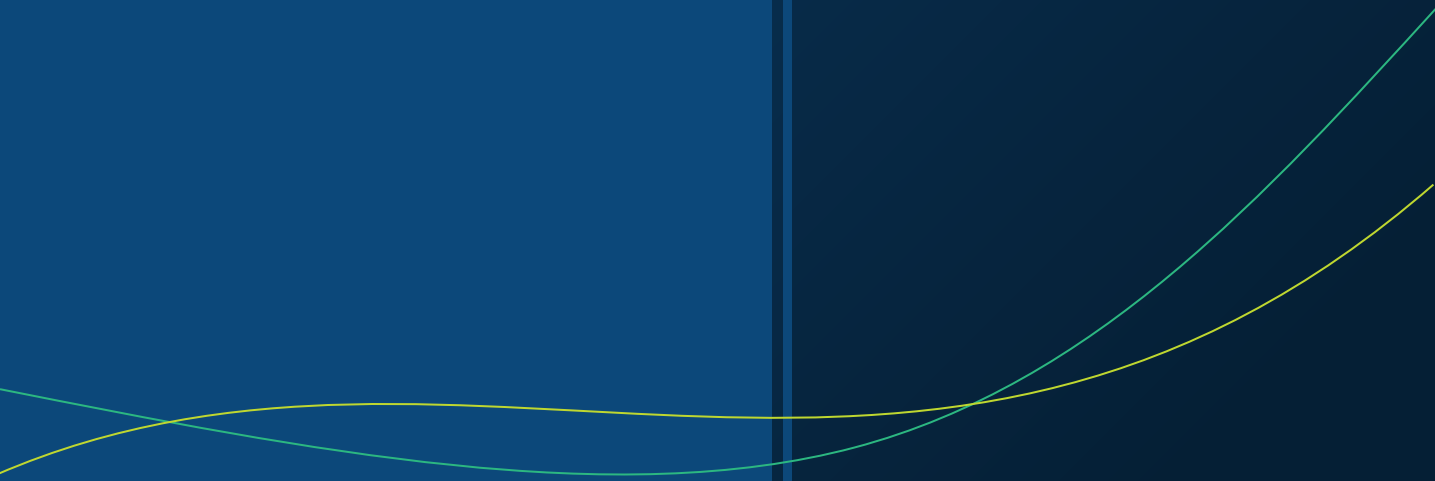
Reino Unido

O regime de desempenho do Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS) se iniciou em 2011. Foi uma experiência de pactuação de resultados assistenciais, de satisfação, de qualidade e financeiros, sujeita a monitoramento intensivo e alinhado com a gestão individual do desempenho. Nesse programa, o NHS instituiu acordos de desempenho com autoridades em que certos indicadores classificariam o desempenho de cada unidade de atendimento. Caso a unidade fosse categorizada como "desempenho sob avaliação" ou como "sub-desempenho", intervenções eram programadas para apoiar a correção das ações em curso e melhorar o desempenho.

Chile

O Sistema de Alta Direção Pública foi criado em 2003 para promover o preenchimento dos cargos de alta gestão baseados em critérios profissionais, de adequação de perfis dos candidatos aos cargos. A permanência no cargo é temporária, e condicionada ao alcance de metas de resultados (alinhados com o sistema de planejamento e metas presidenciais). O não alcance das metas pode implicar em desligamento a qualquer tempo. Atualmente 90% dos cargos da alta administração chilena são nomeados dessa maneira. Os outros 10% são objeto de nomeações temporárias não renováveis.

**Como é o
processo de
gestão do
desempenho?**



A gestão do desempenho será apresentada em duas partes

Neste documento avaliamos a gestão do desempenho (competências e resultados) em duas partes, através de duas perspectivas diferentes: organizacional e liderança.

A primeira parte foca na parte organizacional, detalhando as etapas necessárias para gerir o desempenho de uma organização ou departamento. O objetivo a ser alcançado é garantir o alcance dos melhores resultados para a sociedade. Essa primeira parte é composta por três etapas: definição dos objetivos e resultados, pactuação e monitoramento dos objetivos e resultados. E pode ser entendida como a implementação de um planejamento estratégico simplificado.

Na segunda parte, o foco do documento será na liderança, com ênfase no desenvolvimento profissional. Será abordado o desenvolvimento de competências da liderança, além de seu acompanhamento, inclusive com práticas de devolutivas (*feedbacks*). Essa segunda parte é um elemento importante da prática das lideranças na gestão de pessoas de uma organização, e fundamental para alcançar os resultados.

Gestão do desempenho

	Parte 1	Parte 2
Foco	Organização (como elemento do planejamento estratégico)	Liderança (como elemento da gestão de pessoas)
		
Etapas	• Definição dos objetivos e resultados • Pactuação • Monitoramento dos objetivos e resultados	• Diagnóstico e plano individual da liderança • Acompanhamento da evolução



Parte 1:

Desempenho organizacional

Contém as seguintes etapas:

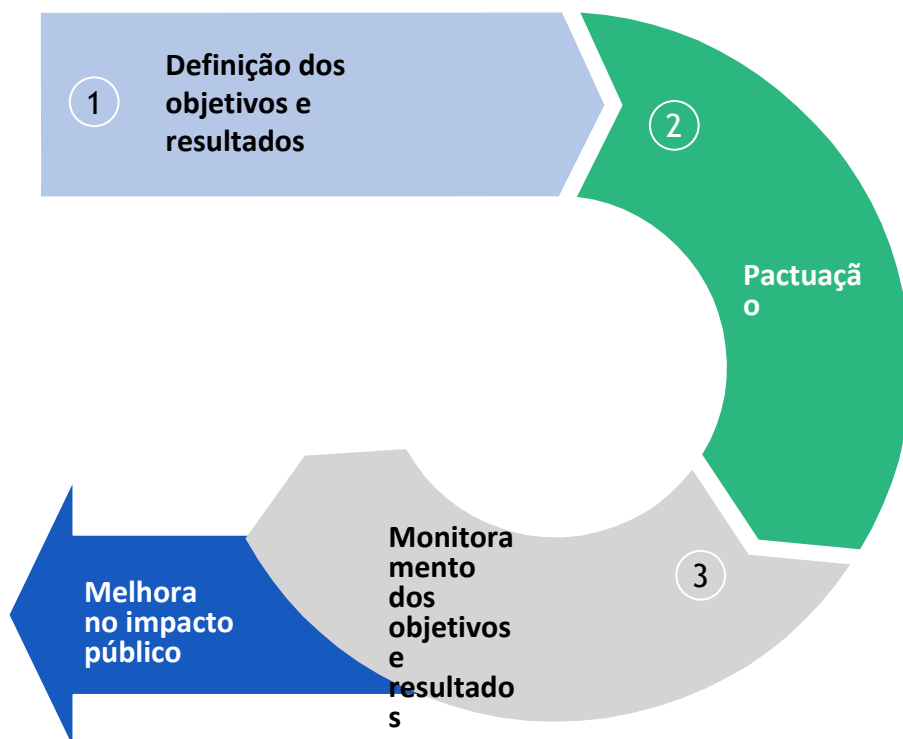
- Definição dos objetivos e resultados
- Pactuação
- Monitoramento dos objetivos e resultados

Passo a passo é estruturado em três etapas

Nesta primeira parte do documento apresentamos um modelo mínimo de gestão do desempenho com foco na melhoria dos resultados organizacionais. Essa parte contempla três etapas: definição dos objetivos e resultados, pactuação, e monitoramento dos objetivos e resultados. Nesta sequência, a lógica é que os resultados pretendidos definirão as iniciativas a serem executadas e essas iniciativas serão posteriormente pactuadas e monitoradas, gerando aprendizado contínuo.

É importante frisar que na segunda etapa (pactuação) deve-se conferir se as competências apresentadas pela equipe permitem a realização de todas as iniciativas planejadas. Dependendo da avaliação, deve-se rever e reajustar as iniciativas.

CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO (nível organizacional)

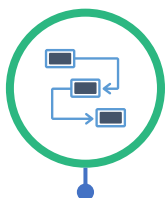


Etapa Descrição



Definição dos objetivos e resultados

Etapa 01: Estabelecimento dos resultados a serem alcançados, com a definição dos indicadores e metas com foco na sociedade a serem acompanhados.



Pactuação

Etapa 02: Definição do plano de ação para alcançar os resultados estabelecidos e alinhamento com as partes interessadas (ex.: dirigentes e equipes), incluindo possíveis incentivos para atingimento das metas.



Monitoramen to dos objetivos e resultados

Etapa 03: Processo de monitoramento do que foi pactuado, permitindo o acompanhamento os avanços das iniciativas. As análises trarão aprendizados que serão incorporados em eventuais ajustes da estratégia.

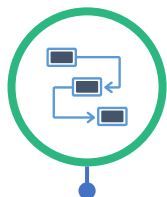
As três etapas são desdobradas em onze sub-etapas

Cada uma das etapas contém entre 1 e 4 sub-etapas, que são partes mais específicas do processo como um todo. O processo completo contém 11 sub-etapas, as quais serão detalhadas nas próximas páginas.

Etapa	Sub-etapa
 Definição dos objetivos e resultados	1 Definição de resultados O que se pretende alcançar; os objetivos para a sociedade.
	2 Modelagem de indicadores “Métricas” que representam o objeto ou alvo a ser mensurado.
	3 Estabelecimento de metas Valores-alvo dos indicadores a serem alcançados num prazo determinado.
	4 Ponderação dos indicadores Alocação de diferentes pesos para os indicadores.

Etapa

Sub-etapa



Pactuação

- 5 **Formulação das iniciativas**
Definição de plano de ação efetivo para alcançar as metas estipuladas, incluindo responsáveis, recursos e prazos.

- 6 **Verificação de viabilidade**
Confirmação se a equipe responsável tem as competências e os meios necessários para efetuar as ações propostas nas iniciativas.

- 7 **Alinhamento do plano de ação**
Alinhamento de resultados, iniciativas e incentivos entre as partes interessadas.

- 8 **Preparação do modelo de monitoramento e avaliação**
Definição do processo de monitoramento e avaliação, incluindo equipe responsável e periodicidade.

- 9 **Coleta de dados**
Coleta dos dados necessários para manter rotina constante de indicadores.

- 10 **Análise das informações**
Conversão de dados em informações úteis, permitindo conclusões e aprendizados.

- 11 **Aplicação do aprendizado**
Apropriação das análises pelos agentes envolvidos, possibilitando aprendizado e fechando o ciclo de gestão do desempenho.



Monitoramento dos objetivos e resultados

ETAPA 1

Definição dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Definição de resultados | Modelagem de indicadores | Estabelecimento de metas | Ponderação dos indicadores

ETAPA 2

Pactuação

Sub-etapas: Formulação das iniciativas | Verificação de viabilidade | Alinhamento do plano de ação

ETAPA 3

Monitoramento dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Preparação do modelo de monitoramento e avaliação | Coleta de dados | Análise das informações | Aplicação do aprendizado

Definição dos objetivos e resultados

A etapa de Definição dos objetivos e resultados (Etapa 1) trata dos resultados que devem ser alcançados na sociedade e da definição de um plano de ação necessário para atingi-los. Ainda que a existência de um planejamento de longo prazo seja desejável e deva ser perseguido, onde ele ainda não existe, é possível estipular os resultados esperados em paralelo à elaboração de um planejamento estratégico, podendo rever os resultados ao término desse planejamento. Outro alerta é que não se pode supor que tudo que estava antes em curso está necessariamente errado e ultrapassado. O que se propõe é visualizar a situação e o que estava em curso com os resultados almejados, redefini-los de forma clara e seguir em frente.

Essa etapa é composta por quatro sub-etapas que são apresentadas com mais detalhes nas próximas páginas, em ordem cronológica. Para cada sub-etapa serão listadas ações possíveis para completá-las. A execução ou não de cada ação deve ser avaliada e ponderada de acordo com o contexto individual de cada organização. Entendemos que cabe ao tomador de decisão definir qual a melhor estratégia para o seu contexto.

Nesta etapa, apresentaremos instrumentos que possibilitam que os resultados essenciais sejam visualizados, definidos, mensurados e que metas sejam estabelecidas.

Sub-etapas

1- Definição de resultados

Os objetivos que se pretende alcançar na sociedade.

2- Modelagem de indicadores

As métricas que representam o objeto ou o alvo a ser mensurado.

3- Estabelecimento de metas

Os valores específicos dos indicadores a serem alcançados num prazo determinado.

4- Ponderação dos indicadores

Alocação de diferentes pesos para os indicadores.

Entregáveis esperados:

- ✓ **Definição dos resultados almejados para a sociedade**
- ✓ **Definição das metas e indicadores**

Sub-etapas de Definição dos objetivos e resultados

Sub-etapas

	I Definição de resultados	II Modelagem de indicadores	III Estabelecimento de metas	IV Ponderação dos indicadores
Definição	Acordo dos objetivos a serem alcançados na sociedade.	Identificação de métricas que representam o objeto ou alvo a ser mensurado.	Definição das metas dos indicadores a serem alcançadas e respectivos prazos.	Ponderação dos indicadores de acordo com sua importância para os resultados da organização.
Objetivo	Ter clareza de onde se quer chegar na sociedade com a iniciativa a ser definida.	Possibilitar o acompanhamento das iniciativas em direção aos resultados esperados.	Estimular aumento de desempenho pelos membros da equipe, para gerar melhores resultados.	Dar maior relevância aos indicadores prioritários para a organização.
Por que é importante	Direciona e gera clareza do caminho a ser percorrido	- Possibilita mensurar os esforços - Cria base de comparação mais tangível	- Direciona o esforço - Possibilita processo de avaliação e melhora	- Garante foco em atividades de maior impacto para a organização - Gera visibilidade das prioridades
Fatores de sucesso	- Ter objetivos claros e tangíveis - Alinhar com todas as partes interessadas	- Definir indicadores relevantes para a prática - Criar indicadores simples e de fácil compreensão	- Criar metas desafiadoras, porém realistas - Balancear metas de curto e longo prazo	- Utilizar escalas simples e de fácil compreensão - Sinalizar os indicadores de maior importância
Falhas comuns	- Confundir resultados com esforços ou ações - Definir resultados focados na organização	- Incluir número extenso de indicadores - Criar indicadores complexos de difícil compreensão	- Estabelecer metas pouco ambiciosas, de fácil alcance - Criar metas divergentes, que se antagonizam	- Dar maior relevância a metas não prioritárias para a organização - Criar ponderações complexas de difícil entendimento pela equipe

Sub-etapa de Definição de resultados tem três ações



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1 Planejar a atuação

Planejar a visão geral da estratégia. Recomenda-se o uso do modelo canvas de governança pública (disponível no apêndice).

2 Definir resultados e objetivos

Identificar os resultados para a sociedade e definir os objetivos correspondentes. Pode-se utilizar referenciais estratégicos (ex.: planos, mapas) para garantir alinhamento com definições macro do governo.

3 Enunciar objetivos

Compilar de maneira estruturada os objetivos correspondentes aos resultados definidos (utilizar verbos no infinitivo).

Para mais informações
consulte o apêndice
págs. 75-81

Sub-etapa de Modelagem de indicadores tem três ações



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1 Identificar indicadores a priori

Criar lista longa dos possíveis indicadores a serem utilizados. Pode-se alavancar informações internas e externas (documentos sobre a estratégia, desempenho, processos), além de propor novos indicadores.

2 Priorizar indicadores

Selecionar os indicadores mais relevantes, visando chegar à lista mais curta possível que seja significativa e representativa. A priorização de indicadores pode ser realizada com o auxílio de uma matriz de priorização (ver apêndice) e com destaque àqueles que decorrem de informações que fazem parte das rotinas ou processos de gestão.

3 Detalhar indicadores

Construir uma ficha com as informações estruturais e históricas dos indicadores priorizados.

Para mais informações consulte o apêndice págs. 83-88

Sub-etapa de Estabelecimento de metas tem duas ações



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1 Avaliar evolução do desempenho

Comparar série histórica de desempenho, identificando a diferença entre o desempenho potencial e o desempenho real.

2 Fixar metas

Definir as metas para alcançar os objetivos propostos. Para chegar à meta, deve-se considerar o histórico de desempenho e o estágio de referência inicial.

Para mais informações
consulte o apêndice
págs. 89-92

Sub-etapa de Ponderação dos indicadores tem duas ações



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1 Ponderar e pontuar indicadores

Definir pesos e faixas de desempenho para os indicadores, ponderando o impacto no alcance dos objetivos gerais do plano macro da organização.

2 Elaborar quadro de indicadores e metas

Apresentar as informações de metas e objetivos de forma compilada (ver apêndice).

Para mais informações consulte o apêndice págs. 93-95

ETAPA 1

Definição dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Definição de resultados | Modelagem de indicadores | Estabelecimento de metas | Ponderação dos indicadores

ETAPA 2

Pactuação

Sub-etapas: Formulação das iniciativas | Verificação de viabilidade | Alinhamento do plano de ação

ETAPA 3

Monitoramento dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Preparação do modelo de monitoramento e avaliação | Coleta de dados | Análise das informações | Aplicação do aprendizado

Pactuação

A etapa de Pactuação (Etapa 2) tem como objetivo definir um plano de ação viável para alcançar os objetivos traçados na Etapa 1 e promover o alinhamento do dirigente com a equipe que será responsável por liderar a iniciativas.

