

# A GESTÃO DO DESEMPENHO

*no serviço público britânico*

---

Mário Woortmann - Diretor do Instituto Publix

Publix Ideias  
**2020**

# SUMÁRIO

A Gestão do Desempenho  
no serviço público britânico  
Novembro de 2020

## Sumário

UM RESUMO DOS MODELOS VIGENTES	3
1. Conhecer a Estratégia e definir o desempenho	4
3. Ciclos de Gestão do Desempenho	10
4. Reconhecimento	16
5. Engajamento	18
6. Desenvolvimento	20
7. Ponderações	24
ANEXO	26
Diferenciais do Publix	29
Publix em números	29

## UM RESUMO DOS MODELOS VIGENTES

A Gestão do Desempenho no serviço público britânico apresenta variações entre seus diferentes órgãos públicos, contando com diretrizes centrais e um modelo diferenciado para sua camada gerencial estratégica. Este paper apresenta um resumo sobre como funcionam seus modelos, em três contextos diferentes:

- Senior Civil Service (SCS): camada gerencial estratégica
- Servidores em geral, da camada tático-operacional
- O caso específico do Department of Work and Pensions (DWP), que experimenta um modelo diferenciado.

A coordenação da sistemática de Gestão do Desempenho dos Senior Civil Service (SCS) é realizada pelo Gabinete Central (Cabinet Office), que fornece o modelo em normativos e diretrizes específicas (iguais para todos os órgãos). Cada órgão do governo realiza os procedimentos internamente, mas são controladas de maneira consolidada pelo Gabinete Central. O atual modelo de gestão do desempenho do SCS foi implementado em 2017 e aprimorado em 2019, imprimindo um foco nas responsabilidades pelos resultados, nos comportamentos críticos (critical behaviours) e na atenção aos elementos de D&I (diversidade e inclusão) das equipes.

Para os servidores da camada tático-operacional, a coordenação é realizada pelo Serviço Central de RH (Civil Service HR), que define diretrizes de Ges-

tão do Desempenho para todos os ministérios, departamentos e agências, embora permita (desde 2018/2019) grande flexibilidade para formatação interna. De fato, entre 2012 e 2017, por determinação do Gabinete Central, todos os órgãos introduziram muitos processos e controles, mas sem comunicação e diálogo efetivos entre gerentes de linha e suas equipes. Os modelos de gestão do desempenho tornaram-se muito burocráticos, gastando-se muitas horas no controle, avaliação e classificação de servidores, tornando-se altamente impopular e percebido como injusto.

A partir dessa constatação, o Gabinete Central e o Serviço Central de RH notaram a necessidade de intensificar a comunicação individual, revisões constantes, coaching e desenvolvimento, promovendo uma ênfase na motivação e no engajamento. Revivou-se o modelo central e cada órgão passou a ter liberdade para personalizar sua própria sistemática de Gestão do Desempenho, desde que sigam 8 elementos críticos:

1. Os líderes são responsáveis.
2. O quê e como (the what and the how).
3. Desenvolvimento focado.
4. Diferenciar o desempenho.
5. O desempenho abaixo do esperado é tratado.
6. D&I (diversidade e inclusão) bem administrada.
7. "Tradução" funcional, profissional e departamental dos termos, princípios e objetivos para o entendimento comum.
8. Coordenação e consistência.



**Conhecer a Estratégia e definir o desempenho**

Em todos os modelos de Gestão do Desempenho dos órgãos públicos britânicos, o ponto de partida é o Plano Único do Departamento (Single Departmental Plan - SDP), que contém os principais objetivos, metas e indicadores prioritários do órgão público. Os SDPs permitem que o Parlamento e o público acompanhem o progresso e o desempenho dos órgãos em relação a uma série de indicadores. O seu Relatório de Contas Anual mostra o desempenho de um departamento comparativamente aos objetivos do seu SDP ao longo do último ano. Os SDPs são revisados anualmente para refletir as novas prioridades ou mudanças nas responsabilidades.

Os SDPs devem seguir o Modelo de Valor Público (Public Value Framework), refletido abaixo:

do pelo ocupante do cargo para, pelo menos, o nível de gestão imediatamente abaixo: gestor sênior para gestor intermediário, e assim em diante.

#### Servidores da camada tático-operacional:

A partir do SCS, os objetivos da gerência sênior devem ser desdobrados para as equipes e os servidores, considerando a contribuição ao serviço público e aos cidadãos. Após as reformas promovidas ao final de 2017, o lema central a partir de 2018 passou a ser gerenciar o que (the what - metas e objetivos) e o como (the how - comportamentos, competências e valores). Portanto, o que cada equipe e cada servidor deve realizar para entregar resultados e como devem fazer isso, procurando maneiras de fornecer suporte a um bom desempenho e melhoria contí-

#### Four Pillars

##### 1. Pursuing Goals

#### Areas to Consider

1. Understanding vision and goals
2. Degree of ambition
3. Implementation planning and monitoring

##### 2. Managing Inputs

4. Processes to manage resources
5. Quality of data and forecasts
6. Benchmarking and cost control
7. Cost shifting

##### 3. Engaging Users and citizens

8. Public and taxpayer legitimacy
9. User and client experience and participation

##### 4. Developing system capacity

10. Capacity to manage the delivery
11. Workforce capacity
12. Capacity to evaluate impact
13. Stakeholder management and working across organisational boundaries

Figura 1: Public Value Framework (fonte: The Public Value Framework: with supplementary guidance, Março de 2019)

#### Senior Civil Service (SCS):

A partir do SDP, as responsabilidades devem ser mapeadas nos objetivos dos cargos do SCS do respectivo órgão, que por sua vez devem ser refletidas nos objetivos das equipes em geral. Dentro de cada órgão, os objetivos de desempenho devem ser moderados em função de sua relevância, completude e detalhamento. Uma vez finalizado e acordado, o formulário de objetivos e metas deve ser desdobra-

nua. O ambiente ideal para a Gestão de Desempenho passou a ser “trazer todo o seu eu para o trabalho” (bring your whole self to work), para que cada servidor seja ele mesmo e respeite as diferenças e particularidades, tendo como pilar central a linha de visão (line of sight) da contribuição para os resultados organizacionais, das unidades e de seus desdobramentos internos. Até este ponto, o modelo do Department of Work and Pensions (DWP) segue os mesmos princípios.



