Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva
de Gestão Administrativa

Secretaria de Economia

GDF

Curso

Trilha de Aprendizagem em Governança Pública – Módulo II – Desbravando novos caminhos – Governança de pessoas

Gestão do Desempenho na Governança de Pessoas

A elaboração, a formatação e a revisão do material didático são de responsabilidade da instrutoria.

Escola de Governo do Distrito Federal
Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 — Brasília/DF — CEP: 70610-610
Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

www.egov.df.gov.br

GESTÃO DO DESEMPENHO NA GOVERNANÇA DE PESSOAS

Maviane Ribeiro

seec/segea

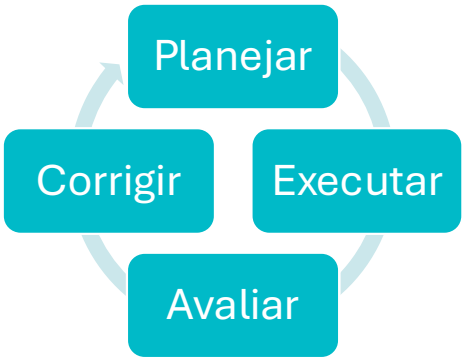
TRILHA DE APRENDIZAGEM EM GOVERNANÇA. MÓDULO 2. DESBRAVANDO NOVOS CAMINHOS (GOVERNANÇA DE PESSOAS)

OBJETIVO

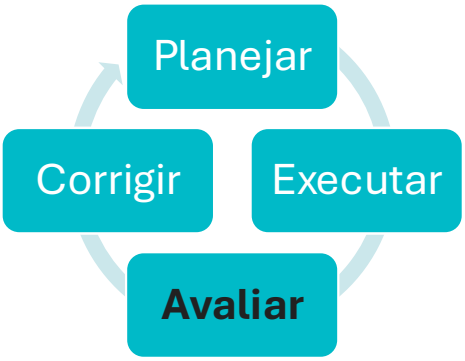
Compreender o papel da gestão do desempenho como mecanismo de governança de pessoas e reconhecer os principais elementos do ciclo de melhoria contínua utilizados para alinhar estratégias institucionais, práticas gerenciais e resultados organizacionais.

CONTEXTUALIZANDO

GESTÃO DO DESEMPENHO



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



CONCEITO

(Denisi & Murphy, 2017)

Refere-se a um **conjunto** de atividades, procedimentos e intervenções desenhadas para **melhorar o desempenho dos colaboradores**. Entre esse conjunto está o estabelecimento de:

- Objetivos
- Atribuição de nota (ou conceito) de desempenho
- Feedback
- Levantamento de necessidade de treinamento ou outras ações de capacitação
- Reconhecimento e distribuição de eventuais recompensas.

GESTÃO DO DESEMPENHO

- **Muito mais abrangente** do que a avaliação do desempenho, a gestão de desempenho é processo amplo de análise, identificação de atores, descrição de tarefas, acordos, avaliação e direcionamento contínuo de rumos
- A gestão do desempenho não é um fim em si mesma, mas uma **ferramenta para a realização da estratégia do órgão**
- A gestão do desempenho é um **processo de melhoria contínua do trabalho** que permite às organizações criar ambientes nos quais as pessoas são **capazes de expressar o máximo de suas capacidades.** Sua aplicação no setor público está associada à adoção de três tipos de estratégia:
  - Direcionamento estratégico
  - Mais e melhores entregas
  - Servidores capacitados
- Definição de **metas claras e indicadores** de desempenho ==> melhorar a **qualidade** dos serviços públicos e direcionar os esforços dos servidores para a obtenção de **resultados** concretos.
- O propósito da gestão do desempenho deve ser, sobretudo, **a melhoria e o aprendizado**

iESGo (TCU)

REALIZAR PLANEJAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS

- Há *objetivos, indicadores e metas* de desempenho **para cada função (subsistema)** de gestão de pessoas
  - há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de **recrutamento e seleção**
  - há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de **desenvolvimento profissional**
  - há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de **gestão de desempenho**
  - há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de **gestão da qualidade de vida e promoção da saúde**

iESGo (TCU)

MONITORAR O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DE GESTÃO

- A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas?
  - há **acompanhamento** da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas
  - os **relatórios** de medição de desempenho da gestão de pessoas estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram
  - em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe **medidas de tratamento**