A criação de um plano de ação deve considerar múltiplos aspectos, como escopo, tempo previsto e recursos necessários (humanos e orçamentários). Com isso, espera-se obter clareza das ações necessárias para alcançar as metas, além dos potenciais desafios de implementação (ex: desalinhamento entre as competências necessárias para executar as iniciativas e as competências presentes na equipe).

A pactuação é importante para alinhar o plano de ação entre as partes interessadas, incluindo os incentivos para atingir as metas. Pode-se ter diversos arranjos possíveis, sendo fundamental a pactuação entre a liderança e a alta gestão (podendo se desdobrar entre cada gerência e suas equipes), cabendo ao tomador de decisão definir qual formato faz mais sentido para sua organização.

Essa etapa é composta por três sub-etapas que são apresentadas em mais detalhes nas próximas páginas, em ordem cronológica. Para cada sub-etapa serão listadas ações possíveis para completá-las. A execução ou não de cada ação deve ser avaliada e ponderada de acordo com o contexto individual de cada organização. Entendemos que cabe ao tomador de decisão definir qual a melhor estratégia para o seu contexto.

Ponto de atenção: Deve-se estar atento aos incentivos que podem ser definidos e possíveis práticas utilizadas para burlar o sistema de incentivos (mais detalhes no apêndice).

Sub-etapas

1- Formulação das iniciativas

Definição de plano de ação mais efetivo para alcançar as metas estipuladas.

2- Verificação de viabilidade

Confirmação se a equipe responsável tem as competências e os meios necessários para efetuar as iniciativas propostas.

3- Alinhamento do plano de ação

Alinhamento de resultados, iniciativas e possíveis incentivos entre as partes interessadas.

Entregáveis esperados:

- ✓ **Definição do plano de ação**
- ✓ **Visibilidade da viabilidade das iniciativas propostas**
- ✓ **Alinhamento do plano de ação com as partes interessadas**

Sub-etapas de Pactuação

		Sub-etapas		
		V	VI	VII
		Formulação das iniciativas	Verificação de viabilidade	Alinhamento do plano de ação
Definição		Criação de um plano de ação (projetos e atividades) para alcançar uma meta, definindo entregas, responsáveis e prazos.	Análise comparativa entre as competências e os meios necessários para realizar as iniciativas e os presentes na equipe.	Alinhamento do plano de ação entre as partes interessadas, incluindo possíveis incentivos por atingir metas.
Objetivo		Garantir que as metas previamente estipuladas sejam efetivamente alcançadas.	Checar se o plano de ação proposto inicialmente pode realisticamente ser realizado.	Alcançar resultados de forma eficiente, através de motivações e incentivos, formalizando os acordos.
Por que é importante		- Alinha o direcionamento estratégico e resultados almejados - Tangibiliza entregas	- Alerta para potenciais dificuldades em algumas iniciativas - Permite a adequação das iniciativas propostas ao real poder de execução da equipe responsável	- Permite colocar em prática as iniciativas definidas e os resultados esperados, formalizando os instrumentos de gestão - Gera maior eficiência e transparência no processo
Fatores de sucesso		- Definir uma matriz de contribuição (detalhes no apêndice), clarificando as ações a serem feitas e seus respectivos responsáveis - Garantir dinamismo, possibilitando ajustes e correções	- Ter visibilidade da equipe e meios envolvidos nas iniciativas - Estruturar bem as competências e meios necessários para executar as iniciativas	- Esclarecer o que é esperado - Alinhar incentivos e garantir que o retorno financeiro não seja o principal motivador - Importante mitigar práticas que burlem o sistema
Falhas comuns		Criar plano de ação com detalhamento excessivo e minucioso, que pode prejudicar sua execução	Superestimar ou subestimar as competências e/ou os meios necessários	- Pactuar apenas as iniciativas, com pouca transparência dos resultados a serem atingidos - Usar incentivos financeiros excessivamente

Sub-etapa de Formulação das iniciativas tem duas ações



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1 Definir plano de ação

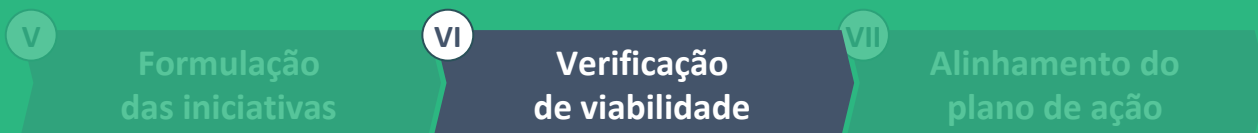
Criar uma lista consolidada das ações (projetos e atividades) a serem feitas para alcançar as metas, definindo responsáveis, prazos e entregas.

2 Criar matriz de contribuição

Clarificar a atuação das áreas da organização nas ações definidas no plano de ação (pode, posteriormente ser desdobrado para os indivíduos).

Para mais informações
consulte o apêndice
págs. 99-103

Sub-etapa de Verificação de viabilidade tem três ações



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

- 1 Definir competências e meios necessários

Estabelecer quais são as competências e meios necessários para efetuar as iniciativas propostas no plano de ação.

- 2 Mapear competências e meios presentes

Identificar as competências e meios presentes e à disposição na equipe responsável pelas iniciativas.

- 3 Analisar viabilidade

Avaliar se a equipe responsável está apta para realizar as iniciativas propostas, mapeando riscos ou ajustando as iniciativas caso as competências estejam aquém das necessárias.



Ponto de atenção

Importante frisar que na verificação de viabilidade deve-se, além das competências (detalhado nesse documento), considerar também outros aspectos importantes. Dentro desses, se destacam os aspectos legais, riscos de implementação e os meios disponíveis para a execução do plano de ação (ex: recursos humanos e orçamentários).

Para mais informações consulte o apêndice págs. 105-108

Sub-etapa de Alinhamento do plano de ação tem três ações



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

- 1 Definir arranjos, objetos e sujeitos de pactuação**

Definir quais serão as partes envolvidas na pactuação (ex.: secretário e sub-secretário, Governador e secretários) e os objetos da pactuação (resultados e iniciativas).

- 2 Definir incentivos e consequências**

Estimular membros da equipe com pacotes de incentivos (ex.: remuneração variável, progressão de carreira) por atingir metas. Importante estar atento para mitigar práticas que possam burlar o sistema.

- 3 Elaborar o instrumento de pactuação**

Formalizar o acordo pactuado (as obrigações das partes, os mecanismos de monitoramento e avaliação).



Observação

Neste momento, as iniciativas definidas podem ser desdobradas em metas individuais para cada membro da equipe. A avaliação dessas metas será importante para o planejamento do plano de desenvolvimento, que está disponível na Parte 2 deste documento (Desempenho das lideranças)

Para mais informações consulte o apêndice págs. 109-112

ETAPA 1

Definição dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Definição de resultados | Modelagem de indicadores | Estabelecimento de metas | Ponderação dos indicadores

ETAPA 2

Pactuação

Sub-etapas: Formulação das iniciativas | Verificação de viabilidade | Alinhamento do plano de ação

ETAPA 3

Monitoramento dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Preparação do modelo de monitoramento e avaliação | Coleta de dados | Análise das informações | Aplicação do aprendizado

Monitoramento dos objetivos e resultados

A etapa de monitoramento dos objetivos e resultados (Etapa 3) é a última etapa da gestão do desempenho a nível organizacional. Essa etapa trata da implementação de uma sistemática para acompanhar a evolução das iniciativas e dos resultados pactuados.

Nesta etapa serão geradas as informações sobre o desempenho das iniciativas. O que vai permitir um acompanhamento dos resultados e vai gerar aprendizados que irão guiar possíveis revisões nas políticas (ex: necessidade de reforço, apoio, intervenção). Com isso, espera-se promover uma melhora contínua dos serviços públicos e atingir os resultados esperados e pactuados.

Esta etapa é composta por quatro sub-etapas, que são apresentadas em mais detalhes nas próximas páginas, em ordem cronológica. Para cada sub-etapa, serão listadas ações possíveis para completá-las. A execução ou não de cada ação deve ser avaliada e ponderada de acordo com o contexto individual de cada organização. Entendemos que cabe ao tomador de decisão definir qual a melhor estratégia para o seu contexto.

Ponto de atenção: não é incomum que organizações criem modelos de gestão do desempenho que gerem e monitorem um grande volume de informações, com dados que não são gerados com a periodicidade adequada e, que não são utilizados para um aprendizado direcionado que irá gerar uma efetiva melhora de desempenho.

Sub-etapas

1- Preparação do modelo de monitoramento e avaliação

Definição da equipe responsável e do modelo de monitoramento e avaliação.

2- Coleta de dados

Estabelecimento de uma rede de coleta de dados para possibilitar análises posteriores.

3- Análise das informações

Conversão de dados em informações úteis e acionáveis.

4- Aplicação do aprendizado

Utilização e disseminação das informações geradas, resultando na melhora do desempenho.

Entregáveis esperados:

- ✓ **Definição da equipe responsável pelo monitoramento**
- ✓ **Organização dos dados criados**
- ✓ **Análises das informações coletadas sobre o andamento das iniciativas**
- ✓ **Disseminação do conhecimento e compartilhamento das melhores práticas**

Sub-etapas de Monitoramento dos resultados

Sub-etapas				
	VII Preparação do modelo	IX Coleta de dados	X Análise das informações	XI Aplicação do aprendizado
Definição	Definição da equipe responsável e do modelo de monitoramento.	Rede de coleta de dados que irá permitir as análises e aprendizados futuros.	Tratamento da base de dados, gerando informações úteis e acionáveis.	Utilização prática das informações geradas para direcionamentos futuros.
Objetivo	Alinhar modelo de acompanhamento com equipe responsável.	Viabilizar análises futuras através das informações compiladas.	Atribuir julgamento aos dados coletados, gerando informações relevantes para direcionar ações futuras.	Incorporar os aprendizados na rotina, corrigindo ações e efetivamente melhorando o desempenho.
Por que é importante	- Atribui responsabilidades - Garante clareza do processo a ser seguido	Possibilita a criação de um banco de dados para análises futuras	Garante a geração de <i>insights</i> com os dados coletados	- Proporciona a melhora efetiva do desempenho - Perpetua o aprendizado
Fatores de sucesso	- Aproximar a equipe dedicada ao planejamento da ação - Monitorar de forma periódica	- Padronizar modelos e procedimentos de coleta - Ter dados de qualidade	- Questionar a qualidade dos dados - Combinar análises quantitativas e qualitativas	- Desenvolver estratégia de comunicação - Adequar informações ao público-alvo
Falhas comuns	- Não ter equipe dedicada - Reduzir autonomia da equipe - Planejar mal a frequência de monitoramento (para mais ou menos)	- Não sistematizar o processo de coleta - Ex: falta de alerta para envios dentro dos prazos	- Interpretar dados superficialmente, sem testar hipóteses - Gerar somente fatos e não <i>insights</i>	- Elaborar relatórios técnicos extensos de pouca utilidade prática - Apresentar resultados fora do tempo hábil para promover mudanças

Sub-etapa de Preparação do modelo tem duas ações

VII
I

**Preparação
do modelo**

IX

Coleta de dados

X

Análise
das informações

XI

Aplicação
do aprendizado

Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1

**Formar a equipe
de monitoramento
e avaliação**

Definir uma equipe dedicada para a realizar o monitoramento e avaliação (ex: unidades de resultado).

2

**Definir o
modelo de
monitoramento
e avaliação**

Definir os objetos (ex.: avaliação da execução), eventos (ex.: reunião com o corpo gerencial) e produtos (ex.: relatório consolidado do plano de ação) que serão utilizados, além da periodicidade correspondente (ex.: bimestral).

**Para mais informações
consulte o apêndice
págs. 115-117**

Sub-etapa de Coleta de dados tem duas ações

VII
I

Preparação
do modelo

IX

Coleta de dados

X

Análise
das informações

XI

Aplicação
do aprendizado

Ações

(ordem cronológica)

1

**Definir fontes,
instrumentos, e
rede de coleta**

Objetivo

Identificar as informações necessárias para mensurar os indicadores, e sistematizar os meios de coleta. É importante que as fontes estejam identificadas nas fichas de detalhamento do indicador e é desejável que estejam atrelados aos processos ou rotinas do trabalho para garantir periodicidade.

2

**Definir meios de
verificação da
qualidade**

Proporcionar dados acurados, acessíveis e de qualidade, preferencialmente com possibilidade de checagem externa.

Para mais informações
consulte o apêndice
págs. 119-121

Sub-etapa de Análise das informações tem duas ações



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1 Realizar análises

Derivar conclusões das informações coletadas, testando hipóteses, com possíveis definições de causa e efeito.

2 Realizar discussões

Buscar diferentes opiniões sobre o resultado extraído, testando a qualidade e reforçando a robustez das análises.

Para mais informações
consulte o apêndice
págs. 123-125

Sub-etapa de Aplicação do aprendizado tem três ações



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

- | | |
|--|---|
| <p>1 Identificar usos e público-alvo para as análises</p> | <p>Garantir que as análises realizadas sejam relevantes para a organização, de acordo com o objetivo, e adequadas para seu público-alvo (ex: chefe do executivo, equipes).</p> |
| <p>2 Executar estratégia de comunicação</p> | <p>Assegurar apropriação das informações, superando barreiras comuns, como baixa qualidade da informação, e potencial posição defensiva das organizações em relação às análises, por exemplo.</p> |
| <p>3 Realizar eventos de aprendizagem</p> | <p>Compartilhar e disseminar o conhecimento sobre as análises de desempenho e eventuais ações propostas.</p> |



Observações

Importante estar atento às diferentes possibilidades de comunicação das análises. Para isso, deve-se entender qual é o público-alvo e definir a melhor estratégia de acordo com essa informação.

Para mais informações consulte o apêndice págs. 127-130



Parte 2:

Desempenho das lideranças

Contém as seguintes etapas:

- Diagnóstico e plano individual da liderança
- Acompanhamento da evolução

Material com foco na liderança,
mas também podendo ser
desmembrado para as equipes

O passo a passo é estruturado em duas etapas

Nessa segunda parte do documento, mudamos o foco inicial nos resultados da organização como um todo (como elemento do planejamento estratégico) e passamos para uma perspectiva com maior ênfase no desenvolvimento profissional da liderança (como elemento da gestão de pessoas da organização).

Essa parte contempla duas etapas: diagnóstico e plano individual da liderança, e acompanhamento da evolução. Nesta sequência, a lógica é que o mapeamento das competências individuais trará visibilidade das características de cada profissional (pontos fortes e áreas para desenvolvimento). Com isso, será possível elaborar um plano de desenvolvimento e acompanhar sua evolução, incluindo a realização de sessões regulares de *feedback* (devolutivas).

As informações coletadas nessa parte podem ser de grande valia para a verificação da viabilidade das iniciativas propostas na primeira parte (desempenho organizacional), inclusive guiando possíveis ajustes nos planos de ação.

CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO (nível de liderança)



Etapa

Descrição



**Diagnóstico e
plano individual
da liderança**

Etapa 01: Diagnóstico das competências presentes. Envolve a avaliação do desempenho dentro de uma matriz de competências, esclarecimento dos pontos fortes e áreas para desenvolvimento da liderança, além da elaboração de um plano de desenvolvimento, com treinamentos e organização de novas rotinas de trabalho, por exemplo.

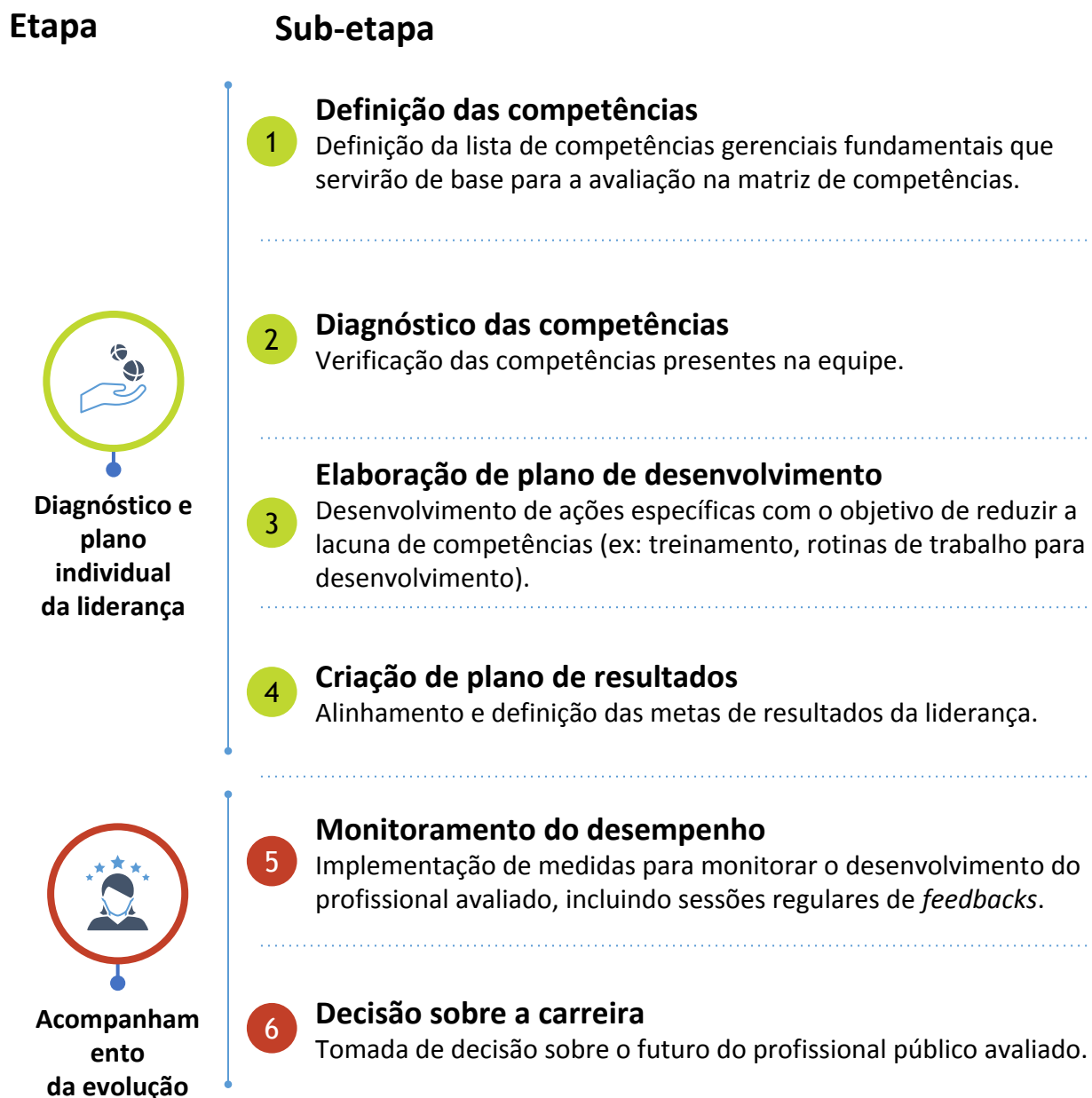


**Acompanhamento
da evolução**

Etapa 02: Acompanhamento do progresso, através da realização de sessões regulares de *feedback* e da tomada de decisão sobre a carreira dos profissionais (ex.: promoção ou desligamento).

As duas etapas são desdobradas em seis sub-etapas

Cada uma das etapas contém entre duas e quatro sub-etapas, que são partes mais específicas do processo como um todo. O processo completo contém seis sub-etapas, as quais serão detalhadas nas próximas páginas.



ETAPA 1

Diagnóstico e plano individual da liderança

Sub-etapas: Definição das competências | Diagnóstico das competências | Elaboração de plano de desenvolvimento | Criação de plano de resultados

ETAPA 2

Acompanhamento da evolução

Sub-etapas: Monitoramento do desempenho | Decisão sobre a carreira

Diagnóstico e plano individual da liderança

A etapa de Diagnóstico e plano individual da liderança (Etapa 1) tem como objetivo identificar as competências gerenciais necessárias para a atuação como gestor público e criar um plano de desenvolvimento individual (ex: agenda treinamentos e *coaching*). Além disso, deve-se alinhar e definir as metas individuais a serem realizadas, para que os objetivos coletivos previamente acordados sejam alcançados.

Para isso, torna-se importante inicialmente definir as competências gerenciais que serão avaliadas. Após essa definição, deve-se mensurar quanto essas competências estão presentes nos indivíduos analisados através de uma matriz que permitirá a visualização do perfil de cada profissional. Assim, pode-se elaborar o plano de desenvolvimento e alinhar as metas individuais.

Essa etapa é composta de quatro sub-etapas, que são apresentadas em mais detalhes nas próximas páginas, em ordem cronológica. Para cada sub-etapa, serão listadas ações possíveis para completá-las, mas a execução ou não de cada ação deve ser avaliada e ponderada de acordo com o contexto individual de cada organização. Detalhes mais específicos sobre a avaliação de competências estão presentes no Guia Prático II.

Ao final desta etapa, espera-se que o tomador de decisão tenha clareza das competências presentes nos indivíduos, suas respectivas metas de resultados individuais e um plano para aprimoramento dos mesmos, focando nas áreas prioritárias de desenvolvimento.

Sub-etapas

1- Definição das competências

Definição das competências necessárias para atingir os resultados esperados.

2- Diagnóstico de competências

Verificação das competências presentes na equipe.

3- Elaboração de plano de desenvolvimento

Desenvolvimento de ações específicas com o objetivo de reduzir o gap de competências (ex.: treinamento, coaching).

4 – Criação de plano de resultados

Alinhamento e definição das metas de resultados do profissional.

Entregáveis esperados:

- ✓ Criação da matriz de competências
- ✓ Visibilidade da lacuna de competências
- ✓ Definição de um plano de desenvolvimento
- ✓ Formulação de plano de resultados

Sub-etapas de Diagnóstico e plano individual da liderança

Sub-etapas

	I	II	III	IV
	Definição das competências	Diagnóstico de competências	Elaboração do plano de desenvolvimento	Criação do plano de resultados
Definição	Seleção das competências gerenciais necessárias para os resultados pretendidos.	Extensão em que as competências estão presentes no indivíduo, identificando gaps.	Construção de um plano de desenvolvimento de competências.	Definição das metas de resultados individuais.
Objetivo	Definir as competências que servirão como base de avaliação de cada indivíduo.	Entender as competências do indivíduo, para guiar plano de trabalho e desenvolvimento.	Garantir o aprimoramento constante através da atuação sobre as áreas para desenvolvimento prioritárias.	Desmembrar as metas coletivas em ações individuais mensuráveis.
Por que é importante	• Permite a criação de uma base de comparação • Direciona o plano de trabalho	• Proporciona um mapeamento do perfil da liderança • Identifica as áreas prioritárias de desenvolvimento	• Reforça o compromisso com ações de melhoria • Estimula os profissionais a se desenvolverem	• Adiciona o componente de entrega e valor gerado (resultados) a avaliação do indivíduo
Fatores de sucesso	• Selecionar competências que abrangem características distintas, mas relevantes para a organização	• Ter clareza das competências • Padronizar a avaliação, com a construção de uma matriz de competências	• Priorizar esforços nas competências mais críticas • Incluir atividades diversas • Revisar o plano regularmente	• Acompanhar a evolução regularmente • Ser específico e coerente nas metas acordadas
Falhas comuns	• Priorizar muitas competências • Selecionar competências de pouca relevância para a organização	• Não estruturar a avaliação, gerando inconsistências • Superestimar competências necessárias	• Não envolver o indivíduo no planejamento • Ser vago nas orientações e atividades de apoio	• Não gerar visibilidade do progresso para o indivíduo avaliado

Sub-etapa de Definição das competências tem duas ações



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1 Selecionar competências

Selecionar as principais competências gerenciais (dentre as listadas no apêndice), que servirão de base para a avaliação de cada indivíduo.

2 Selecionar matriz de competências

Utilizando as rubricas presentes no apêndice, selecione as rubricas referentes às competências consideradas relevantes na ação anterior.

Para esse documento utilizamos como base as sete competências fundamentais definidas no Guia Prático II

Para mais informações consulte o apêndice págs. 135-151

Sub-etapa de Diagnóstico tem duas ações



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

- | | |
|--|--|
| <p>1 Fazer linha de base de competências da liderança</p> | <p>Avaliar nível de competências presentes em cada profissional.</p> |
| <hr style="border: 0; border-top: 1px dashed #ccc;"/> | |
| <p>2 Definir nível requerido e o gap de competências</p> | <p>Identificar o gap entre as competências presentes na liderança, e as competências necessárias ao cargo.</p> |



Observações

Para definição do *gap* de competências, e consequente plano de desenvolvimento detalhado (sub-etapa seguinte), é importante que supervisor faça acompanhamento contínuo e estruturado do desempenho do avaliado.

Para mais informações consulte o apêndice págs. 153-155

Sub-etapa de Plano de desenvolvimento tem uma ação



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1

Definir plano de desenvolvimento

Promover ações específicas (ex: treinamento) para desenvolver competências, assim como os prazos para a conclusão do ciclo de desenvolvimento.



Observações

Profissionais recém contratados, por exemplo, podem inicialmente ter programas de desenvolvimento mais genérico (ex. treinamentos de comunicação, facilitação, etc), até que se tenha maior clareza dos *gaps* que irão definir seu plano futuro.

Para mais informações
consulte o apêndice
págs. 157-159

Sub-etapa de Plano de resultados tem uma ação



Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1

Desenvolver plano de resultados

Definir objetivos e metas do profissional, desmembrando os objetivos coletivos em ações individuais mensuráveis. Junto com a análise de competências, possibilita uma avaliação completa do desempenho das lideranças.

Para mais informações
consulte o apêndice
págs. 161-163

ETAPA 1

Diagnóstico e plano Individual da liderança

Sub-etapas: Definição das competências | Diagnóstico de competências | Elaboração de plano de desenvolvimento | Criação de plano de resultados

ETAPA 2

Acompanhamento da evolução

Sub-etapas: Monitoramento do desempenho | Decisão sobre a carreira

Acompanhamento da evolução

A etapa de acompanhamento da evolução (Etapa 2) é a última parte da gestão do desempenho a nível da liderança. Os objetivos dessa etapa são acompanhar o progresso e a evolução no desempenho (competências e resultados) da liderança através de encontros periódicos, e tomar decisões sobre os próximos passos da carreira do profissional avaliado. Os encontros periódicos são uma importante ferramenta para dar visibilidade ao supervisor, e ao profissional público avaliado, sobre seu respectivo progresso.

Esta etapa é composta de duas sub-etapas, que são apresentadas nas próximas páginas, em ordem cronológica. Para cada sub-etapa, serão listadas ações possíveis para completá-las, mas a execução ou não de cada ação deve ser avaliada e ponderada de acordo com o contexto individual de cada organização.

Ao final desta etapa, espera-se que cada liderança avaliada tenha visibilidade sobre seu progresso nas competências, suas lacunas de desenvolvimento, e que o supervisor consiga definir qual caminho seguir (promoção e desligamento).

Sub-etapas de Resultados

1- Monitoramento do desempenho

Implementação de medidas para monitorar o desenvolvimento do profissional público avaliado, incluindo a realização de devolutivas regulares.

2- Decisão sobre a carreira

Tomada de decisão sobre o futuro da liderança.

Entregáveis esperados:

- ✓ **Estruturação do modelo de devolutiva**
- ✓ **Tomada de decisão sobre a carreira da profissional público avaliado**

Sub-etapas de Acompanhamento da evolução

Sub-etapa	
V	VI
Monitoramento do desempenho	Decisão sobre a carreira
Definição	
Acompanhamento do progresso do profissional público avaliado através de encontros periódicos.	Tomada de decisão sobre a carreira do profissional avaliado, e comunicação com o mesmo.
Objetivo	
Gerar visibilidade sobre o progresso do profissional avaliado, para o mesmo e para seu supervisor.	Definir os próximos passos do indivíduo avaliado dentro da organização.
Por que é importante	
• Aumenta a transparência do processo • Permite que o profissional avaliado reconheça seu progresso e evolução, e possa reagir nas áreas mais deficitárias	• Motiva o indivíduo a adotar uma atitude focada em resultados • Gera reconhecimento perante a organização (ex: promoção)
Fatores de sucesso	
• Realizar encontros periódicos e regulares • Ser claro, transparente, e prover exemplos concretos quando for qualificar o indivíduo nas competências	• Garantir o comprometimento e engajamento da liderança envolvida no processo • Alinhar métricas para o processo de avaliação e comparação
Falhas comuns	
• Não se preparar para dar informações relevantes e de impacto nos encontros periódicos (ex: usar exemplos genéricos de baixo valor agregado)	• Ter medidas de avaliação pouco consistentes • Relevar métricas padrões de avaliação

Sub-etapa de Monitoramento tem duas ações

V

**Monitoramento
do desempenho**

VI

**Decisão sobre
a carreira**

Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1

**Realizar encontros
para análise de
competências**

Alinhar progresso da liderança com relação ao desenvolvimento de competências. Encontros irão evidenciar pontos fortes e áreas para melhoria, sendo importantes para o constante desenvolvimento do profissional público avaliado.

2

**Realizar encontros
para análise de
resultados**

Verificar progresso do profissional público quanto ao cumprimento de metas e resultados. Encontros irão evidenciar estágio de cumprimento das metas, e com isso, possibilitam que o profissional atue para melhorar seus resultados.

**Para mais informações
consulte o apêndice
págs. 167-170**

Sub-etapa de Decisão sobre a carreira tem três ações

V

Monitoramento
do desempenho

VI

Decisão sobre
a carreira

Ações

(ordem cronológica)

Objetivo

1

**Comparar
avaliações
dos pares**

Calibrar o desempenho do profissional dentro da organização, permitindo análise comparativa entre aqueles avaliados.

2

Tomar a decisão

Definir o caminho a ser seguido para cada indivíduo avaliado (ex: promoção, desligamento, transferência, etc)

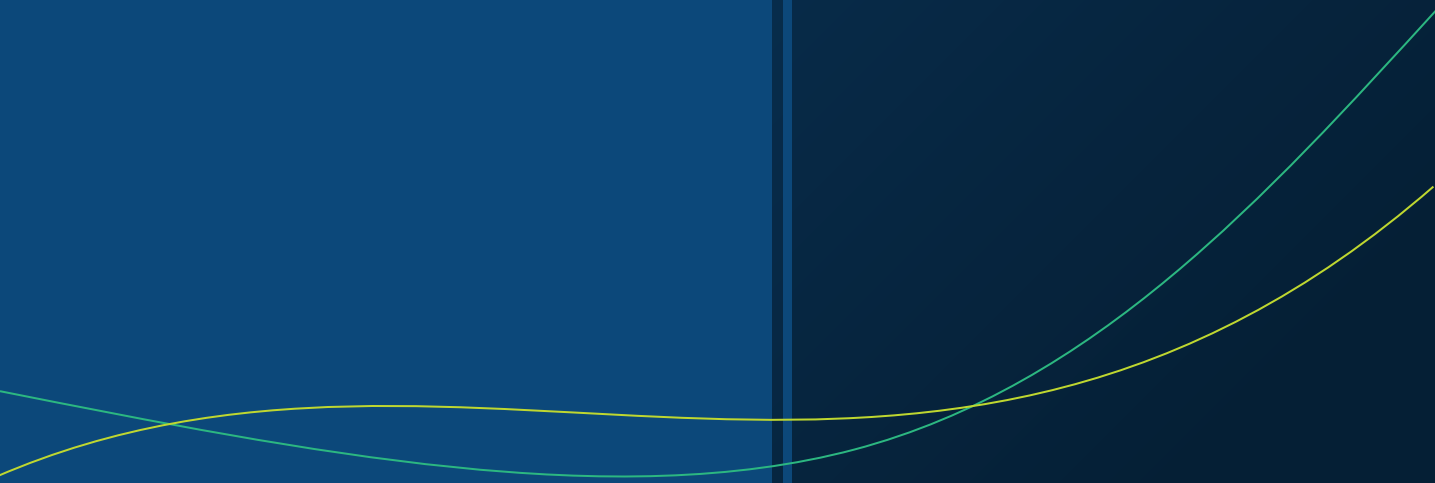
3

**Formalizar
feedbacks**

Realizar devolutiva formal do progresso do indivíduo nas competências avaliadas, além dos possíveis movimentos de carreira.

Para mais informações
consulte o apêndice
págs. 171-173

Conclusão



Resumindo

A gestão do desempenho é uma importante ferramenta para ajudar governos e órgãos públicos a implementarem uma cultura voltada à geração de valor público (resultado para a sociedade). Apesar das dificuldades, há evidências suficientes que comprovam a contribuição da mensuração, monitoramento e avaliação para a efetiva melhoria de resultados alcançados pelas organizações públicas.

É importante entender que a gestão do desempenho envolve duas perspectivas (organizacional e liderança), que apesar de relacionadas, devem ser abordadas de formas distintas. A perspectiva organizacional se aproxima mais do planejamento estratégico da organização, e é composta de três etapas: definição dos objetivos e resultados, pactuação, e monitoramento dos objetivos e resultados. A perspectiva individual, por sua vez, é mais próxima da gestão de pessoas da organização, sendo composta por duas etapas: diagnóstico e plano individual da liderança, e acompanhamento da evolução.

Gestão do desempenho



**Nível
organizacional**

Etapas envolvidas

- Definição dos objetivos e resultados
- Pactuação
- Avaliação do desempenho



**Nível
da
liderança**

Etapas envolvidas

- Diagnóstico e plano individual da liderança
- Acompanhamento da evolução

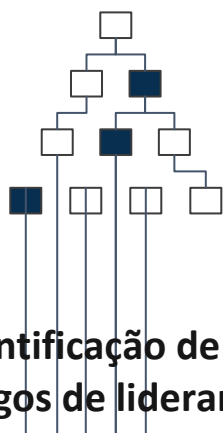


**Aumento de
valor público**

Agora é gerar impacto!



1



Identificação de cargos de liderança

Guia prático com metodologia para identificar os cargos de liderança que mais se beneficiariam de um processo de pré-seleção.



2



Processo de pré-seleção

Guia prático para ajudar a estruturação de um processo de pré-seleção de candidatos às vagas dos cargos de liderança no setor público.

A decisão final será posteriormente feita pelos governantes ou tomadores de decisão.



3



Gestão do desempenho

Guia prático para auxiliar a implementação de um sistema de gestão do desempenho institucional e individual de lideranças.

Contém ferramentas práticas que podem ajudar os gestores a realizar o processo e garantir melhores resultados.



Após completar os três documentos, agora é gerar mais impacto para a sociedade e disseminar os conhecimentos e melhores práticas!



FUNDAÇÃO
Lemann



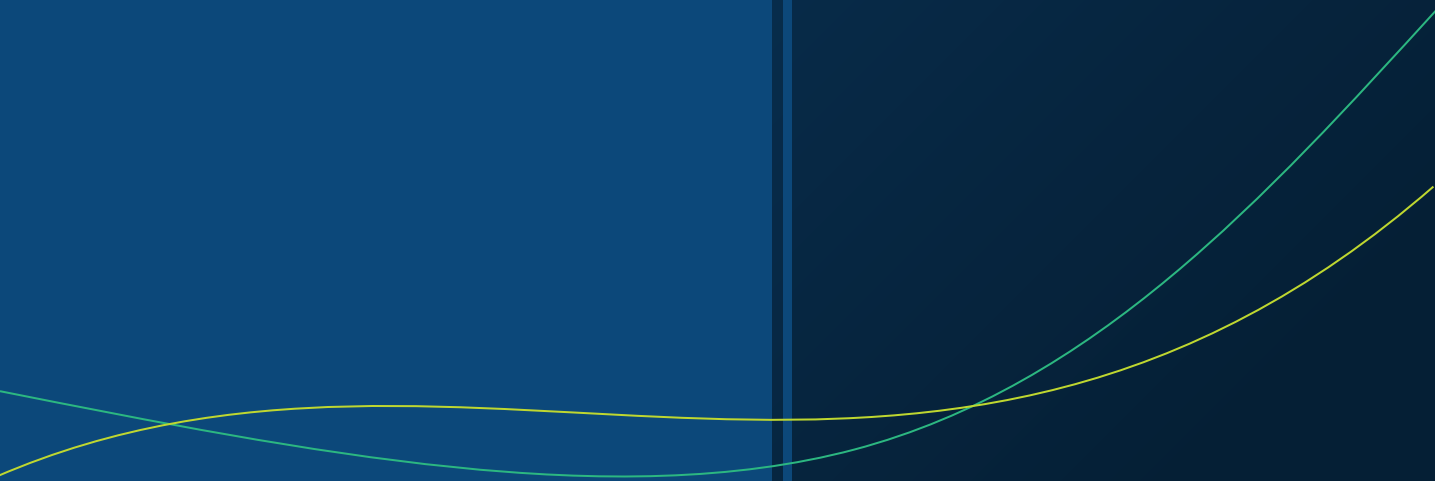
humanize

Apoio:



Centre for
Public Impact
A BCG FOUNDATION

Fichário com apêndice





Parte 1:
Desempenho
organizacional

ETAPA 1

Definição dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Definição de resultados | Modelagem de indicadores | Estabelecimento de metas | Ponderação dos indicadores

ETAPA 2

Pactuação

Sub-etapas: Formulação das iniciativas | Verificação de viabilidade | Alinhamento do plano de ação

ETAPA 3

Monitoramento dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Preparação do modelo de monitoramento e avaliação | Coleta de dados | Análise das informações | Aplicação do aprendizado

Definição de resultados

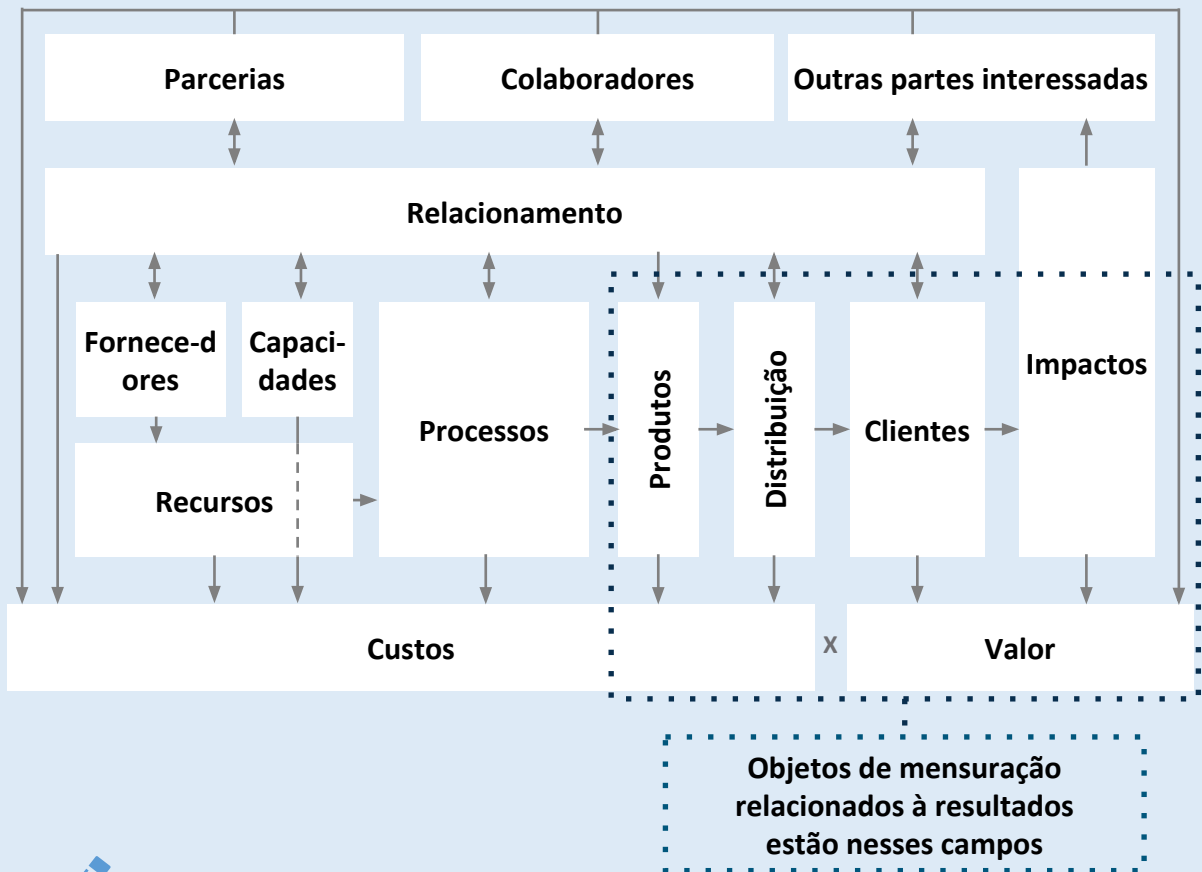
Sub-etapa 1

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Planejar a atuação
- Definir resultados e objetivos
- Enunciar objetivos

Planejar a atuação

Exemplo prático

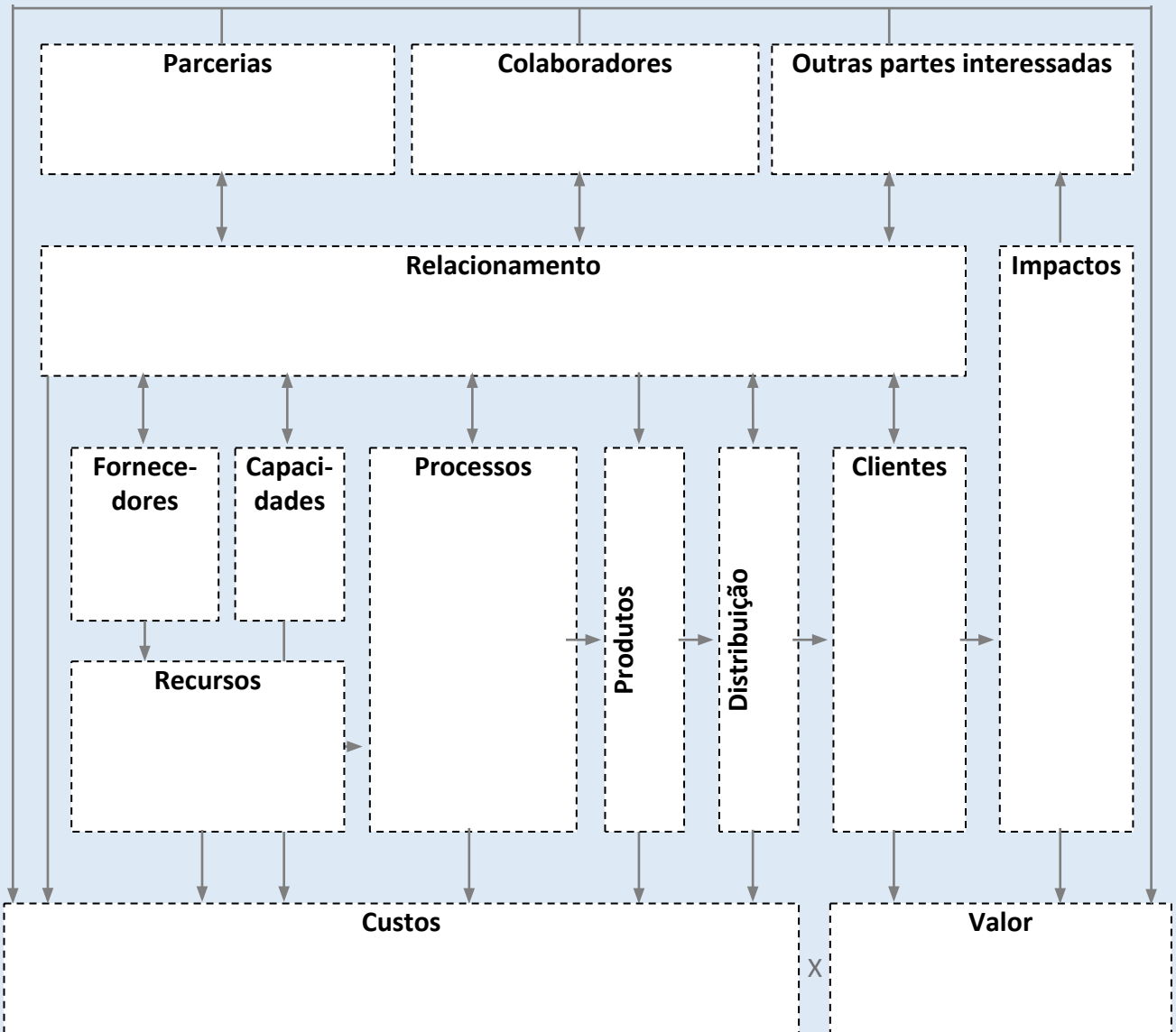


Observações

- Para preencher o canvas, colete os dados de diversos referenciais estratégicos: planos, mapas estratégicos, *roadmaps*, marcos de políticas públicas, e etc.
- Plote no canvas os elementos que permitem escrever a atuação (atividade, programa, projeto, processo, organização, política, e etc) cujos resultados serão mensurados
- A base para modelagem de indicadores de resultados está na identificação de objetos de mensuração

Planejar a atuação

Modelo para uso

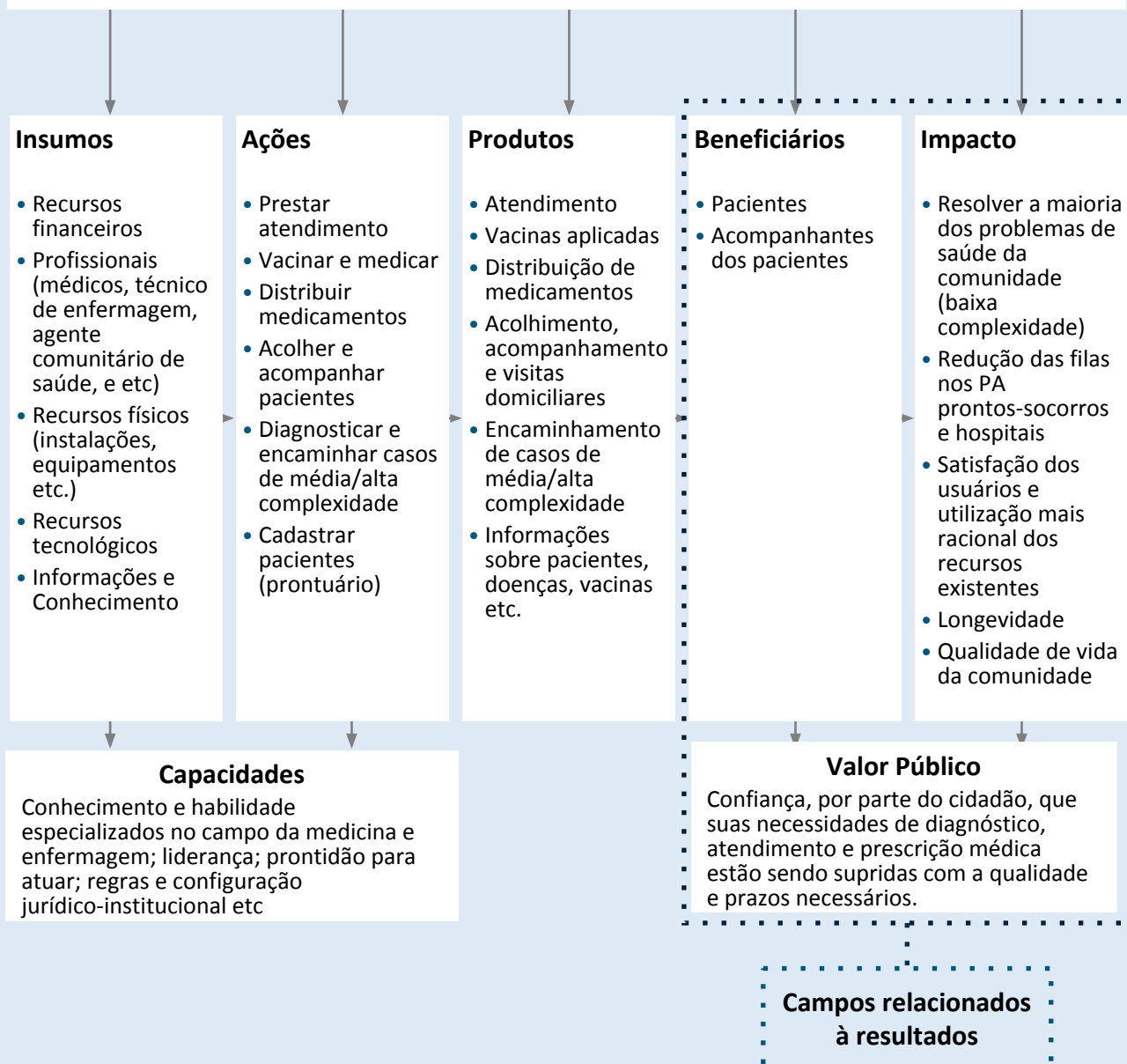


Definir resultados e objetivos

Exemplo prático

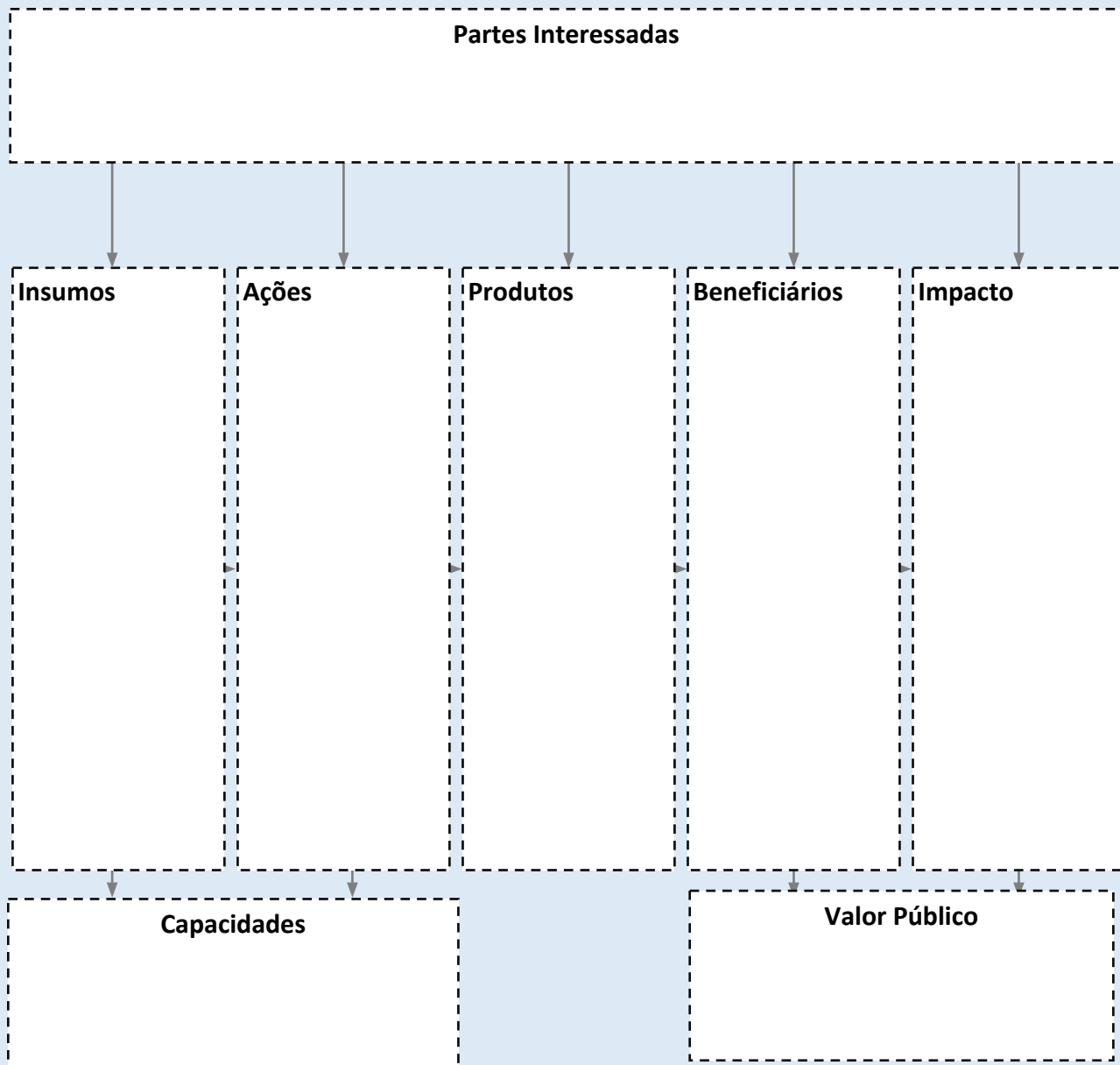
Partes Interessadas

Profissionais da Saúde, Beneficiários (cidadão da comunidade), Fornecedores de materiais e serviços para saúde, Órgãos de Controle (TCU e CGU), Ministério da Saúde, Secretaria Estadual de Saúde, e etc.