## Pactuação de Indicadores e Metas



### Senior Civil Service (SCS):

Para a camada gerencial estratégica (SCS), o acordo de desempenho é realizado e acompanhado segundo uma lógica de papéis bem definidos entre os níveis gerenciais, a saber:

#### Gerência sênior:

- orienta para resultados, concentra-se em objetivos e constrói recursos departamentais;
- guia e modera objetivos de desempenho e avaliações e decisões de recompensa;
- garante que um processo adequado, justo e transparente seja seguido.

#### Gestor superior imediato:

- traduz os objetivos da organização e do projeto em contribuição individual;
- apoia a melhoria contínua por meio de feedback e coaching;
- é aberto, honesto e transparente nas discussões de desempenho;
- avalia os resultados de desempenho entregues em relação às metas;
- faz recomendações de recompensa; e
- comunica decisões de recompensa e justificativa para o indivíduo.

#### Ocupante do cargo (gestor do SCS avaliado):

- esclarece a compreensão dos objetivos e identifica problemas;
- proporciona desempenho alinhado com os objetivos e questões emergentes;
- busca e atua no feedback de desempenho; e
- aproveita ao máximo as discussões de desempenho que fornecem evidências de realizações para avaliações e articulação de objetivos de desenvolvimento.

No modelo do SCS, há um claro foco no desempenho e no desenvolvimento em conjunto. Os acordos

de desempenho devem detalhar metas e comportamentos, assim como considerar a inclusão e a cultura de diversidade no ambiente de trabalho. Ademais, a Declaração de Liderança do Serviço Público (Civil Service Leadership Statement) desafia líderes para assumir a responsabilidade pela prestação eficaz de serviços do programa de Governo e prioridades dos Ministros, demonstrando os valores da Função Pública e servindo ao público. Os comportamentos são baseados em três temas-chave: ser inspirador sobre o trabalho e seu futuro; construção de confiança através do engajamento e capacitar as equipes para entregar. Todos os SCS devem refletir a afirmação em seus objetivos de desempenho.

#### As metas e objetivos desses gestores devem refletir o SDP, incluindo:

- Entrega de resultados da unidade
- Finanças/eficiência do gasto
- Capacidade das pessoas (incluindo diversidade e inclusão)
- Contribuição corporativa.

Os objetivos devem ser SMART (específico; mensurável; alcançável; relevante; tempestivo). Ao menos um objetivo de desenvolvimento SCS deve se concentrar na capacidade profissional, sendo que todos os membros do SCS devem estar atentos às principais capacidades – gestão de mudanças, gestão digital, e gestão de projetos. Os comportamentos dos Perfis de Sucesso (Comportamentos da Função Pública), documento detalhado que se aplica a todos os servidores (diferenciado por níveis de cargos) destaca:

- Visão holística.
- Mudança e melhoria contínua.
- Tomada de decisões eficazes.
- Liderança.
- Comunicar e influenciar.
- Trabalhando juntos.
- Desenvolvendo a si mesmo e aos outros.

- Gerenciamento de um serviço de qualidade.
- Entrega no prazo.

Os fatores de desempenho para o SCS obedecem aos seguintes pesos:

- 50% de peso para metas desafiadoras (stretch goals), uma vez que os gestores possuem grande responsabilidade pelos resultados organizacionais, como descrito em suas funções.
- 50% de peso para comportamentos e valores, focados em desenvolvimento.

Tendo-se em vista o peso direcionado aos comportamentos críticos de sucesso, o guia de gestão de desempenho do SCS (HR Practitioners' Guide, 2019), enfatiza dois pontos principais: "Atitude e comportamento fazem parte do desempenho" (p. 22) e "Um bom gerente não separa o desenvolvimento do desempenho" (p.23).

#### **Servidores da camada tático-operacional:**

Para os servidores da camada tático-operacional, os órgãos governamentais têm liberdade para determinar os acordos de desempenho para o seu próprio pessoal, sujeitos às seguintes condições:

- Os meios de classificação do desempenho global devem ser capazes de contribuir para as disposições da organização para tomar decisões sobre remuneração relacionada com o desempenho.
- Os sistemas de avaliação de desempenho e as disposições de comunicação devem ser capazes de identificar claramente o patamar de desempenho, o que é considerado insatisfatório ou o que é considerado inaceitável.
- A concepção e desenvolvimento dos modelos dos diferentes órgãos para avaliação de pessoal devem ter em conta quaisquer princípios de boas práticas emitidas pelo Gabinete Central.

De forma semelhante ao SCS, para os servidores da camada tático-operacional os acordos de desempenho devem ser claros e consistentes na focalização do desempenho individual e do desenvolvimento na

entrega de prioridades estratégicas de resultados, ligadas ao SDP. A partir de 2017/2018, os fatores de desempenho e pesos foram estabelecidos de forma semelhante ao que se identifica no modelo do SCS:

- 50% de peso para metas desafiadoras (stretch goals)
- 50% de peso para comportamentos e valores, com foco em desenvolvimento.

#### **Department of Work and Pensions - DWP:**

Desde o final de 2018 e início de 2019, a sistemática de Gestão do Desempenho no DWP mudou radicalmente: nos dias atuais, concentra-se no desenvolvimento, colaboração, melhoria de desempenho e comportamentos que promovam o sucesso na realização dos objetivos institucionais. A partir do SDP, o sistema de Gestão do Desempenho segue uma lógica extremamente flexível, com uma abordagem baseada em equipes, onde os gerentes e seus servidores conduzem reuniões frequentes e conversas um-a-um com check-ins de desempenho e suporte. Destaca-se, no Guia Baseado em Equipes, um trecho do prefácio do Secretário Permanente: "o ponto-chave é trabalhar em uma linha de pensamento a partir do serviço ou resultado pelo qual somos responsáveis, e identificar de quem mais você depende para prestar esse serviço e quem depende de você. Essas pessoas são a sua equipe. Conheça-os e saiba como podem trabalhar juntos." (Peter Schofield, Secretário Permanente). Em outras palavras, o modelo de Gestão do Desempenho do DWP baseia-se fortemente na relação entre gestor e equipe, considerando cada um de seus membros e sua interação sinérgica de comportamentos e entregas baseados no apoio mútuo.

O ponto de sustentação é calcado nas relações de equipe com seus gerentes e na colaboração, incluindo a interação com outras equipes. O Guia Baseado em Equipe (Team-based Guide) descreve 7 etapas a serem seguidas pelos gerentes e suas equipes, fornecendo perguntas fundamentais a serem respondidas, assim como sugestões diretas:

1. Identifique quem está em sua equipe: discuta seus objetivos compartilhados como uma equipe para que eles ressoem com todos.

Não tente fazer a equipe caber em um molde, os objetivos e a composição das equipes podem ser flexíveis.

2. Discuta e concorde com o propósito da sua equipe: considere o Plano Departamental do DWP. Veja o plano da sua diretoria. Discuta como o trabalho que você faz se encaixa no trabalho mais amplo que o departamento faz.
3. Acordar o comprometimento da sua equipe: valores e comportamentos, anteriores às definições dos objetivos. Deve ser um espaço honesto e seguro para que todos concordem os valores e os comportamentos que você deseja, e registre no modelo. Defina formas coletivas de trabalho, com respeito e apoio uns aos outros. Faça reuniões de equipe diárias ou check-ins, para que todos participem ativamente, com foco em propósito, perspectiva e gratidão.
4. Defina os objetivos da sua equipe: os objetivos da sua equipe devem ser as tarefas que você e sua equipe são responsáveis. Eles devem ser desafiadores, mas realizáveis. O que o desempenho significa para sua equipe? Como os objetivos da sua equipe estão ajudando a alcançar os objetivos do DWP? Como eles se conectam ao propósito da sua equipe? Se necessário, atualizá-los de acordo com o andamento.
5. Desenvolva indicadores de equipe saudáveis: concordar com seus indicadores de equipe saudáveis permitem que a equipe decida, com antecedência, como eles estarão trabalhando tanto a curto prazo quanto em um período de tempo mais longo. Esses indicadores devem demonstrar como a equipe se reunirá e apoiará uns aos outros. Agregue o propósito, os objetivos e o compromisso da equipe e defina como você saberá quando eles foram alcançados.
6. Trabalhar em conjunto no aprendizado e desenvolvimento de equipes: o que poderia

ajudar a equipe a se desenvolver ainda mais? Há alguma oportunidade para os membros da equipe se instigarem tentando novas formas de trabalho? O núcleo dessa atividade é a equipe identificar por si mesma como quer aprender e se desenvolver.

7. Executar sessões de conversa em equipe: uma das partes mais importantes da nova abordagem. Realizar conversações trimestrais ou mais frequentes, rever o progresso, discutir o que fazer a seguir. As conversas em equipe funcionam melhor quando você começa celebrando sucessos, tornando público o agradecimento (quando apropriado), antes de passar para os desafios que a equipe teve e como você pode progredir em relação a eles. Estabeleça novas metas de expansão, se possível.

Realizados esses passos de estabelecimento dos acordos de desempenho em equipe, a liderança sênior verifica os objetivos da equipe quanto à consistência e o alinhamento entre as áreas. As unidades compartilham objetivos e trabalham em estudos de caso sobre como entregá-los. A partir daí, a liderança sênior compartilha as metas das unidades e realiza pontos de verificação durante o ano. Os objetivos do SDP são publicados em relatórios, mas não há necessidade de divulgar as metas da equipe.

Não há peso para os fatores de desempenho (objetivos/metasp e comportamentos), pois não há avaliação, na medida em que trabalham com monitoramento contínuo das metas e da atuação dos servidores. Ambos são igualmente importantes e perseguidos pelas equipes.



**Ciclos de Gestão do Desempenho**

**3**

## Senior Civil Service (SCS)

Para a camada gerencial estratégica, o monitoramento do desempenho se dá, principalmente, por reuniões trimestrais com os gestores superiores. Os objetivos devem ser revistos regularmente (pelo menos uma vez por trimestre) pelos ocupantes do cargo com seus gerentes, para garantir a relevância e detalhamento contínuos. Ambos devem discutir os objetivos inicialmente acordados e moderados, e se eles devem ser revisados à luz da mudança de prioridades governamentais e institucionais, e devem refletir quaisquer alterações ao SDP.

Ademais, espera-se que os gerentes superiores,

como líderes, forneçam coaching individual aos gerentes subordinados. Esta responsabilidade é obrigatória. No entanto, o procedimento é flexível para cada órgão. Deve acontecer pelo menos trimestralmente, embora alguns órgãos realizem mensalmente ou semanalmente. Os gerentes superiores devem fornecer e registrar o feedback e ações de acompanhamento por ambas as partes, e devem permitir o tempo necessário para discutir as necessidades de desenvolvimento e aspirações de carreira a longo prazo.

A figura a seguir resume o ciclo que se aplica aos gestores do SCS.

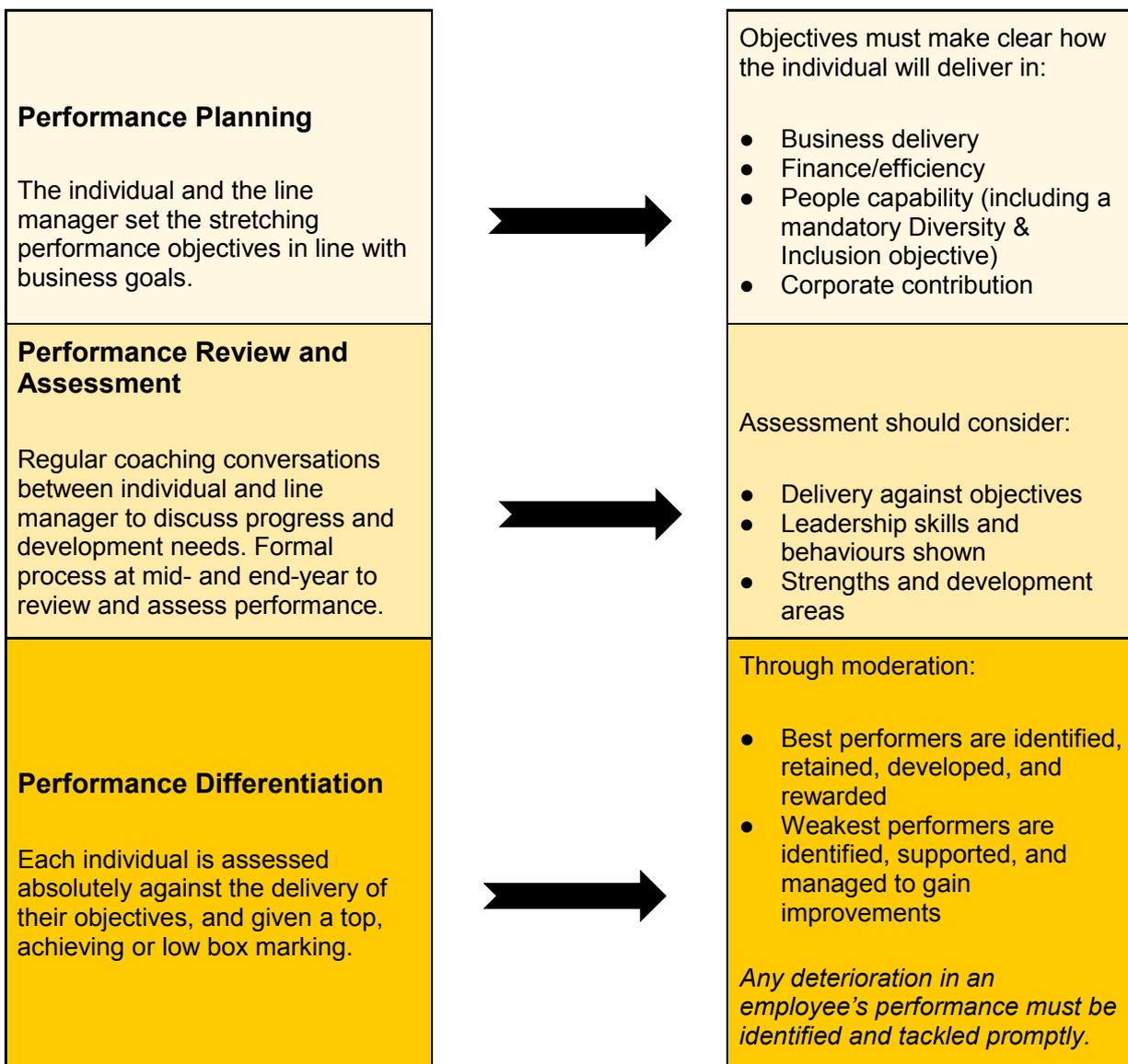


Figura 02: modelo geral do ciclo de planejamento, revisões e avaliações finais de desempenho do SCS britânico (Fonte: Performance Management Arrangements for the Senior Civil Service, HR Practitioners' Guide, abril de 2019)

A avaliação dos gestores do SCS segue procedimentos bastante abrangentes:

- Autoavaliação: o gestor avalia seu próprio desempenho.
- Compilação de evidências sobre a realização de objetivos SMART e comportamentos/habilidades que fundamentem as avaliações.
- Avaliação pelo gestor superior: discussão de evidências sobre a realização de objetivos SMART e comportamentos / habilidades. O titular do cargo e o gerente devem chegar a um acordo sobre a avaliação.
- Pesquisa de Pessoas (People Survey): todos os funcionários públicos participam desta pesquisa anual, cujo objetivo é avaliar o nível de engajamento e outros fatores, como a qualidade da liderança, em todo o serviço público do Reino Unido.
- Os resultados da Pesquisa de Pessoas e da ferramenta de avaliação 360º são utilizados no sistema de Gestão do Desempenho como informação complementar para a avaliação dos gestores.

Em seguida, todas as avaliações são moderadas por um painel de líderes, sendo que nenhuma avaliação é considerada final antes desse passo confirmatório. Os critérios de avaliação utilizados obedecem aos três elementos a seguir:

- 'O que' o gestor alcançou: quais metas atingiu e em qual nível.
- 'Como' ele alcançou - o grau em que ele demonstrou o comportamento previsto na Declaração de Liderança, nos Perfis de Sucesso, e como ele gerenciou sua equipe.
- Demonstração de valores do Serviço Público.

Ao final, são classificados em "Desempenho superior", "Alcançou o esperado", e "Baixo desempenho". Os casos de desempenho insatisfatório recorrente são tratados de forma a recuperá-lo, mas caso não haja melhoria, é aberto o processo de demissão:

- Estágio 1 – Primeiro Aviso Escrito;
- Etapa 2 – Aviso Final Por Escrito (se o gestor do SCS não demonstrar melhora no desempenho);
- Estágio 3 – Decisão de Demissão.
- Servidores da camada tático-operacional:

De forma geral, os servidores da camada tático-operacional participam de reuniões de monitoramento do desempenho de maneira similar ao SCS, com encontros trimestrais ou em maior frequência. Em 2019, muitos órgãos incorporaram mudanças em suas abordagens de Gestão do Desempenho seguindo as diretrizes de 2017/2018 do Serviço Central de RH, incluindo uma mudança de ênfase da mensuração para uma ênfase na melhoria do desempenho, da experiência e percepção do funcionário na sistemática:

- ampliando o foco e investindo na capacidade e confiança do gerente de linha, melhorando a motivação e o engajamento, e mudando a cultura e não apenas o processo.
- introduzindo um ciclo contínuo de conversas regulares de coaching, a fim de ter uma abordagem mais contínua em tempo real.
- Atualmente, buscam promover uma cultura inclusiva para:
- imprimir um foco contínuo na melhoria dos impactos da Gestão de Desempenho para funcionários de grupos específicos (especialmente pessoas negras, asiáticas e minorias étnicas; pessoas com deficiência; funcionários com contrato de meio período).
- conduzir reuniões e eventos de diversidade e inclusão para fornecer um melhor direcionamento para intervenções adequadas a cada grupo.
- As avaliações dos servidores da camada tático-operacional, após a implantação das mudanças de 2017/2018, variam de órgão para órgão, com as seguintes constatações:
- A comunicação foi aprimorada, com maior frequência de reuniões de desempenho e feedba-

ck, discussões individuais e reforçaram o papel dos gerentes como pilares da gestão do desempenho.

- Alguns órgãos ainda possuem suas sistemáticas de avaliação e classificação com seus próprios critérios internos de desempenho.
- Alguns órgãos passaram a realizar 3, 5 ou 7 avaliações, conforme percebem melhor para o seu caso. A flexibilidade e a liberdade para testarem alternativas estão em pleno andamento.
- As percepções dos cidadãos são utilizadas de forma variada pelos órgãos públicos britânicos, em geral de maneira qualitativa e complementar para avaliar os resultados.

Nos casos de desempenho insatisfatório, os mesmos três estágios aplicados ao SCS são utilizados com os servidores.

#### **Department of Work and Pensions (DWP):**

No modelo do DWP não há ciclo da gestão do desempenho, não há qualquer procedimento baseado em calendário. O ritmo da gestão de desempenho por equipes acompanha os objetivos, metas e seus prazos, independentemente dos calendários anuais. É uma lógica de gestão permanente, sem avaliações formais de desempenho, tendo o gerente como o ponto central para o sistema, no qual ele conduz conversas eficazes de desempenho e desenvolvimento pelo menos a cada dois meses, ou com mais frequência.

No DWP, esta é a etapa de maior importância na medida em que seu modelo de Gestão do Desempenho se baseia na continuidade, no monitoramento, na comunicação e na melhoria contínua, sem avaliações formais. A ferramenta principal para a gestão das equipes é a Roda Um-para-Um (One-to-One Wheel), que orienta, de forma resumida, os seguintes passos para o monitoramento e o desenvolvimento da performance:

1. Acordar sobre a frequência das reuniões.
2. Acordar sobre os temas para discussão.
3. Usar a ferramenta interativa Roda Um-para-Um.
4. Pensar no desenvolvimento.
5. Escolher ideias de desenvolvimento e suporte da Roda Um-para-Um.
6. Avaliar o desenvolvimento, com intervenções e prioridades de desempenho.

Diversas orientações são fornecidas para que o gestor trate com cada membro de sua equipe e com todos em conjunto, a partir das seguintes perspectivas:

Na metodologia utilizada pelo DWP, a seção de desempenho enfatiza especificamente as seguintes perguntas a serem consideradas como parte da discussão um para um:

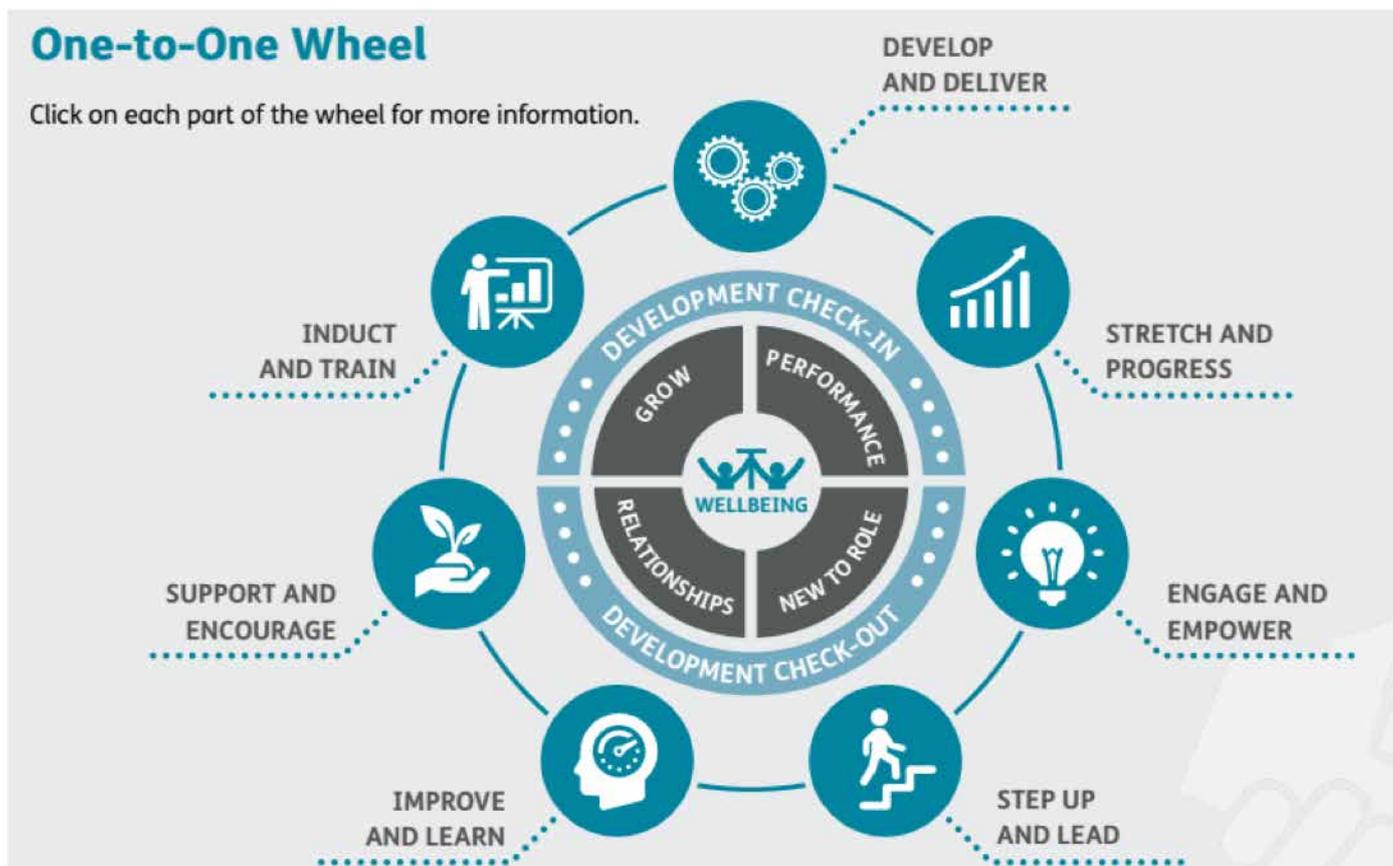


Figura 03: One-to\_one Wheel (Roda Um-para-Um) do DWP. (Fonte: People Performance: One-to-one Wheel Guide, DWP).

- O seu trabalho atual fornece-lhe detalhamento suficiente?
  - Que oportunidades você tem para desenvolver seus pontos fortes?
  - Como seu trabalho está sendo apreciado?
  - Você recomendaria algum membro da equipe para recompensa e reconhecimento?
  - Como você pode melhorar seu desempenho? O que está atrapalhando a melhoria do desempenho?
  - Como a equipe pode apoiá-lo a dar o seu melhor com mais frequência?
  - Há algum problema que você não está levantando nas conversas da equipe que você quer falar?
  - Você está recebendo feedback útil sobre o seu desempenho? O que esse feedback está dizendo?
  - Como você acha que nossa equipe tem trabalhado em conjunto para alcançar nossos objetivos compartilhados?
  - De que conquistas você se sente particularmente orgulhoso?
- Esta e as demais seções da Roda Um-para-Um (com outros capítulos e abordagens) representam a principal metodologia para os gerentes do DWP conduzirem o monitoramento do desempenho de suas equipes e de seus membros em substituição aos modelos tradicionais de avaliação.



**Reconhecimento**

**4**

### Reconhecimento não-pecuniário:

No Governo Britânico, não há um modelo formal e generalizado de reconhecimento não-pecuniário para todos os órgãos públicos. Cada organização decide se e como implementará suas formas de reconhecimento.

Como exemplo, no DWP, o modelo é bastante simplificado e discricionário para aplicação pelos gestores. Cada gestor recebe cartões de elogio e feedback e vouchers para ações de reconhecimento dentro da unidade, para utilizarem como entenderem em função do desempenho da equipe, conforme os destaques de desempenho e engajamento que percebem ao longo do tempo.

### Reconhecimento pecuniário:

Da mesma forma, as alternativas de bonificações, prêmios ou gratificações são desenhadas por cada órgão conforme perceberem pertinente. Muitos órgãos, de fato, abandonaram recompensas financeiras. Entretanto, caso decidam adotá-las, há diretrizes do Gabinete Central para que aconteça uma diferenciação de desempenho entre gestores, no formato de uma curva normal, com a maior proporção a ser classificada no nível intermediado (Alcançou o esperado) e a menor proporção na faixa inferior (Baixo desempenho). Para a camada tático-operacional, devem seguir as diretrizes do Serviço Central de RH:

1. ser razoável e proporcional ao nível de sucesso no atingimento dos resultados esperados.
2. não levantar questões de controvérsia potencial ou propriedade (como o uso privado gratuito de veículos oficiais ou marcas específicas).
3. a contribuição relativa deverá ser considerada preferencialmente da seguinte forma:
  - Parcela superior 25% do pessoal
  - Parcela média 65-70% do pessoal
  - Parcela inferior 5-10% do pessoal

O Gabinete Central garantirá, em conferência junto aos órgãos, que a distribuição agregada seja alcançada. Os colaboradores com desempenho na par-

cela superior podem receber um bônus de desempenho, assim como os colaboradores da parcela intermediária. Os órgãos podem decidir os valores desses bônus, sujeitos a um valor mínimo a pagar.

No caso do DWP, abandonou-se a bonificação individual e passou-se a bonificar (com um valor bem reduzido em relação aos anteriores) o desempenho das equipes, com valor igual para todos, desde que atinjam as metas esperadas.



**Engajamento**

**5**

A partir de sua pesquisa anual de pessoas (People Survey), o Serviço Central de RH produz, dentre vários resultados, o Índice de Engajamento (Engagement Index), que informa aos órgãos diferentes aspectos onde devem atuar para aprimorar o engajamento e onde devem manter suas práticas vigentes. Abaixo segue um extrato dos resultados desde 2009 até 2019, onde pode-se perceber a evolução do engajamento e de outros fatores:

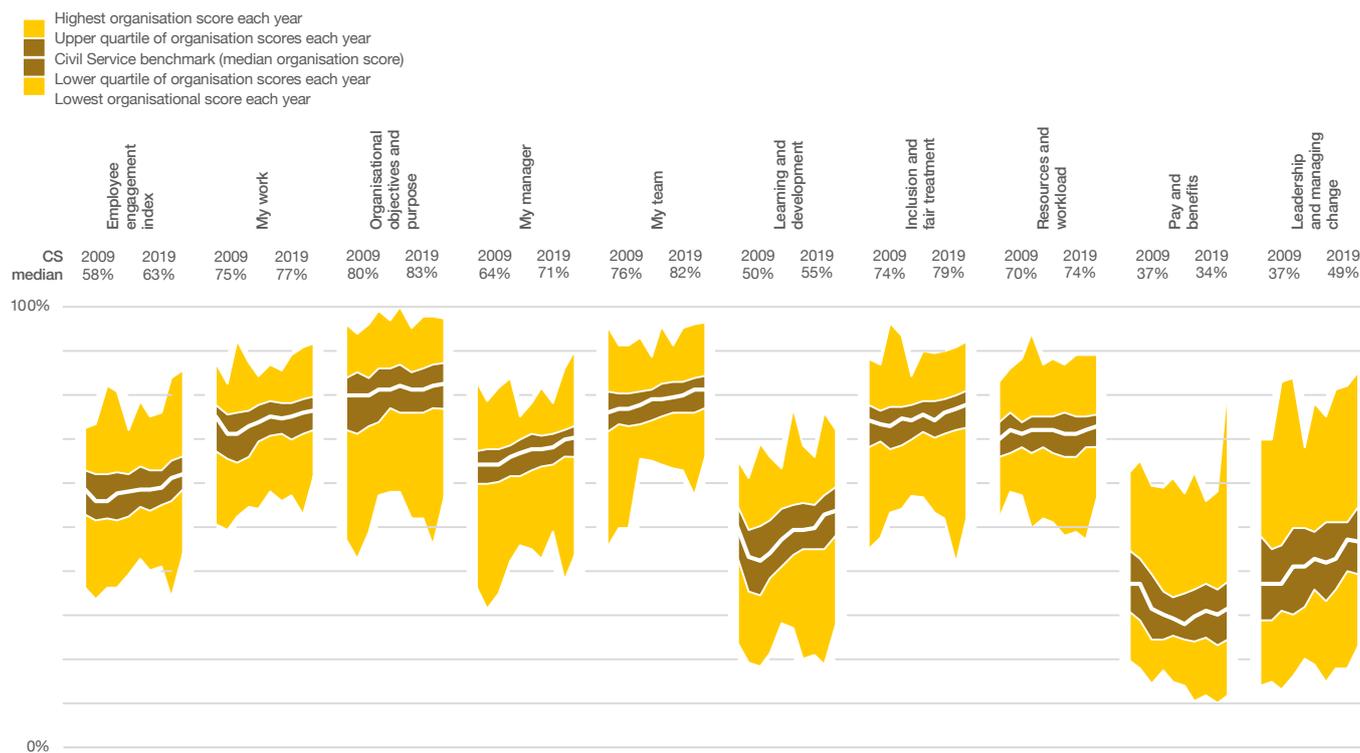


Figura 4: extrato da People Survey com resultados agregados de 2009 a 2019.

Os Relatórios Anuais dos variados órgãos públicos britânicos apresentam as ações que tomam para aprimorar ou manter seus níveis de engajamento, largamente pautados pelas ações das lideranças, pelo tratamento justo e considerando a diversidade e inclusão.



**Desenvolvimento**

**6**

As ações de desenvolvimento são realizadas em parte por meio de unidades centrais e em parte por iniciativa de cada órgão, conforme sua própria sistemática e necessidades internas. Os órgãos centrais dedicados ao desenvolvimento dos servidores e lideranças são:

**Civil Service Learning (CSL): dedicado a todos os servidores, incluindo gestores de nível tático, priorizando suas ações de aprendizagem em:**

- Competências essenciais
- Liderança e gestão
- Prioridades de Governo

Abaixo segue uma seleção (top picks) do Civil Service Learning:

**Academia de Liderança (Civil Service Leadership Academy)**

Também ligada ao Gabinete Central, a Academia de Liderança oferece programas de desenvolvimento de lideranças para apoiar os gestores do SCS em seu aprimoramento de habilidades de gestão e em momentos de transição de carreira, especialmente com três programas:

- Programa de Liderança de Diretor Adjunto (Deputy Director Leadership Programme)
- Programa de Liderança de Diretor (Director Leadership Programme)
- Programa de Liderança do Diretor Geral (Director General Leadership Programme)

Cada programa possui seus temas e formas de aprendizagem, e além dessas, oferecem:

Essential skills	Government priorities	Leadership and management
<p><b>Communicating with customers</b> Develop your communication skills in writing, on the phone and in person (for AA-SEO)</p> <p><b>Good complaint handling</b> Handle complaints positively and effectively</p> <p><b>Drafting complex documents</b> Plan and co-ordinate clear, well-structured documents – 1 day</p> <p><b>Working with ministers - a practical handbook on advising, briefing &amp; drafting</b> Work successfully with ministers</p>	<p><b>Managing contractors</b> Get to grips with the principles of managing suppliers – 1 day</p> <p><b>Running small projects</b> Effectively lead and deliver smaller projects – 1 day</p> <p><b>Unconscious bias</b> Practice techniques to overcome bias and be more inclusive – half day</p> <p><b>Internet tools for civil servants</b> Use internet tools to develop your digital skills and productivity</p> <p><b>Economics for policy advisors</b> Understand the economic impact of your policy area (for grades 6&amp;7) - 3 days</p>	<p><b>Communicating with confidence – managers' toolkit</b> Improve your confidence when engaging with colleagues</p> <p><b>Change leaders</b> Inspire and engage others when leading change (for grades 6&amp;7 to SCS) – 1 day</p> <p><b>Constructive conversations</b> Address performance issues positively and successfully (for EO to SEO) – 1 day</p> <p><b>Neuroscience of leadership - masterclass</b> Get the most from your brain to perform at your best (for grade 7 to SCS) – 1 day</p> <p><b>Leading with impact</b> Leadership development programme for SEOs – 5 days over 4 months</p> <p><b>Leading with purpose</b> Leadership development programme for grades 6&amp;7 – 9 days over 9 months</p>
<p>Free</p> <p>Free</p> <p>£97</p> <p>Free</p>	<p>£272</p> <p>£157</p> <p>£79</p> <p>Free</p> <p>£808</p>	<p>Free</p> <p>£289</p> <p>£146</p> <p>£162</p> <p>£1,693</p> <p>£3,215</p>

Figura 5: top picks do Civil Service Learning (fonte: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/470578/Product\\_Leaflet\\_CS\\_Live\\_2015\\_4PP\\_v0f-webtagInk.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/470578/Product_Leaflet_CS_Live_2015_4PP_v0f-webtagInk.pdf))

- Aprendizagem imersiva: desenvolve habilidades de liderança por meio da aprendizagem reflexiva.
- Orientação para o serviço público: apoia os novos líderes novos por meio de workshops, seminários, eventos e parcerias.
- Líderes confiantes em bem-estar: explora o que é bem-estar e identifica os passos que podem tomar como líderes e as áreas em que podem fazer uma diferença positiva na vida dos colegas no trabalho.
- Formando Equipes do Serviço Civil (Civil Service Teaming) explora desempenho e bem-estar nas equipes, ajudando-os a terem conversas significativas, construir relacionamentos e um senso de consciência sobre o desempenho de suas equipes.
- Liderança em um ambiente multidisciplinar: ajuda a ampliar a compreensão e a capacidade das funções centrais do serviço público e profissões por meio de workshops, recursos e eventos.
- Principais oportunidades de desenvolvimento de liderança: consistem em masterclasses, coaching e mentoring, e ferramentas de diagnóstico.
- Coaching: fornece suporte individual para melhorar seu desempenho no trabalho ou ajudá-lo a trabalhar em prol das metas.

A Academia de Liderança prioriza a metodologia de aprendizagem 70/20/10:

- 10% de aprendizagem estruturada, como workshops, estudos de caso imersivos, aprendizagem autodirigida e modelos de aprendizagem digital.
- 20% de prática de compartilhamento, construção de redes, coaching, conjuntos de mentoria e aprendizagem pela ação.
- 70% da aprendizagem no local de trabalho, onde o ato de liderança realmente acontece.

Dentre as diferentes formas de capacitação, oferecem também o Bite-sized learning, que consiste em pílulas de conhecimento na forma de TEDTalks, blogs e artigos úteis e de fácil consumo para os gestores aprimorarem suas estratégias e habilidades onde quer que estejam.

Há de se destacar o esforço diferenciado para desenvolver o nível gerencial estratégico (SCS), pilar central da Gestão do Desempenho no Governo Britânico. Contando com a coordenação do Gabinete Central, conduzem estratégias e ações tais como:

<b>Estratégias de Capacitação para o SCS</b>
• Comunicação constante do Civil Service HR com o RH dos órgãos.
• Intensas pesquisas sobre gestão do desempenho.
• Reuniões com os órgãos para compartilhar lições aprendidas.
• Palestras e grupos focais.
• Folders e cartilhas de orientação.
• Dentro de cada órgão:
• Consulta a funcionários para alinhar a percepção interna.
• Grupos focais frequentes.
• Rede de líderes.
• Kits de Ferramenta Gerencial (tool kits) para auxiliar os gestores.

Quadro 1: estratégias de capacitação para o SCS (elaboração nossa)

Nesse sentido, há uma atuação em forte parceria com uma unidade inteiramente dedicada a pesquisas de comportamento humano, motivação e engajamento, o Behavioural Insights Team, vinculado ao Serviço Central de RH, no Gabinete Central, assim como a parceria com o Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Suas pesquisas subsidiam as ações das unidades centrais, como o Civil Service Learning (CSL) e a Academia de Liderança (Civil Service Leadership Academy), dentre outros.



**Ponderações**

7

Como ponderações finais, pode-se afirmar que os modelos de Gestão do Desempenho do Governo Britânico apresentaram grandes avanços, a partir de evoluções em longas experiências de implantação e ajustes, principalmente para o SCS, que recebe grande atenção e investimento: desde a seleção, passando pelas carreiras, desempenho e desenvolvimento, incluindo a responsabilização pelos resultados. Para os servidores tático-operacionais, os órgãos públicos vivem atualmente um momento de transição e experimentação de novos modelos. Enquanto alguns ainda seguem os moldes mais tradicionais, mas com maior intensidade de comunicação, feedback e frequência de avaliações, outros, tal qual o DWP, promoveram mudanças mais disruptivas em suas estratégias e procedimentos.

Por outro lado, os obstáculos e desafios para a Gestão do Desempenho do serviço público britânico residem essencialmente na capacidade de conciliar o modelo do SCS, aplicado de maneira linear aos gestores de nível estratégico, com os modelos aplicados à camada tático-operacional, que variam de órgão para órgão. A atuação do Gabinete Central e do Serviço Central de RH necessitará ser cada vez mais próxima aos órgãos públicos para poder acompanhar as variações de modelos e sua efetividade seguindo as diretrizes originais.

No caso do DWP, a implementação deste novo modelo de Gestão de Desempenho é bastante nova (pouco mais de um ano), por isso afirmam ser muito cedo para medir os resultados de sua implantação. No entanto, nas pesquisas internas realizadas em abril e outubro, comparando as percepções dos gestores e servidores quanto ao antigo modelo de Gestão de Desempenho, ficou claro que este último é mais aplicável e eficiente para melhoria do desempenho. A “virada de chave” para a implementação bem-sucedida foi representada principalmente pelo esforço em garantir a adesão da administração, especialmente pela implantação de um caso piloto em algumas unidades e pelos resultados obtidos. Foi neste ponto que os gestores afirmaram “eu gosto dessa abordagem”. O apoio do Secretário Permanente também ajudou sobremaneira, na medida em que estava interessado na mudança de cultura, no trabalho colaborativo destinado a impactar o serviço público prestado para que os cidadãos pudessem perceber uma qualidade mais elevada.

Por fim, pode-se inferir que o posicionamento da gestão pública britânica no INCISE (International Civil Service Effectiveness Index, vide Anexo) indica que, possivelmente, os avanços de seus modelos estejam trazendo efeitos positivos.



**ANEXO**

Em 2019, o governo Britânico posicionou-se em primeiro lugar no The International Civil Service Effectiveness Index (InCiSE), que avalia 38 países desde 2017 (principalmente países da OCDE), como pode ser observado abaixo:

### InCiSE Index: United Kingdom

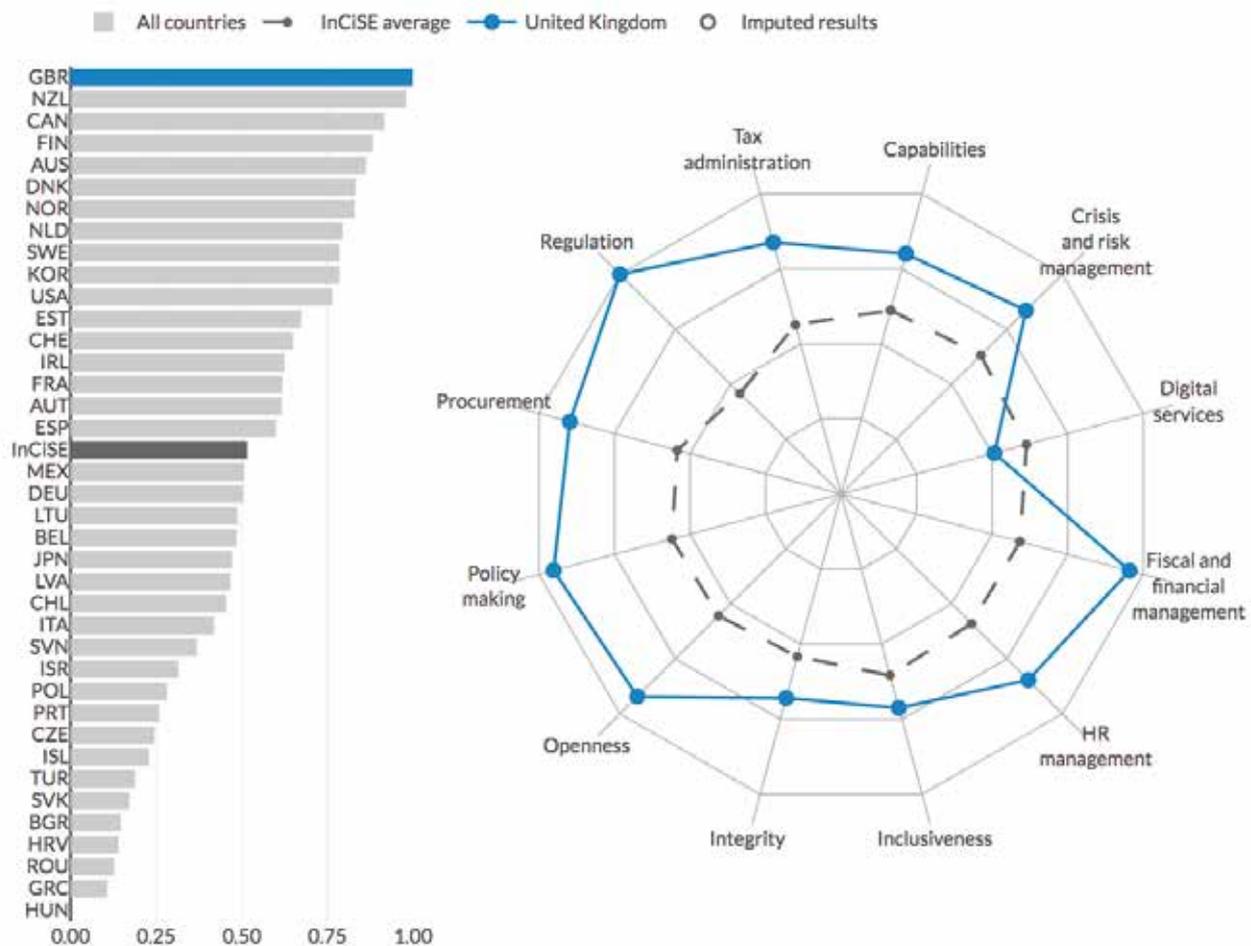


Figura 6: posicionamento do serviço público britânico no The International Civil Service Effectiveness Index (InCiSE) de 2019 (Fonte: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019#>)



**O Instituto Publix**

## O Instituto Publix

O **Instituto Publix** é mais que uma organização que atua no mercado de consultoria. Seu desafio é gerar aprendizado para resultados, integrando consultoria, pesquisa, capacitação e publicações. Sua equipe combina experiência no setor público e em consultoria organizacional com atuação acadêmica, unindo teoria e prática com presença em notórias iniciativas de melhoria da governança pública e no debate contemporâneo.

Sua história de criação de conhecimento, transformações e resultados gerados para seus clientes está registrada em mais de **35 livros e 300 artigos**.

## Diferenciais do Publix



## Publix em números



# PUBLIX

I N S T I T U T O

[institutopublic.com.br](http://institutopublic.com.br)



[institutopublic](https://www.facebook.com/institutopublic)



[instituto\\_public](https://www.instagram.com/instituto_public)

SIG Quadra 1 – Centro Empresarial Parque Brasília  
Sala 130 – Brasília – DF | CEP 70.610-410