GESTÃO DO DESEMPENHO NA GOVERNANÇA

- Mecanismo **estratégia**
  - Prática: monitorar o desempenho das funções de gestão (de pessoas)
    - GP executa ações para alcance dos objetivos estratégicos do órgão
- Diretamente conectado com a prática: promover a gestão estratégica
  - Estabelece objetivos, indicadores e metas
- Rotinas de monitoramento do progresso no alcance das metas
- Atribuição de responsabilidades pela execução dessas rotinas
  - Aferição dos indicadores
  - Periodicidade e formato dos relatórios da gestão

iESGo (TCU)

GERIR O DESEMPENHO DOS COLABORADORES E DOS GESTORES

- Há **metas** de desempenho individuais e/ou de equipes, vinculadas aos planos organizacionais?
  - há **normativo** que trata da avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores
  - a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores e colaboradores da **área finalística**
  - a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores e colaboradores da **área administrativa**
  - os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os **critérios** que serão utilizados para a avaliação de desempenho

- Os **resultados** da avaliação de desempenho são **discutidos** com os gestores ou colaboradores avaliados?
  - os avaliadores realizam, **antes** da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com o gestor ou colaborador avaliado, com o objetivo de discutir o seu desempenho
  - os avaliadores realizam o levantamento das **necessidades individuais de capacitação** durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados

NA PRÁTICA

MEDIDAS PARA GESTÃO DO DESEMPENHO

- **Essenciais (fundamentais para gerar resultados):**
  - Plano de metas como ponto de partida (Direcionamento estratégico e pactuação)
  - Desempenho como ciclo de gestão (Melhores entregas)
  - Alinhar desempenho e desenvolvimento (Servidores capacitados)
- **Desejáveis (garantem maior qualidade e consistência):**
  - Diretrizes gerais
  - Prazos para metas/indicadores/monitoramento
  - Metas/indicadores públicos e atualizados Diferenciar metas institucionais e individuais
  - Promover decisões baseadas em evidências
  - Reconhecer e disseminar boas práticas
  - Alinhar orçamento
  - Criar núcleo técnico de apoio e rede de gestores

- **Desaconselháveis (riscos à implementação efetiva)**
  - Foco na remuneração variável individual
  - Ênfase na punição
  - Comprometer reputação
  - Uso de curva forçada/métodos automáticos

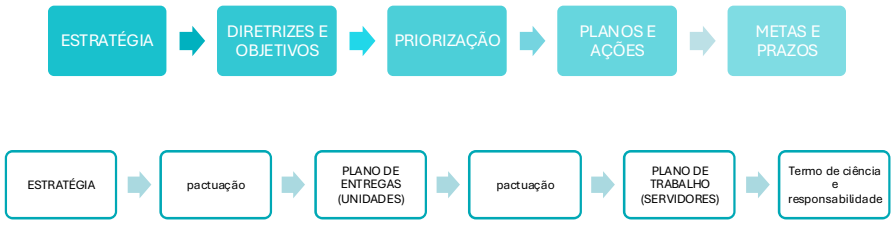
PRINCÍPIOS-CHAVE DA GESTÃO DO DESEMPENHO NA GOVERNANÇA DE PESSOAS

GOVERNANÇA DA GESTÃO DO DESEMPENHO

- **Auxiliar na implementação dos princípios de governança relacionados ao desempenho**: incorporando mecanismos, processos e estruturas adequados que sustentem os princípios de governança, como capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, prestação de contas e transparência, no contexto da gestão do desempenho
- **Estabelecer e analisar rotinas de monitoramento de desempenho**: Implementar rotinas para o fornecimento regular de informações sobre o desempenho da GP e colaboradores em relação às prioridades definidas. Promover a análise dessas informações para:
  - Identificar a necessidade de ajustes quando os resultados previstos não forem atingidos.
  - Propor à alta administração a realização de reuniões de acompanhamento para problemas não solucionados.
- **Apoiar a avaliação do modelo de governança**: Colaborar com a alta administração na avaliação periódica da adequação do modelo de governança da organização, o que inclui a avaliação das práticas e instrumentos de gestão de pessoas e desempenho.
- **Apoiar a responsabilização dos gestores pelo desempenho**: Auxiliar a alta administração em garantir que os gestores sejam responsabilizados pelo desenho e implantação da estratégia de gestão de pessoas e pelo planejamento da força de trabalho, o que se relaciona diretamente com a gestão do desempenho das equipes e do orgão.
- **Apoiar o desenvolvimento de competências gerenciais**: Contribuir para os esforços da alta administração em assegurar que os gestores possuam as competências necessárias para liderar equipes e gerir o desempenho.
- **Reforçar a cultura de desempenho**: Apoiar a alta administração na promoção e comunicação dos novos valores orientados por desempenho e pelo cidadão, incentivando a aceitação desses valores por gestores e servidores.
- **Contribuir para a transparência do desempenho**: Ajudar a garantir que as informações sobre desempenho (metas e indicadores) sejam publicadas periodicamente online, cumprindo uma obrigação prevista para cada governo.