Definir resultados e objetivos

Modelo para uso



Enunciar objetivos

Exemplo prático

Campo	Resultados	Possíveis objetivos
Produtos (atendimento, vacinas, medicamentos etc.)	Quantidade e qualidade de produtos	• Ampliar a oferta (ex: mais produtos para mais beneficiários) • Melhorar a qualidade do atendimento
Distribuição	Acesso e cobertura	• Ampliar/diversificar o acesso e cobertura (ex: tipos de serviços em determinados locais e/ou horários)
Clientes	Segmentos de beneficiários e equidade	• Focar em segmentos de beneficiários (maior risco, trabalhadores em horários alternativos, prevenção etc.) • Promover equidade (diferenciar menos favorecidos, mais necessitados e com maiores dificuldades)
Impactos	Impacto	• Impactos finais e intermediários (ex: resolutividade, qualidade de vida...)
Valor	Satisfação e confiança	• Aumentar a satisfação em relação à produtos e impactos (atendimento) • Aumentar a confiança nas organizações envolvidas (qualidade e prazos)



Observações

- No caso de atuações cujos resultados não estão satisfatoriamente formulados, o canvas pode servir de guia para preencher os campo "resultados"
- Importante frisar que os resultados devem ser enunciados sob a forma de objetivos

Enunciar objetivos

Modelo para uso

Campo	Resultados	Possíveis objetivos
Produtos		
Distribuição		
Clientes		
Impactos		
Valor		

Modelagem de indicadores

Sub-etapa 2

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Identificar indicadores a priori
- Priorizar indicadores
- Detalhar indicadores

Identificar indicadores a priori

Exemplo prático

Objetos de mensuração (o que medir)	Possíveis indicadores
Ampliar a oferta e melhorar a qualidade	• Quantidade de atendimentos • Quantidade atendimentos / quantidade de médicos • Quantidade de serviços disponibilizados • Tempo médio para atendimento
Ampliar/diversificar o acesso e cobertura	• Quantidade de pessoas atendidas (por especialidade, tipo / canal / forma de atendimento)
Ampliar/focar em segmentos de beneficiários	• Quantidade de pessoas atendidas (por tipo de público, região, condição social, etc.)
Promover equidade	
Impactos finais e intermediários	• Taxa de mortalidade da região • Porcentagem de óbitos por causas evitáveis
Aumentar a satisfação em relação à produtos e impactos	• Índice de Satisfação e confiança



Observações

- Quanto menos indicadores, melhor. Objetivo é chegar ao conjunto minimamente significativo e representativo. Não há números pré-definidos, mas a gestão de uma quantidade superior à 20 indicadores torna-se muito complexa
- O ideal é modelar um conjunto de indicadores que se complementem. Não há métricas perfeitas e mesmo quando as limitações parecem inaceitáveis é melhor ter consciência disto e ir gradativamente melhorando a métrica do que não tê-las

Identificar indicadores a priori

Modelo de uso

Objetos de mensuração (o que medir)

Possíveis indicadores

Indicadores utilizados com maior frequência

- **Frequência (números):** ex: 50 estudantes graduados por ano
- **Porcentagem (proporção):** 20% dos estudantes são mulheres
- **Média:** ex: a média de idade dos estudantes é de 22 anos
- **Dinheiro (custos, despesas):** valor total investido
- **Evolução na porcentagem entre dois momentos (taxa de mudança):** a escola aumentou o número de matrículas em 40% no último ano
- **Taxa:** número de estudantes por professor é de 15:1
- **Comparações:** média dos salários de professores graduados vs não graduados

Priorizar indicadores

Exemplo prático

Os indicadores selecionados a priori podem passar por uma priorização que irá definir aqueles que de fato serão utilizados. Para essa priorização, pode-se avaliar os indicadores em uma matriz de priorização, por exemplo, utilizando os quatro critérios citados abaixo:

- A. Pertinência:** grau de representatividade com a análise desejada
- B. Relevância:** grau de importância para refletir a meta
- C. Confiabilidade metodológica:** grau de confiabilidade da informação
- D. Viabilidade:** grau de possibilidade de mensuração (ex: existência dos dados)

Exemplo de matriz de priorização

Indicador	Ponderação dos critérios				Nota da priorização (0-5)
	A	B	C	D	
1 Tempo médio de espera por atendimento	5	5	5	5	5
2 Quantidade de atendimentos	5	4	5	5	4,8
3 Quantidade de serviços disponibilizados	5	3	5	5	4,5
4 Quantidade atendimentos / médicos	5	2	5	5	4,3

Indicadores priorizados



Observações

Legenda: 0=Pouco / 5=Muito

- É importante ressaltar que não há uma nota de corte previamente estabelecida, e a priorização final dos indicadores deve ser feita pautando-se pelo bom senso
- Uma lista a priori mais curta poderia não excluir nenhum indicador

Priorizar indicadores

Modelo para uso

	Indicador	Ponderação dos critérios				Nota da priorização (0-5)	Marque se indicador priorizado
		A	B	C	D		
1							☐
2							☐
3							☐
4							☐
5							☐
6							☐
7							☐
8							☐
9							☐
10							☐

Exemplo de critérios para guiar a matriz de priorização

- A. Pertinência:** grau de representatividade com a análise desejada
- B. Relevância:** grau de importância para refletir a meta
- C. Confiabilidade metodológica:** grau de confiabilidade da informação
- D. Viabilidade:** grau de possibilidade de mensuração (ex: existência dos dados)

Detalhar indicadores

Lista de itens a serem considerados

A priorização dos indicadores deve gerar uma lista curta de indicadores que serão de fato operacionalizados e por esta razão devem ser detalhados. O detalhamento do indicador pode ser feito através de uma "ficha de detalhamento" para cada indicador priorizado. Abaixo são citados alguns itens a serem considerados quando se for preencher a ficha de detalhamento.

- Objeto de mensuração
- Fórmula de cálculo
- Unidade de medida
- Fonte de coleta de dados
- Modo de interpretação do indicador
- Responsável pela apuração do indicador
- Referências (*benchmarks*)
- Série histórica / metas
- Relação do grau de alcance da meta e a pontuação correspondente



Observações

- Cada indicador priorizado na ação anterior (priorizar indicadores) deve-se ter uma ficha de detalhamento própria

Estabelecimen-t o de metas

Sub-etapa 3

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Avaliar evolução do desempenho
- Fixar metas

Avaliar evolução do desempenho e fixar metas

Exemplo prático

Exemplo de quadro de fixação de metas

		Insumos para cálculo das metas					
Indicadores priorizados	Sentido	Série histórica	V-0	Referências de desempenho potencial			Metas
		T-1		1	2	Gap	T+1
1 Quantidade de atendimentos	Maior-melhor	2k	2,3k	6k	10k	6,7k	4k
2 Quantidade de serviços disponibilizados	Maior-melhor	30	13	25	30	17	20
3 Quantidade atend. / quant. de médicos	Maior-melhor	200	140	240	240	100	240
4 Tempo médio de espera por atendimento	Menor-melhor	95'	135'	45'	30'	105'	90'



Observações

- O gap de desempenho (gap) será calculado através da diferença entre o desempenho potencial (maior valor das referências) e o desempenho real (v-0)
- As metas serão determinadas de acordo com os insumos coletados (ex: série histórica, v-0, referências, etc)
- Deve-se ficar atento para fixar metas realistas e alcançáveis

Avaliar evolução do desempenho e fixar metas

Modelo para uso

Exemplo de quadro de fixação de metas

	Indicadores priorizados	Sentido	Série histórica		Referências de Desempenho Potencial			Metas
			T-1	V-0	1	2	Gap	T+1
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Avaliar evolução do desempenho e fixar metas

Outras informações



Ponto de atenção

A meta representa um valor do indicador a ser alcançado num prazo determinado. Todos os indicadores devem ter metas. No entanto, é possível ter mais de uma meta por indicador. Usualmente, as metas devem ser:

- Realistas e alcançáveis
- Desafiadoras, implicando esforços de superação do *status quo* para fora da zona de conforto
- Negociáveis entre os responsáveis pela sua formulação e pela execução
- Fundamentadas em séries históricas, tendências e benchmarks

Metas pouco realistas e muito desafiadoras tendem a gerar frustração, pois dificilmente são alcançadas. Metas muito realistas e pouco desafiadoras acabam direcionando para o mesmo lugar de partida.

O erro mais comum na fixação de metas é sua subestimação. Evidências disto podem aparecer no monitoramento e avaliação, quando ocorrer ampla superação da meta (ex: 200% ou 300%). A fixação de metas pouco desafiadoras geralmente decorre de inseguranças e riscos relacionados à disponibilidade de recursos e condições de trabalho.

Ponderação dos indicadores

Sub-etapa 4

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Ponderar e pontuar os indicadores
- Elaborar quadro de indicadores e metas

**Etapa 1: Definição dos
objetivos e resultados**

Ponderar e elaborar quadro de indicadores

Exemplo prático

Exemplo de quadro de indicadores e metas

Nº	Indicador	Peso	V-0	Metas		
				Ano 2	Ano 3	Ano 4
1	Quantidade de atendimentos	2	2.340	4.000	8.000	8.000
2	Quantidade de serviços disponibilizados	3	13	20	24	30
3	Quantidade atendimentos / quantidade de médicos	2	140	240	240	240
4	Tempo médio de espera por atendimento	3	135'	90'	60'	45'



Observações

- O peso deve refletir a importância relativa do indicador no conjunto
- Metas absolutas são mais precisas e objetivas, e portanto facilitam a análise
- Metas não necessariamente são crescentes, podendo ser decrescentes também

Ponderar e elaborar quadro de indicadores

Modelo para uso

Exemplo de quadro de indicadores e metas

Nº	Indicador	Peso	V-0	Metas		
				Ano 2	Ano 3	Ano 4
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

ETAPA 1

Definição dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Definição de resultados | Modelagem de indicadores | Estabelecimento de metas | Ponderação dos indicadores

ETAPA 2

Pactuação

Sub-etapas: Formulação das iniciativas | Verificação de viabilidade | Alinhamento do plano de ação

ETAPA 3

Monitoramento dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Preparação do modelo de monitoramento e avaliação | Coleta de dados | Análise das informações | Aplicação do aprendizado

Formulação das iniciativas

Sub-etapa 5

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Definir plano de ação
- Criar matriz de contribuição

Definir plano de ação

Exemplo prático

Exemplo de aplicação do plano de ação

Ação/Atividade	Responsável	Início	Término	Entrega
Conhecer o perfil epidemiológico e identificar demandas	Nome do responsável	01/2019	03/2019	• Perfil epidemiológico
Definir modelo assistencial	Nome do responsável	03/2019	05/2019	• Modelo assistencial
Ampliar e adequar instalações e equipamentos	Nome do responsável	05/2019	05/2022	• Projetos • Alvarás de funcionamento • Equipamentos e instalações homologada
Contratar e capacitar profissionais da saúde	Nome do responsável	05/2019	05/2020	• Editais • Concursos • Parcerias
Melhorar a gestão de suprimentos	Nome do responsável	01/2019	12/2019	• Zero perdas (economicidade) • Zero penúria (economicidade) • Redução custo unitário em X% (economicidade)

Definir plano de ação

Modelo de uso

Exemplo de aplicação do plano de ação

Ação/Atividade	Responsável	Início	Término	Entrega

Criar matriz de contribuição

Exemplo prático

Exemplo de matriz de contribuição

Ação/Atividade	Áreas		
	Políticas de saúde	Serviços em saúde	Vigilância sanitária
Conhecer o perfil epidemiológico e identificar demandas	X	X	
Definir modelo assistencial	X	X	
Ampliar e adequar instalações e equipamentos		X	X
Contratar e capacitar profissionais da saúde	X	X	
Melhorar a gestão de suprimentos	X	X	

Criar matriz de contribuição

Modelo de uso

Exemplo de matriz de contribuição

Ação/Atividade	Áreas		

Verificação de viabilidade

Sub-etapa 6

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Definir competências e meios necessários
- Mapear competências e meios presentes
- Analisar viabilidade

Definir competências e meios necessários

Exemplo prático

Objetivos estratégicos	Grau de competências sugerido			...
	Liderança	Visão estratégica	Gestão de crise	
Ampliar a oferta (mais produtos e/ou para mais beneficiários)...	2	2	2	
Ampliar/focar em segmentos de beneficiários (maior risco, trabalhadores em horários alternativos, prevenção etc.)	2	3	3	
Ampliar/diversificar o acesso e cobertura (tipos de serviços em determinados locais e/ou horários)	3	2	2	

Nível de proficiência de competências:

0=Pouco / 3=Muito



Observações

- Além das competências (que é detalhado nesse documento), é de grande importância ter a definição dos meios necessários para que o profissional público consiga desempenhar seu trabalho e atingir suas metas. Exemplo de possíveis meios a serem considerados são: disponibilidade de orçamento, equipamentos, instalações, e etc.

Mapear competências e meios presentes

Exemplo prático

Exemplo de mapeamento de competências na equipe

		Grau de competências presentes		
Equipes		Liderança	Visão estratégica	Gestão de crise
				...
	Alfa	3	3	2
	Beta	2	3	2
	Gama	3	3	3

Nível de proficiência de competências:

0=Pouco / 3=Muito



- Identificar e descrever competências é um processo que requer expertise, conhecimento técnico, e envolvimento com as partes implicadas. Por isso, o conhecimento do trabalho das partes envolvidas requer a participação das mesmas. É fundamental legitimar o processo como um todo, sendo essencial dar vazão à manifestação das partes envolvidas, estabelecer um diálogo respeitoso e estar aberto a ouvir feedbacks.
- Além das competências (que é detalhado nesse documento), é de grande importância ter a mapeamento dos meios necessários para que o profissional público consiga desempenhar seu trabalho e atingir suas metas. Exemplo de possíveis meios a serem considerados são: disponibilidade de orçamento, equipamentos, instalações, e etc.

Analisar viabilidade

Exemplo prático

Objetivos estratégicos	Equipe responsável	Competências necessárias presentes	Ajustes necessários. Caso sim, quais?
Ampliar a oferta (mais produtos e/ou para mais beneficiários)...	Alfa	Não	Sim. Plano foi reavaliado e o novo prazo permite que treinamentos específicos sejam alavancados para reforçar a equipe na competência mais deficitária.
Ampliar/ diversificar o acesso e cobertura (tipos de serviços em determinados locais e/ou horários)	Beta	Sim	Não
Ampliar/focar em segmentos de beneficiários (maior risco, trabalhadores em horários alternativos, prevenção etc.)	Gama	Sim	Não



Observações

- Além das competências (que é detalhado nesse documento), é de grande importância analisar a viabilidade dos meios necessários para que o profissional público consiga desempenhar seu trabalho e atingir suas metas. Exemplo de possíveis meios a serem considerados são: disponibilidade de orçamento, equipamentos, instalações, e etc.

Alinhamento do plano de ação

Sub-etapa 7

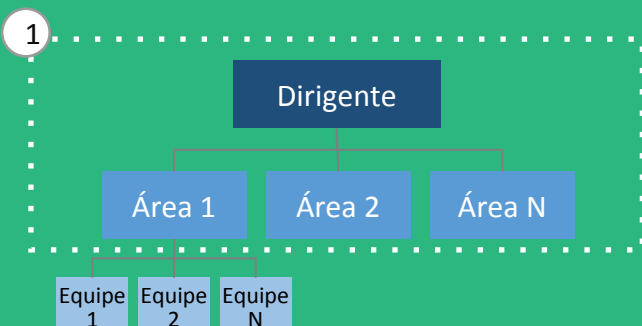
Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Definir arranjos, objetos e sujeitos de pactuação
- Definir incentivos e consequências
- Elaborar o instrumento de pactuação

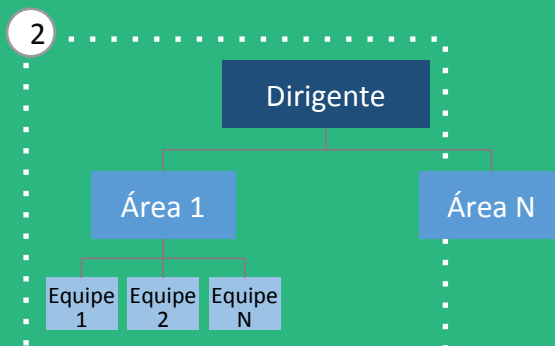
Definir arranjos, objetos e sujeitos de pactuação

Exemplo prático

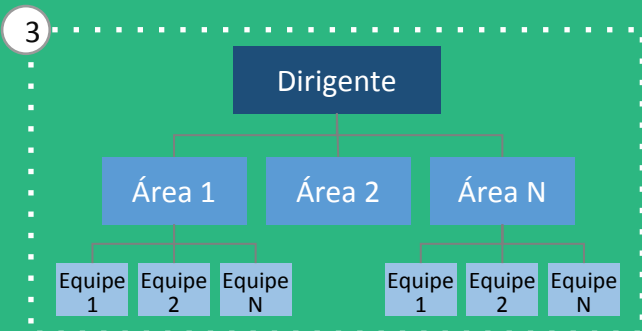
Exemplos de arranjos de pactuação



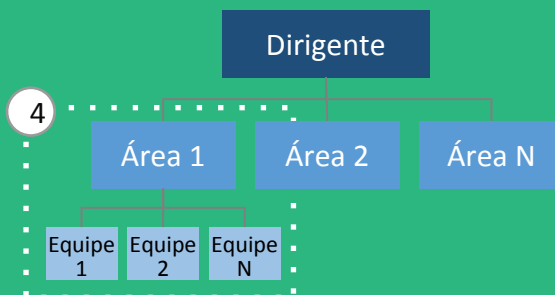
Pactuação entre dirigente e seus subordinados



Pactuação entre dirigente e uma área inteira



Pactuação entre dirigente e toda a organização



Desdobramento da pactuação dentro de uma área

Arranjo 1: A pactuação se dá entre o dirigente da organização governamental e seus subordinados diretos, que lideram as áreas de atuação da organização. Isto pode ser feito entre o dirigente e o conjunto de subordinados ou entre o dirigente e cada um dos subordinados (em linha com o modelo chileno, que consiste numa pactuação com um ocupante de cargo de direção).

Arranjo 2: o dirigente pactua com uma única área, incluindo aí seu líder e as equipes envolvidas.

Arranjo 3: o dirigente pactua resultados, iniciativas e competências com a organização como um todo, de forma coletiva.

Arranjo 4: representa um desdobramento do arranjo 1, no qual o líder de uma área pactua com suas equipes.

Os objetos de pactuação seriam resultados, iniciativas, e competências, conforme enunciados e descritos no quadro de indicadores e metas (resultados), plano de ação (iniciativas) e plano de desenvolvimento (competências). É fundamental que a pactuação contenha estes três objetos porque é muito comum a pactuação apenas de iniciativas, sem nenhuma clareza ou coerência a respeito dos resultados visados e das condições em termos de competências requeridas.

Definir e formalizar incentivos e consequências

Lista de possíveis incentivos

A seguir, listam-se alguns incentivos que, combinados, podem formar pacotes interessantes em modelos de gestão do desempenho:

- **Remuneração variável (máximo 20% dos vencimentos de forma eventual)**
- **Reconhecimento (premiação, cooperação técnica, visitas etc.)**
- **Progressão na carreira (em vez ou junto com tempo de serviço), caso o arranjo envolva servidores de carreira**
- **Capacitação (preferência em processos de capacitação)**
- **Processos seletivos internos (para cargos gerenciais)**
- **Atendimento a pleitos (mobilidade/remoção etc.)**

O usual é a composição de uma cesta de incentivos. Em geral, há uma grande preocupação em relação aos incentivos financeiros. Por um lado, eles tem um poder motivador. Mas, por outro, se empregados numa dose excessiva podem gerar dependência e tornar os agentes públicos interesseiros – a ponto de só fazerem algo se perceberem um ganho financeiro. Por isso, os incentivos financeiros devem ser parcimoniosos, idealmente não ultrapassando mais do que 10% da remuneração.



Observações

- Um erro muito recorrente nas pactuações é a inexistência de incentivos. Não há pactuação sem incentivo.
- Os incentivos não precisam, necessariamente, ser financeiros, devendo também incluir incentivos não-financeiros (ex: progressão na carreira, etc)
- Importante formalizar a pactuação (ex: as obrigações das partes, os mecanismos de monitoramento e avaliação, etc) via algum instrumento específico

ETAPA 1

Definição dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Definição de resultados | Modelagem de indicadores | Estabelecimento de metas | Ponderação dos indicadores

ETAPA 2

Pactuação

Sub-etapas: Formulação das iniciativas | Verificação de viabilidade | Alinhamento do plano de ação

ETAPA 3

Monitoramento dos objetivos e resultados

Sub-etapas: Preparação do modelo de monitoramento e avaliação | Coleta de dados | Análise das informações | Aplicação do aprendizado

Preparação do modelo

Sub-etapa 8

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Formar a equipe de monitoramento e avaliação
- Definir o modelo de monitoramento e avaliação

Formar a equipe e definir um modelo de monitoramento

Exemplo prático

Exemplo de modelo de monitoramento

Monitoramento e Avaliação

(quando será avaliado)

		Mensal	Semestral	Anual
Objetos (o que será avaliado)	Resultados (quadro de indicadores e metas)		Avaliação do indicativo de alcance dos resultados	Avaliação do alcance dos resultados
	Iniciativas (Plano de Ação) e Competências (Plano de Desenv.)	Acompanha-mento gerencial	Avaliação da execução	Avaliação da execução
Evento (como será monitorado)		Reunião de acompanha-mento com corpo gerencial	Reunião semestral de monitoramento com corpo gerencial	Reunião anual de monitoramento com corpo gerencial
		Relatório de execução das áreas	Relatório consolidado de execução e plano de ação ou quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado	Relatório anual de avaliação de gestão, e plano de ação ou quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado
Produtos				



Observações

- Monitorar e avaliar é demandante, e requer atenção, dedicação e expertise. Em sua maioria, **essa atividade requererá uma equipe dedicada**, mas casos mais complexos podem necessitar até de **uma unidade específica**

Formar a equipe e definir um modelo de monitoramento

Modelo para uso

Exemplo de modelo de monitoramento e avaliação

		Monitoramento e Avaliação		
		Mensal	Semestral	Anual
Objetos	Resultados (quadro de indicadores e metas)			
	Iniciativas (Plano de Ação) e Competências (plano de desenvolvimento)			
Evento				
Produtos				

Coleta de dados

Sub-etapa 9

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Definir fontes, instrumentos e rede de coleta
- Definir meios de verificação da qualidade

Definir fontes, instrumentos e redes de coleta

Lista de possíveis fontes

A fonte de informação é o lugar onde encontramos as informações necessárias para a aferição dos indicadores. As fontes podem ser primárias (originais) ou secundárias (provenientes de bases de dados) dentre as quais estão:

- Pessoas - profissionais, educadores, gestores, usuários, lideranças comunitárias, etc.
- Documentos – atas de reunião, boletins, livros de registro, diários de bordo, etc.
- Banco de dados – arquivos em sistemas de informação.
- Registros audiovisuais – fotografias, vídeos etc.
- Objetos concretos – prédios, comunidades, equipamentos etc.
- Sistemas existentes de registro de dados
- Levantamentos junto a públicos externos ou internos
- Questionários ou formulários autogerados
- Medidas técnicas
- Observadores externos
- Registros administrativos de outras organizações
- Instituições estatísticas



Observações

- O estabelecimento da rede de coleta implica em três atividades principais:
 - Identificar os responsáveis pela coleta, buscando desenhar e padronizar os modelos de coleta de dados
 - Mapear os procedimentos de coleta e o fluxo de informações
 - Conceber um sistema de alertas da importância da coleta nos devidos prazos
- Importante também definir os instrumentos de coleta (ex: sistemas informatizados, entrevistas, formulários, etc), o que garantirá a padronização e sistematização dos meios de coleta e com isso, uma base de dados mais consistente e confiável

Definir meios de verificação de qualidade

Critérios e questões relacionadas à qualidade dos dados:



Qualidade dos dados

Tempestividade



Os dados estão disponíveis no momento esperado?

Completude



O que é requerido está contemplado nos dados?

Consistência



Dados apresentam os mesmos valores em diferentes sistemas/documentos?

Conformidade



Os dados são compatíveis com o formato, tipo e intervalo solicitado?

Unicidade



Existem registros duplicados para os dados?

Acurácia



Os dados refletem os objetos do mundo real ou a fonte é verificável?



Observações

- Procure fazer estas perguntas de forma sistemática

Análise das informações

Sub-etapa 10

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Realizar análises
- Realizar discussões

Realizar e discutir análises

Exemplo comparativo

Análise de dados é o processo de converter números e palavras em informações úteis e acionáveis. Atribuir valor aos resultados dos indicadores implica em confrontar com parâmetros existentes (metas, desempenho, etc.) e interpretar o desempenho apurado. O rigor aplica-se ao tratamento dos dados, por meio de análises quantitativas (ex: testes estatísticos / correlações), qualitativas (ex: conteúdo por categorias, e comparações), e integradas (combinação de quantitativo e o qualitativo).

Tipos de análises¹

Séries Históricas

Propósito

Examinam o mesmo dado ao longo de períodos consecutivos para verificar e/ou tendências.

Exemplo

Avaliar a evolução do acesso à educação em determinada região.

Comparativa

Examinar os dados de diversas áreas, regiões para determinar como o desempenho varia de uma para outra.

Comparar o custo médio aluno no Brasil vs. Am. Latina.

Outras variáveis do contexto

Analisa o relacionamento com outros dados para melhor entender o desempenho total.

Frequência do aluno na escola influenciada pelos atrativos da educação integral.



Observações

- Garanta a busca por *insights* nas análises, e teste hipóteses e relações de causalidade
- Envolver as partes implicadas nas análises e valide as conclusões

1. Exemplos restritos às análise descritivas

Realizar e discutir análises

Outras informações

A interpretação das análise requer discussões e validações. Muitas vezes o processo de interpretação requererá:

- Desagregar os dados ao longo de dimensões (ex: geografia, tempo, unidades e subunidades organizacionais, etc) para serem mais específicos
- Efetuar a análise de uma quantidade e variedade abrangente de informações/indicadores complementares (quantitativos e qualitativos)
- Identificar que dados ou informações são importantes relatar
- Determinar os fatores que afetaram positivamente ou negativamente no alcance dos resultados apresentados
- Deparar-se com resultados que podem ser surpreendentes
- Questionar o grau de confiabilidade dos dados utilizados
- Construir interpretações alternativas
- Elaborar argumentos para convencer as partes interessadas sobre o sucesso ou fracasso do objeto avaliado
- Identificar riscos que podem impactar a análise dos resultados do indicador no curto, médio e longo prazos
- Indicar decisões, recomendações e intervenções no curto, médio, e longo prazos

Aplicação do aprendizado

Sub-etapa 11

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Identificar usos e público-alvo das análises
- Executar estratégia de comunicação
- Realizar eventos de aprendizagem

Identificar usos e público-alvo das análises

Lista de possíveis atores

Há muitos possíveis usos da informação sobre desempenho, conforme o propósito da gestão do desempenho e interesses das partes envolvidas. Os principais usuários consumidores das informações são:

- **Gestores públicos**
- **Autoridades executivas (ministros e secretários)**
- **Políticos**
- **Público em geral**
- **Mídia**



Observações

A promoção e disseminação de informações sobre o desempenho não assegura sua apropriação. Alguns fatores atrapalham o uso e a apropriação, tais como:

- Baixa qualidade da informação
- Barreiras técnicas
 - Capacidade de absorver e analisar informações
- Barreiras culturais
 - Culturas individualistas tendem a vincular desempenho a recompensas
 - Culturas igualitárias possuem dificuldades em revelar diferenças de desempenho
 - Culturas hierárquicas sobrevalorizam regras e padrões profissionais que podem estar em conflito com informações sobre desempenho
 - Culturas muito institucionais tendem a ser defensivas em relação à informações sobre desempenho

Executar estratégia de comunicação

Exemplo prático

Exemplo de estratégia de comunicação e mobilização

	Meios de comunicação					
	Cartaz	Sistemas de Intranet	Eventos periódicos de integração	Reuniões programadas das chefias	Seminários /workshop interno	Jornal interno (eletrônico) Relatórios executivos
Conselho diretor						X X
Presidente						X X
Superintendentes		X		X	X	X
Superintendente da SPV		X			X	X
Servidores da SPV	X	X	X	X	X	X
Demais superintendências e Servidores	X	X	X	X	X	X



Observações

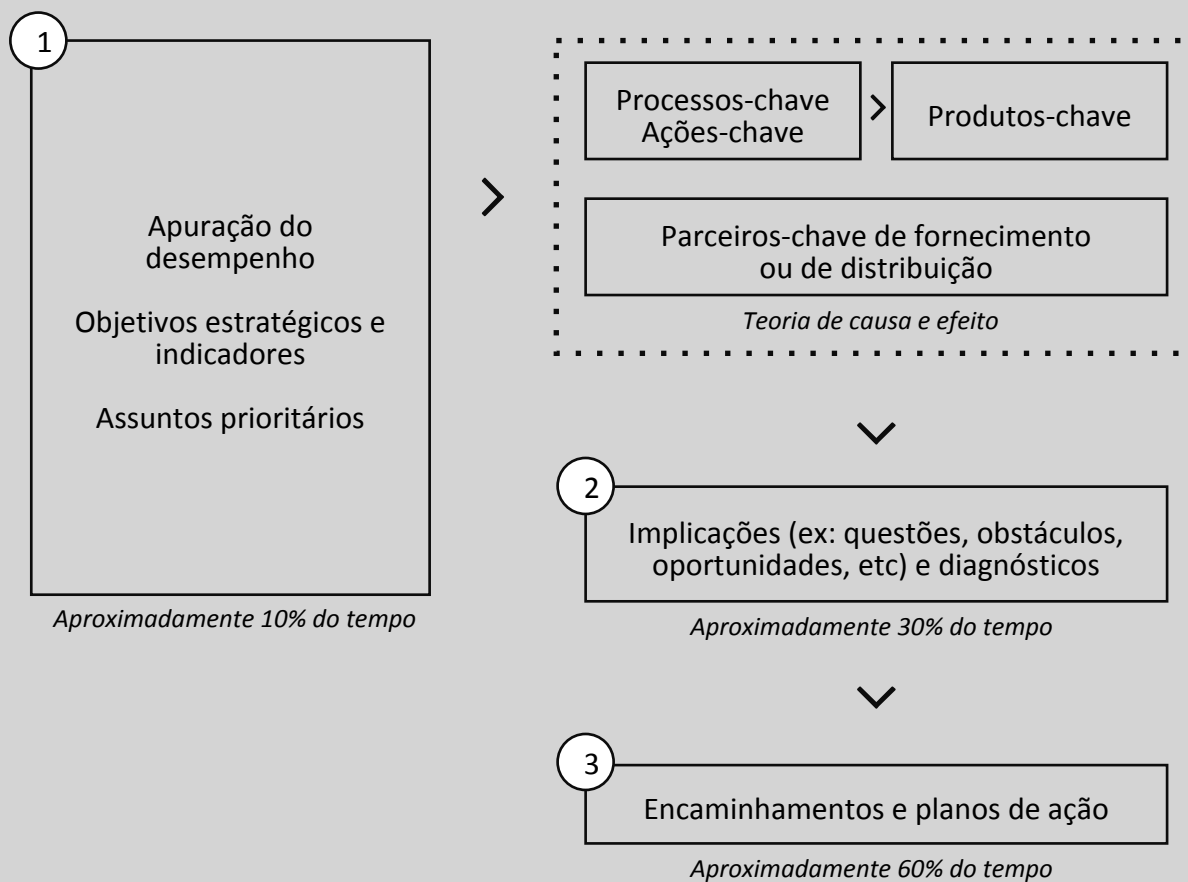
Comunicar o desempenho envolve o esforço de transmitir informações relevantes no tempo adequado (tempestividade). É necessário que se busque alternativas que estimulem debates e reflexões participativas, tais como:

- Exposições às equipes, audiências públicas, fóruns comunitários
- Vídeos e apresentações multimídia
- Plataformas web: páginas, portais e plataformas colaborativas
- Folders visualmente amigáveis
- Painel de indicadores com seus respectivos resultados

Realizar eventos de aprendizagem

Exemplo prático

Roteiro para uma Reunião de Aprendizado Estratégico (RAE)



Observações

- Ao final, deve haver a confecção de um relatório da reunião sobre as decisões tomadas para acompanhamento posterior



Parte 2:

Desempenho

das lideranças

ETAPA 1

Diagnóstico e plano individual da liderança

Sub-etapas: Definição das competências | Diagnóstico de competências |
Elaboração de plano de desenvolvimento | Criação de plano de resultados

ETAPA 2

Acompanhamento da evolução

Sub-etapas: Monitoramento do desempenho | Decisão sobre a carreira

Definição das competências

Sub-etapa 1

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Selecionar competências
- Selecionar matriz de competências

Etapa 1: Diagnóstico e plano individual da liderança

Selecionar competências

Lista de competências fundamentais utilizadas como base no guia prático 2

Competências	Características-chave
1 Visão estratégica	• Capacidade de antecipar, detectar e analisar os sinais do entorno e incorporá-los de forma coerente à estratégia e gestão institucional, estabelecendo seu impacto a nível local e global
2 Gestão e realização	• Capacidade de mobilizar recursos e alinhar pessoas para cumprimento de metas • Habilidade de monitorar o progresso e fornecer apoio e direcionamento diante de obstáculos e desvios
3 Liderança e gestão de pessoas	• Capacidade de motivar e orientar pessoas, assegurando boas práticas trabalhistas e gerando coesão e espírito de equipe • Habilidade de reconhecer e desenvolver talentos
4 Gestão de redes	• Capacidade de construir e manter relacionamentos colaborativos com pessoas e organizações-chave para alcançar os objetivos
5 Gestão de crises e contingências	• Capacidade de identificar e responder a situações de pressão e conflito, implementando soluções estratégicas e eficazes • Habilidade de manter uma atitude resiliente em situações de alta complexidade
6 Inovação e melhoria contínua	• Capacidade de gerar respostas inovadoras, integrar diferentes perspectivas e promover a participação de terceiros • Habilidade de identificar oportunidades de melhoria e facilitar a adoção de práticas de alto valor agregado
7 Comunicação estratégica	• Capacidade de comunicar de maneira eficaz, desenvolvida, e clara com diferentes interlocutores • Habilidade de ouvir seu interlocutor e priorizar a mensagem que deseja transmitir

Selecionar competências

Exemplo de avaliação das competências mais relevantes ao cargo

Competências	Indique o nível da competências para o cargo em análise		
	Ca rgo A	Ca rgo B	Ca rgo C
1. Visão estratégica	3		
2. Gestão e realização	2	2	3
3. Liderança e gestão de pessoas			3
4. Gestão de redes		3	
5. Gestão de crises		2	
6. Inovação e melhoria	3		
7. Comunicação estratégica			2

Nível de proficiência de competências:

0=Pouco / 3=Muito

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (1/14)

Competência: Visão estratégica

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Visualize o entorno, identificando novas oportunidades e/ou ameaças, determinando seu impacto na Instituição.	Reconhece mudanças muito evidentes no ambiente, que podem ter um impacto sobre projetos sob sua responsabilidade.	Analisa oportunidades, mudanças importantes e ameaças no entorno, no curto, médio e longo prazo, avaliando seu impacto no que se refere às metas da sua área.	Visualiza oportunidades, mudanças importantes ou possíveis ameaças no curto, médio e longo prazo que podem impactar na realização da estratégia Institucional.	Antecipa e visualiza oportunidades e ameaças no entorno que afetam a realização da estratégia institucional, projetando cenários futuros de curto, médio e longo prazo que podem ter impacto global.
2	Elabora planos de ação alinhados com a estratégia institucional, fazendo adaptações em caso de mudanças no entorno.	Desenvolve ações com uma visão de curto prazo, sem incorporar variáveis do entorno.	Define ações ou planos integrando informações da sua área de especialização e/ou a partir de diferentes antecedentes do entorno, compreendendo a relevância de fazer ajustes se necessário.	Elabora planos de ação e concede orientações vinculadas à estratégia institucional, levando em consideração antecedentes do entorno e compreendendo a relevância de fazer ajustes se necessário.	Desenha políticas, projetos e/ou procedimentos alinhados com a estratégia institucional, considerando sinais de várias áreas do entorno (social, político, econômico, ambiental, tecnológico, cultural e/ou de política pública), entendendo a relevância de fazer ajustes se necessário.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (2/14)

Competência: Visão estratégica

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
3	Conduz a instituição como sistema integral, sendo capaz de entender seu papel estratégico dentro de um sistema articulado.	Reconhece o papel que desempenha dentro de sua área.	Compreende que a instituição funciona como um sistema integrado e conduz sua equipe levando em consideração as diretrizes estratégicas que foram delineadas. Reconhece o papel que desempenha dentro deste sistema.	Possui uma visão abrangente da instituição, dirigindo as áreas sob sua responsabilidade com consciência sobre o papel que cumpre dentro destas e como cada área impacta a outra.	Possui uma visão abrangente da instituição e a conduz como um sistema articulado, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos propostos. Reconhece o caráter estratégico de seu papel e como suas decisões afetam variados campos de ação.
4	Reconhece e compreende o impacto de suas ações e decisões.	Reconhece que suas ações e decisões geram impacto em sua equipe de trabalho.	Reconhece que suas ações e decisões geram impacto dentro de sua área.	Identifica e analisa como suas decisões e/ou ações impactam no alcance dos objetivos e metas institucionais.	Identifica e analisa o impacto público, político e/ou social de suas decisões a nível global, no curto, médio e longo prazo, e como afetam na realização de objetivos estratégicos, tanto a nível institucional quanto a nível interinstitucional.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (3/14)

Competência: Gestão e realização

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Estabelece metas claras e desafiadoras orientadas a cumprir os objetivos institucionais.	Define metas claras orientadas a cumprir os resultados que se pede.	Estabelece e articula metas claras e desafiadoras para sua equipe trabalho, alinhadas com os objetivos da instituição.	Estabelece e articula metas claras e desafiadoras para as equipes de trabalho, estabelecendo padrões claros de qualidade, e priorizando as metas em função da sua importância para os objetivos da instituição.	Estabelece objetivos estratégicos alinhados com a missão Institucional, e transmite para os dirigentes da instituição prioridades, flexibilizando o planejamento em função das mudanças que ocorrem no ambiente e que impactam a instituição.
2	Gerencia os recursos e orienta as pessoas para a realização de objetivos.	Utiliza adequadamente os recursos, de acordo com o planejado.	Administra de forma eficiente e racional os recursos materiais, e orienta as pessoas para a realização de objetivos, concedendo-lhes responsabilidades de acordo com a sua capacidade.	Administra de forma efetiva a gestão de recursos e membros da equipe, de acordo com os objetivos de sua área e seus indicadores, revisando constantemente a atribuição destes para alcançar maior eficiência.	Administra de forma efetiva a gestão de recursos e pessoas. Realiza um plano estratégico de médio e longo prazo. Faz alterações de acordo com mudanças que se apresentem e que impactem a instituição. Desafia seu supervisor para melhorar a eficiência.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (4/14)

Competência: Gestão e realização

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
3	Monitora o progresso de resultados, entregando apoio e direção diante de dificuldades.	Cumprir os resultados que são solicitados nos prazos estabelecidos.	Controla o cumprimento de resultados dentro dos prazos, e padrões de qualidade acordados. Toma ações corretivas necessário.	Realiza acompanhamento periódico dos processos das áreas sob sua Responsabilidade, verificando o cumprimento de objetivos dentro dos prazos e padrões de qualidade. Toma oportunamente ações corretivas ou orientações, se necessário.	Realiza acompanhamento regular de processos através dos dirigentes para verificar o cumprimento dos objetivos institucionais. Especifica as metas e prazos esperados, antecipando possíveis obstáculos. Toma medidas corretivas se necessário.
4	Toma decisões assumindo responsabilidade dos seus efeitos.	Toma decisões rapidamente, considerando as consequências e impactos que podem ser gerados.	Toma decisões com rapidez e segurança nos assuntos sob sua responsabilidade, e se responsabiliza pelas consequências.	Toma decisões com rapidez e segurança, e se responsabiliza por elas, antecipando as implicações e o impacto que podem ter na área sob sua responsabilidade.	Toma decisões com rapidez e segurança, em situações complexas e/ou ambíguas, e se responsabiliza por elas, antecipando as implicações e impacto que podem ter sobre a instituição a curto, médio e longo prazo.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (5/14)

Competência: Inovação e melhoria

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Se informa sobre as tendências que permitem ir em busca de novas soluções.	Se atualiza sobre novos temas relacionados à sua área de especialização, quando é requerido.	Identifica tendências, e melhores práticas, tomando como referência diferentes fontes válidas de informação, que possam ser incorporadas para resolver problemas dentro de sua equipe de trabalho.	Desafia as equipes de trabalho a se manter atualizadas sobre tendências, e/ou melhores práticas, que possam ser incorporadas na instituição, contribuindo constantemente com os seus conhecimentos e experiência.	Promove uma cultura que reconhece a importância, e valoriza que os membros da instituição se mantenham atualizados em tendências, e/ou melhores práticas, que possam beneficiar a instituição.
2	Identifica lacunas e/ou oportunidades para melhoria.	Percebe as deficiências quando elas são evidentes, atuando de forma reativa.	Revisa constantemente os procedimentos, identificando lacunas, problemas, e/ou oportunidades de melhoria, em relação aos assuntos sob sua responsabilidade.	Identifica lacunas e/ou oportunidades de melhoria não evidentes, demonstrando motivação permanente para a implementação de mudanças substanciais.	Está permanentemente atento a novas oportunidades de melhoria, antecipando necessidades dos usuários e cidadãos, com uma visão clara do futuro em relação à solução de problemas.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (6/14)

Competência: Inovação e melhoria

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
3	Propõe e/ou apoia novos tipos de ideias e práticas que desafiam as convenções, e promovem a melhoria contínua.	Propõe soluções convencionais frente a situações e/ou problemas.	Mostra interesse em propor ideias e práticas orientadas a obter soluções eficientes, efetivas, inovadoras em situações e/ou problemas.	Desafia as equipes de trabalho a propor novas ideias e práticas que signifiquem uma melhoria para os cidadãos. Participa ativamente do processo de geração de propostas.	Impulsiona, e/ou apoia o desenvolvimento, a criação e a implementação de ideias e práticas originais que signifiquem uma melhoria para a instituição e para os cidadãos.
4	Fomenta a participação e colaboração criando ambientes propícios para inovar.	Não gera habitualmente espaços de interação para o intercâmbio de ideias.	Gera espaços participativos de discussão e reflexão para que se escutem e respeitem as opiniões de todos.	Desafia as equipes a gerar espaços participativos para discussão e reflexão, incentivando processos de co-criação de ideias, e promovendo o aprendizado contínuo dos membros.	Fomenta uma cultura participativa entre diversos atores relevantes, da instituição e/ou cidadãos. Compartilha de ideias ou formas de trabalho colaborativas, valorizando a co-criação no desenvolvimento de projetos.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (7/14)

Competência: Liderança e gestão de pessoas

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Desenvolve o potencial das pessoas, tomando diversas ações orientadas a favorecer a aprendizagem.	Identifica lacunas nos membros da sua equipe de trabalho.	Identifica as capacidades e aspectos a melhorar dos membros de sua equipe de trabalho, fornecendo <i>feedback</i> regulares, reconhecendo conquistas, e identificando oportunidades de melhoria, com foco em promover seu desenvolvimento.	Busca desenvolver o potencial das pessoas, fornecendo <i>feedback</i> e reconhecimento, e tomando ações destinadas a cobrir as necessidades de treinamento e desenvolvimento, a fim de capacitar os membros de suas equipes de trabalho para alcançar os objetivos propostos.	Compara as capacidades presentes na instituição, com as capacidades necessárias para o alcance dos objetivos institucionais no longo prazo. Planeja ações voltadas para as necessidades de desenvolvimento, potencializando as forças dentro das equipes.
2	Gera entusiasmo e compromisso com a visão e valores da instituição.	Conhece a visão e os valores da instituição, mas não os transmite aos membros de sua equipe.	Compreende e transmite a visão e valores da instituição para os membros da sua equipe de trabalho.	Vincula as tarefas da sua equipe à visão e valores da instituição, transmitindo um sentido de propósito e promovendo o compromisso com o trabalho.	Transmite a visão e os valores da instituição de forma convincente e inspiradora, gerando compromisso, motivação e sentimento de pertencimento entre os membros da instituição.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (8/14)

Competência: Liderança e gestão de pessoas

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
3	Promove um clima de trabalho harmônico, assegurando que prevaleçam na instituição as boas práticas de trabalho.	Mantém tratamento respeitoso com os membros da sua equipe de trabalho.	Promove tratamento respeitoso e tolerante entre os membros de sua equipe de trabalho, atua em concordância com as boas práticas laborais.	Promove tratamento respeitoso e tolerante entre os membros de sua equipe de trabalho, buscando a conformidade com as boas práticas trabalhistas, e mostrando-se atento às necessidades de sua equipe.	Promove um ambiente de trabalho harmonioso, garantindo que os dirigentes mantenham um tratamento respeitoso com suas equipes e cumpram as boas práticas de trabalho. Fomenta o valor do bem-estar dos membros da instituição.
4	Promove a coesão e espírito de equipe.	Trabalha de maneira colaborativa com sua equipe de trabalho.	Fomenta a colaboração, direcionado as ações de sua equipe de trabalho para um objetivo comum.	Desafia os membros da sua equipe de trabalho a atuar com autonomia e responsabilidade, direcionando suas ações para um objetivo comum e promovendo o apoio mútuo em face das dificuldades.	Fomenta o trabalho colaborativo dentro da instituição, promovendo o desenvolvimento de equipes autônomas e responsáveis, e reforçando o reconhecimento das realizações do grupo.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (9/14)

Competência: Gestão de redes

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Identifica e mapeia os diferentes atores relevantes.	Reconhece os atores que são obviamente relevantes para a instituição, mas não os classifica de acordo com sua importância, e nem identifica outros atores que poderiam ser chaves.	Identifica os atores e organizações cuja colaboração é chave para os projetos que lidera dentro de sua área de responsabilidade.	Identifica e mapeia os atores e organizações cuja colaboração é fundamental para o desenvolvimento de projetos sob sua responsabilidade. Analisa desafios e cenários, e incorpora estas informações na sua estratégia.	Mapeia e prioriza os atores e organizações cuja colaboração é fundamental para atingir os objetivos institucionais e interinstitucionais, no médio e longo prazo. Antecipa-se a futuros requisitos e desafios.
2	Promove a colaboração, estabelecendo alianças estratégicas que contribuam para a realização de objetivos institucionais.	Estabelece relações de colaboração com outros atores relevantes quando é requerido.	Mantém as relações de colaboração já existentes entre sua equipe de trabalho e outros atores relevantes, gerando acordos para atingir objetivos imediatos.	Desenvolve ações para estabelecer, manter e fortalecer alianças estratégicas para a realização de objetivos institucionais, no curto e médio prazo.	Planeja ações para estabelecer, manter e fortalecer uma rede de alianças estratégicas para a realização de objetivos institucionais e interinstitucionais, a médio e longo prazo. Orienta os dirigentes dentro da instituição sobre quais relações são fundamentais para a instituição.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (10/14)

Competência: Gestão de redes

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
3	Desenvolve ações destinadas a dar visibilidade à gestão da instituição.	Consegue transmitir informações básicas da instituição a outros atores relevantes.	Transmite informações-chave dos projetos que está gerenciando a outros atores relevantes, conseguindo dar visibilidade à gestão da sua área.	É capaz de representar a instituição diante de diferentes atores relevantes, transmitindo os cenários que atualmente são enfrentados, a fim de gerar apoio interinstitucional.	Transmite informações importantes da gestão da instituição, gerando entusiasmo e compromisso entre muitos atores e organizações relevantes, participando ativamente e constantemente na criação de vínculos estratégicos.
4	Atua com sensibilidade face às necessidades dos usuários ou membros da rede.	Identifica os usuários do serviço que provê.	Identifica os usuários do serviço que fornece, e mostra interesse em conhecer suas necessidades.	Desenvolve ações orientadas a abordar os usuários da instituição e identificar suas principais necessidades e requisitos, a fim de oferecer soluções pertinentes.	Planeja ações voltadas para a abordagem do cidadão, e identifica e incorpora suas necessidades no desenvolvimento de estratégias e projetos institucionais.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (11/14)

Competência: Comunicação estratégica

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Se expressa de maneira clara, fluida e oportuna, tanto em situações planejadas como inesperadas.	Emite ideias simples com clareza e fluência, mas seu discurso se desarticula ao enfrentar situações comunicativas de maior complexidade.	É capaz de expressar suas ideias de maneira clara, oportuna, e com convicção. em vários contextos. Assegura que se entenda o que foi transmitido.	Expressa suas ideias de maneira clara e fluida em diferentes contextos. Demonstra domínio do tema apresentado. Cria uma mensagem com uma estrutura definida, sendo capaz de distinguir ideias-chave de ideias secundárias.	Se expressa de forma assertiva em vários meios e contextos, utilizando linguagem tanto verbal como corporal. Demonstra eloquência, desenvoltura e domínio em seu discurso, deixando manifestar uma clara intenção comunicativa.
2	Considera o seu(s) interlocutor(es) e/ou público-alvo adaptando sua mensagem.	Escuta atentamente o(s) seu(s) interlocutor(es).	Mostra prontidão para ouvir os outros, mostrando sinais explícitos, e implícitos, que compreende a mensagem. É capaz de adaptar sua mensagem considerando as características do(s) interlocutor(es).	Mostra vontade de ouvir atentamente seu(s) interlocutor(es), identificando com precisão o que eles querem transmitir. É capaz de simplificar conteúdos complexos, adequando o discurso dependendo dos diferentes atores com quem interage.	Demonstra disposição e interesse de interagir com seu(s) interlocutor(es), entendendo seu(s) argumentos, e sendo capaz de prever suas possíveis reações. Adapta sua mensagem, ou estilo de comunicação, para garantir diálogos eficazes.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (12/14)

Competência: Comunicação estratégica

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
3		É capaz de organizar as ideias de forma estruturada, a fim de entregar a informação fundamentada.	Argumenta com base em evidências técnicas, operacionais e/ou políticas da instituição, levando em consideração os interesses da sua área.	Argumenta com base em evidências baseadas em aspectos operacionais, técnicos e políticos, levando em consideração os objetivos e interesses da instituição.	É capaz de negociar e persuadir, entregando argumentos operacionais, técnicos e políticos, levando em consideração os objetivos, interesses e/ou prioridades estratégicas da instituição e do Estado.
4	Avaliação da intenção durante a entrevista.	Avaliação da intenção durante a entrevista: estabelece uma inter-relação adequada com a situação da entrevista, expressando-se respeitosamente de acordo com as regras sociais convencionais (exemplos: cumprimenta, expressa-se educadamente, utiliza um tom de voz apropriado, suas intervenções são pertinentes, pergunta de maneira oportuna, despede-se).			

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (13/14)

Competência: Gestão de crises e contingências

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
1	Identifica e analisa situações de crise, emergência, pressão, conflito e/ou incerteza, avaliando custos, riscos e benefícios, a fim de alcançar os objetivos propostos.	Identifica e analisa situações de crise e/ou contingência, considerando informações evidentes.	Identifica e analisa informações de situações contingentes, avaliando custos, e riscos e/ou benefícios. Estabelece relações causais dos fatos, a fim de obter uma melhor compreensão da situação.	Identifica, coleta e analisa informações sobre situações de crise, ou contingência, avaliando custos, e riscos ou benefícios. É capaz de detectar informações relevantes, e alertar situações que ainda estão sendo desencadeadas.	Antecipa e analisa situações de crise e/ou contingência, avaliando custos, e riscos e/ou benefícios. Detecta informações relevantes que permitem projetar possibilidades de ação em vários cenários. Percebe a informação não evidente, que poderia impactar no curso dos acontecimentos.
2	Responde oportunamente a situações de crise e/ou contingência, por meio de decisões eficazes, reorganizando recursos e implementando planos de ação, a fim de fornecer respostas à uma necessidade específica.	Responda de maneira reativa, fornecendo soluções pouco oportunas.	Toma decisões de forma eficaz, a fim de resolver uma contingência. Distribui recursos disponíveis de forma eficiente, seguindo os protocolos estabelecidos.	Toma decisões rápidas e oportunas, considerando o impacto imediato. É capaz de se comprometer, organizar e liderar sua equipe para que disponham ou reorganizem os recursos necessários, estabeleçam prioridades e unam capacidades.	Toma decisões de maneira rápida, sendo capaz de prever seu impacto. Cria soluções estratégicas, planos de contingência, e/ou elabora novos planos de ação flexíveis, caso seja necessário. Reorganiza e mobiliza diferentes recursos de acordo com as prioridades detectadas.

Selecionar matriz de competências

Exemplo da matriz de competências chilena (14/14)

Competência: Gestão de crises e contingências

	Indicadores	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
3	Trabalha de maneira articulada com outros atores e/ou serviços da instituição, entendendo o papel que eles exercem na solução das contingências em torno de um propósito comum.	Em face de uma contingência, recorre as redes com que normalmente interage.	Em face de uma contingência, é capaz de trabalhar de forma colaborativa com os outros atores envolvidos, a fim de solucionar um problema específico.	Em face de uma contingência e/ou crise, é capaz de coordenar o trabalho com diversos atores e serviços envolvidos, estando ciente das funções e responsabilidades de cada um, e orientando suas ações para a resolução do problema.	Em caso de contingência e/ou crise, é capaz de organizar um trabalho articulado entre diferentes atores e serviços envolvidos, fornecendo apoio para outros. É proativo, identificando potenciais relacionamentos para ativar dentro da rede.
4	É resiliente diante de cenários emergentes, atuando com gestão da situação e tolerando emocionalmente as dificuldades que se apresentam durante os acontecimentos.	Consegue, usualmente, controlar os impulsos e emoções diante de situações difíceis, de maneira que não interfiram em seu trabalho.	Mantém a calma diante de situações difíceis, e é capaz de reconhecer as próprias emoções, assim como as dos outros, mostrando otimismo diante da adversidade.	Transmite tranquilidade diante de situações difíceis, e é capaz de conter sua equipe, agindo com determinação e calma para resolução de conflitos.	Promove uma cultura de resiliência e contenção em situações de crise, e/ou contingência, sendo capaz de sustentar sua equipe e se apoiar nela quando é necessário. É consciente sobre a relevância de transmitir segurança e tranquilidade aos cidadãos.

Diagnóstico de competências

Sub-etapa 2

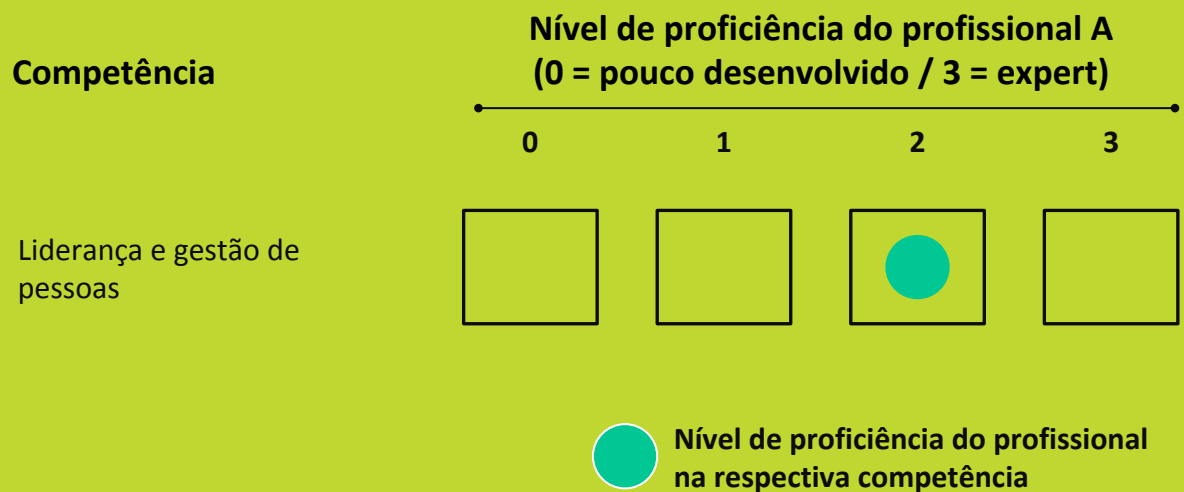
Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Fazer linha de base de competências da liderança
- Definir nível requerido e gap de competências

Etapa 1: Diagnóstico e plano individual da liderança

Fazer linha de base de competências da liderança

Exemplo prático para uma competência

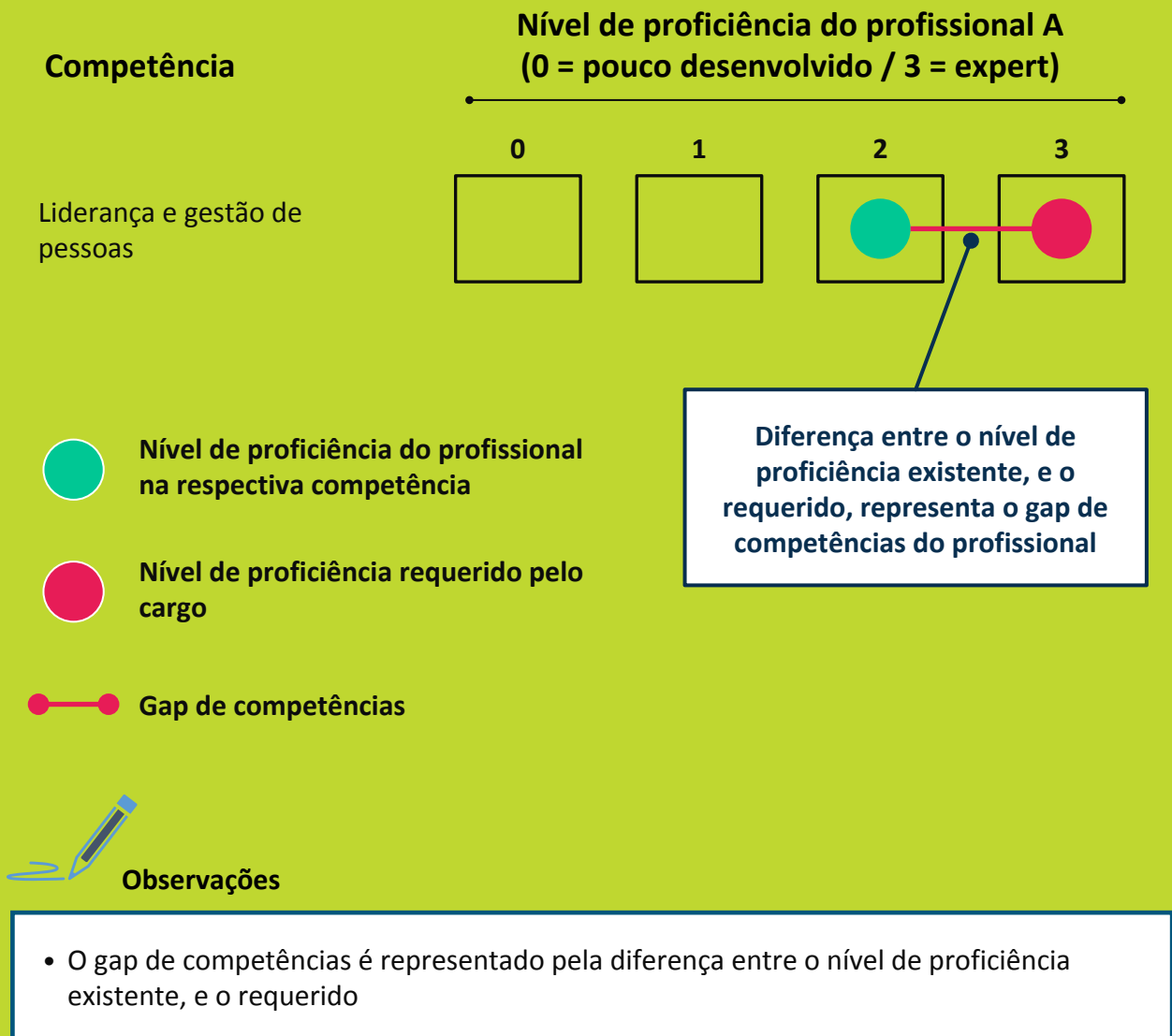


Observações

- Deve-se fazer essa análise para todas as competências relevantes ao cargo
- Ao final, deve-se preencher um relatório sobre as decisões tomadas, que servirá de base para o acompanhamento posterior

Definir nível requerido e gap de competências

Exemplo prático para uma competência



Elaboração de plano de desenvolvi-men to

Sub-etapa 3

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Definir plano de desenvolvimento

**Etapa 1: Diagnóstico e plano
individual da liderança**

Definir plano de desenvolvimento

Exemplo prático

Exemplo de plano de desenvolvimento

Competência	Indicador	Gap	Ação	Prazo
Visão estratégica	1. Visualiza o entorno, identificando novas oportunidades	Pequeno	Treinamentos específicos	Revisão do progresso em 3 meses
	2. Elabora planos de ação alinhados com a estratégia institucional	Grande	Rotinas de acompanhamento de reuniões estratégicas da alta gestão	Revisão do progresso em 6 meses

Definir plano de desenvolvimento

Modelo para uso

Competência	Indicador	Gap	Ação	Prazo

Criação de plano de resultados

Sub-etapa 4

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Desenvolver plano de resultados

Etapa 1: Diagnóstico e plano individual da liderança

Desenvolver plano de resultados

Exemplo prático

Cargo avaliado	Objetivos/metasp>	Indicadores
Diretor de uma unidade de atendimento em saúde	Aumentar número de pacientes de 2k para 5k	• Número de atendimentos • Número de pacientes novos
	Reduzir custo anual da unidade em 10%	• Custo com pessoal • Custo total com medicamentos • Custo total com equipamentos médico
	Aumentar a qualidade do serviço prestado	• Número de pacientes referenciados por outros pacientes

Desenvolver plano de resultados

Modelo para uso

Cargo avaliado	Objetivos/metasp	Indicadores

ETAPA 1

Diagnóstico e plano Individual da liderança

Sub-etapas: Definição das competências | Diagnóstico de competências |
Elaboração de plano de desenvolvimento | Criação de plano de resultados

ETAPA 2

Acompanhamento da evolução

Sub-etapas: Monitoramento do desempenho | Decisão sobre a carreira

Monitoramento do desempenho

Sub-etapa 5

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Realizar encontros para análise de competências
- Realizar encontros para análise de resultados

Etapa 2: Acompanhamento
da evolução

Realizar encontros para análise de competências

Exemplo de boas práticas para encontros periódicos

Como implementar diálogos para encontros periódicos (*feedback*)

1- Prepare-se para a reunião

- Agende antecipadamente (1 semana no mínimo)
- Tenha clareza do conteúdo a ser discutido

2- Defina onde realizar o encontro

- É importante que seja um local onde o profissional se sinta valorizado, seja no ambiente do trabalho, ou no órgão de gestão de pessoas, ou em outro local
- Idealmente, deve ser um lugar calmo, reservado (onde ninguém possa ouvir a conversa)

3- Defina quem deve participar do encontro

- Em princípio, a conversa é entre o gestor e o profissional avaliado

4- Defina a duração da entrevista

- Pode ser em um ou dois momentos distintos - uma reunião com foco no problema e outra com foco nos próximos passos
- Como são conversas estruturadas, devem ser breves o bastante e com registro do conteúdo para posterior acompanhamento do que foi combinado



Observações

- Não existe uma regra para definir a periodicidade dos encontros, com sua frequência variando entre diferentes organizações
- Pode-se fazer uso de encontros informais caso haja dificuldade de marcação de encontros formais
- É importante que o supervisor seja claro em suas observações, providenciando exemplos concretos, que consigam tangibilizar a situação exposta

Realizar análise de resultados

Exemplo prático

Cargo avaliado	Objetivos/metasp>	Atingido	Caso não tenha atingido, qual o motivo?
Diretor de uma unidade de atendimento em saúde	Aumentar número de pacientes de 2k para 5k	✓	-
	Reduzir custo anual da unidade em 10%	✗	Falha na redução dos custos totais com compra de medicações
	Aumentar o índice de satisfação dos pacientes	✓	-



Observações

- Dependendo do motivo pelo qual a meta não foi atingida, pode-se alavancar certas informações para futuros planos de melhoria de competências (ex: caso meta não tenha sido atingida por competência "visão estratégica" pouco desenvolvida).

Realizar análise de resultados

Modelo para uso

Cargo avaliado	Objetivos/metasp	Atingido	Caso não tenha atingido, qual o motivo?

Decisão sobre a carreira

Sub-etapa 6

Contém detalhes sobre as seguintes ações:

- Comparar avaliação dos pares
- Tomar a decisão
- Formalizar feedbacks

Comparar e tomar a decisão

Exemplo de boas práticas

A matriz Nine Box é uma método que pode ser útil para ajudar a tomada de decisão de sobre o indivíduo. Esta matriz permite comparar o desempenho com o potencial do profissional avaliado, gerando maior direcionamento e sustentação para a tomada de decisão.

POTENCIAL	ALTO	• Verificar a causa: local ou chefe errado? • Investir no desenvolvimento	• Concentrar-se no desempenho de curto prazo • Avaliar oportunidades a longo prazo	• Dar mais atribuições. Preparar para função maior • Líder do futuro
	MÉDIO	• Avaliar se está na área certa • Rever atribuições	• Investir no potencial e desempenho para manter na atual função	• Avaliar possibilidade de promoção na própria área
	BAIXO	• Avaliar possibilidade de movimentação para função menor ou demissão	• Avaliar possibilidade de movimentação horizontal	• Está no lugar certo. Manter na posição e rever remuneração
		ABAIXO DO ESPERADO	ESPERADO	ACIMA DO ESPERADO
		DESEMPENHO		

Formalizar feedback

Exemplo de boas práticas

Exemplos de pontos a serem considerados durante as devolutivas

a) Conversa sobre desempenho insuficiente

- Preparar-se para a conversa, com escolha de local adequado e tempo o suficiente
- Antever reações e se for o caso, buscar aconselhamento
- Monitorar indicativos de mudança de comportamento, tais como falta de engajamento, prazos perdidos, absenteísmo, erros procedimentais, falta de interesse em ir além, preocupação dos colegas, etc
- Realizar uma conversa e expor as evidências e possíveis causas do comportamento desconforme, se há, por exemplo, questões de saúde envolvidas ou déficit de competências
- Diferenciar conduta e capacidade (conduta - eu sei fazer, mas não quero; Capacidade - eu não sei fazer, mas quero)
- Expor os indicativos de forma clara, calma, aberta e honesta, demonstrando preocupação e disposição em ajudar a superar. Citar exemplos. Demonstrar como isto afeta a organização e outras pessoas envolvidas
- Refletir conjuntamente sobre a duração do problema, sua gravidade, profundidade (em relação ao esperado) e fatores externos (regras, procedimentos, restrição de recursos etc.), ouvir e perguntar
- Se os passos acima não funcionarem, talvez seja necessário tomar uma atitude formal, como uma investigação sobre as causas do desempenho insuficiente e/ou demissão.
- Nesse caso, sempre garantir que todas as políticas disciplinares, de capacidades, e de saúde da organização sejam seguidas, e que seja considerado o bem-estar do profissional neste momento que pode ser estressante para todos os envolvidos
- Manter o registro de todas as reuniões.

2- Conversa sobre desempenho consistente

- Estabelecer objetivos desafiadores, que expandam a capacidade de pensamento e ação
- Explorar possibilidades de desenvolvimento
- Reconhecer e agradecer a boa contribuição
- Encorajar o bom desempenho
- Apresentar/disseminar para a equipe, unidade e organização, como um exemplo
- Indicar para premiações e reconhecimento

3- Conversa sobre performance excelente

- Focar na avaliação do potencial do servidor, caso ele não esteja satisfeito com seu trabalho e deseje progredir para um trabalho de maior complexidade e responsabilidade
- Discutir também sobre desenvolvimento para que o potencial se realize e se alinhe com objetivos profissionais mais desafiadores



FUNDAÇÃO
Lemann



humanize

Apoio:



Centre for
Public Impact
A BCG FOUNDATION