BENCHMARKING – GOVERNO FEDERAL

- Gestão orientada a resultados: foco principal é a entrega por resultados e a qualidade dos serviços prestados à sociedade
- A relação entre o planejamento estratégico e a gestão do desempenho:



A avaliação da execução do plano de trabalho do participante no âmbito do Programa poderá subsidiar todos os processos de gestão de desempenho a que esteja submetido, observada a legislação pertinente, no que couber.

MÃO NA MASSA

- Planejar: desdobrar objetivos institucionais em metas e indicadores SMART.
- Executar: coletar dados e dar feedback contínuo.
- Avaliar: comparar resultados com metas, documentar e reportar ao Comitê.
- Corrigir: realinhar metas e práticas a partir dos aprendizados, fechando o ciclo de melhoria .

BENEFÍCIOS

EIXO DE VALOR	BENEFÍCIOS	POR QUE?
1. Liderança & Cultura Ética	• Políticas internas fortalecidas • Cultura organizacional ética mantida	Dados confiáveis sustentam políticas internas e reforçam comportamentos éticos
2. Estratégia & Decisão	• Alinhamento metas-objetivos • Ajustes ágeis à estratégia • Formulação ↔ implementação integradas	Metas e indicadores alinham unidades à estratégia, garantindo coerência entre planejamento e execução, evitando esforços dispersos
3. Eficiência & Recursos	• Alocação eficiente de recursos • Identificação de ilegalidades e ineficiências	Avaliações revelam onde alocar recursos e onde há ilegalidades/ineficiências
4. Valor Público & Satisfação	• Melhoria de resultados e entrega de valor • Usuários mais satisfeitos • Imagem e credibilidade elevadas	Melhora resultados de serviços e a percepção da sociedade, aumentando a confiança no governo e apoio a novas iniciativas
5. Agilidade & Resiliência	• Decisões mais rápidas • Postura proativa e redução de custos • Organização sustentável e resiliente	Monitoramento frequente acelera decisões e torna a organização proativa, reduzindo custos de correção tardia e mantendo a continuidade em cenários de crise
6. Pessoas Engajadas	• Motivação de gestores e equipes • Clareza de como cada um contribui	Feedback claro conecta o trabalho individual aos objetivos do órgão, elevando a motivação, reduzindo absenteísmo e fortalecendo a cultura de resultados
7. Riscos & Oportunidades	• Estratégia alinhada a riscos relevantes • Oportunidades de negócio melhor aproveitadas	Indicadores ajudam a antecipar riscos e a explorar boas práticas emergentes, elevando a capacidade de inovação e diminuindo a probabilidade de falhas estratégicas.

EM RESUMO

Para que a gestão do desempenho contribua de forma significativa para a governança de pessoas, é essencial que ela seja vista como um **processo estratégico e integrado**, que vá além da mera avaliação, focando no alinhamento com os objetivos institucionais, no desenvolvimento de competências e na promoção de uma cultura de resultados, transparência e valorização das pessoas, com o forte apoio e engajamento da liderança em todos os níveis.

Desafios como a cultura burocrática, a definição de metas e a qualidade da liderança precisam ser ativamente enfrentados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TCU. Referencial básico de governança organizacional (3ª ed.).

Decreto nº 39.736/2019: Institui a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.

CGDF. Guia prático para implementação do modelo de governança pública do Distrito Federal.

TCU. Questionário iESGo 2024.

TCU. Relatório técnico iESGo 2024

Movimento Pessoas à Frente. 15 medidas para aperfeiçoar a gestão do desempenho no setor público.

Vilhena, R. Gestão do desempenho na administração pública.

Assis, L. O. M., & Neto, M. T. R. (2022). Percepções sobre gestão do desempenho no setor público.

E-book “Governança em Gestão de Pessoas”.

Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal.