

JORNADA DA GESTÃO DO DESEMPENHO E DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO RS – DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO NA SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO (SPGG) DO RS

Bruna Koglin Camozzato¹

Resumo: Conforme apregoa o Decreto N.º 56.436, de 29 de março de 2022, o qual institui a Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul e Rede de Gestão Estratégica de Pessoas – Rede Pessoas, a “gestão por competência: envolve a condução dos processos voltados para o desenvolvimento das competências dos agentes públicos com vistas ao alcance dos resultados estratégicos da organização”. Aliado à referida política, o presente artigo tem como objetivo compartilhar a experiência da implantação do projeto-piloto da Gestão de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas na Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul. O processo caracteriza-se como desafiante e relevante, especialmente por considerar que as competências servem como subsídio para o processo de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas e como consequência impulsiona o desempenho dos servidores ao alcance dos resultados do Estado. Assim, o trabalho aborda elementos importantes da aplicação da metodologia do projeto, de forma a conquistar uma perspectiva integrada com a gestão por competências adotada pelo Estado, isto é, com base nas seguintes óticas: a da organização, dando especial atenção aos seus objetivos e resultados, e a dos servidores, considerando a sua relação com o trabalho e o desenvolvimento de sua carreira por meio do seu desempenho. Quanto aos procedimentos metodológicos, este artigo classifica-se como uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória, contendo pesquisa bibliográfica e documental. A partir disso, o estudo está dividido em três capítulos, os quais apresentam: a Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas; a implantação do projeto-piloto; e, resultados, demonstrando significativa contribuição para a implantação do projeto em outras realidades e auxílio no fortalecimento da política de gestão de pessoas adotada.

Palavras-chave: Gestão. Desempenho. Desenvolvimento. Pessoas. Resultados.

¹ Liderança da Divisão Central de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul (SPGG-RS). Pedagoga Empresarial (ULBRA); especialista em gestão da qualidade (IBGEN); Mestre em RH e gestão do conhecimento (UNEATLANTICO) e Auditora Líder em Sistemas Integrados de Gestão (ATSG)

PERFORMANCE MANAGEMENT AND PEOPLE DEVELOPMENT JOURNEY IN RS – CHALLENGES OF IMPLEMENTATION IN THE SECRETARIAT OF PLANNING, GOVERNANCE AND MANAGEMENT (SPGG) OF RS

Abstract: As proclaimed by Decree No. 56,436, of March 29, 2022, which establishes the People Management and Development Policy of the Public Administration of the State of Rio Grande do Sul and the Strategic People Management Network - People Network, "management by competence: involves conducting processes aimed at developing the competences of public agents with a view to achieving the organization's strategic results". Allied to that policy, this article aims to share the experience of implementing the pilot project of Performance Management and People Development in the Secretary of Planning, Governance and Management of the State of Rio Grande do Sul. The process is characterized as challenging and relevant, especially considering that the skills serve as a subsidy for the Performance Management and People Development process and, as a consequence, boost the performance of public servants to achieve the results of the State. Thus, the work approaches important elements of the application of the project's methodology, in order to achieve an integrated perspective with the competence management adopted by the State, that is, based on the following optics: that of the organization, giving special attention to its objectives and results, and that of the servers, considering their relationship with work and the development of their career through their performance. As for the methodological procedures, this article is classified as an applied, qualitative, exploratory research, containing bibliographical and documental research. From this, the study is divided into three chapters, which present: Performance Management and People Development; The implementation of the Pilot Project and Final Considerations, demonstrating a significant contribution to the implementation of the project in other realities and help in strengthening the people management policy adopted by the State.

Keywords: Management. Performance. Development. People. Results.

INTRODUÇÃO

A atuação sistêmica, alinhada à administração de pessoas e aos objetivos estratégicos governamentais, passa pelo reconhecimento dos agentes públicos como fundamentais para a geração de valor público. A Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, órgão integrante da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), foi criada em 2019, com o objetivo de institucionalizar uma administração estratégica de pessoas como meio de potencializar as entregas das políticas públicas e valorização dos agentes públicos.

Outro ponto importante diz respeito à definição sobre a gestão do desempenho conceituada também no Decreto Nº 56.436, de 29 de março de 2022, o qual estabelece que a gestão de desempenho:

[...] trata-se de um processo contínuo de melhoria para o desempenho da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações administrativas, definido e alinhado às expectativas para o trabalho, acompanhando a execução das atividades, avaliando resultados e implantando ações de melhoria e de desenvolvimento, devendo a gestão de desempenho estar alinhada à estratégia governamental.

Nesse contexto, o desenvolvimento humano, com base na gestão do desempenho e do desenvolvimento de pessoas, é um relevante processo de valorização das pessoas e de resultados orientados para a sociedade. Assim, considera-se que para ser adequado, o desempenho deve estar alinhado aos objetivos, às metas e aos valores organizacionais. Além disso, o desempenho resulta de características relacionadas ao perfil do servidor, mas também das relações interpessoais estabelecidas, das características da organização e do ambiente de trabalho.

No primeiro capítulo, é possível conhecer os principais aspectos que nortearam o projeto Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas no RS, elencando os objetivos, a equipe de trabalho, as atribuições da equipe responsável pela implantação, os planos e entregas e os principais *stakeholders* envolvidos.

No tocante ao segundo capítulo, é possível identificar as etapas que conduziram a implantação do projeto, trazendo detalhes sobre a Jornada da Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas, que, alusivo aos quatro pilares da educação, promovidos pela Unesco, inspirou as paradas da jornada frente à Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas, conforme segue: “nosso jeito de ser”, composta pelos pontos turístico, normativas, matriz de competências e papéis; a parada “nosso jeito de conhecer” apresenta como pontos o Plano de Desenvolvimento de Lideranças (PDLs) e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI); a parada “nosso jeito de fazer”, traz os pontos turísticos, metodologia, processo, cronograma geral e ferramentas; e, finalizando, a parada “nosso jeito de conviver”, que aborda o *feedback* e interações como pontos turísticos.

No último capítulo, são apresentados os resultados e análises do projeto, além do próximo objetivo, pois superada a implantação do piloto, visa ampliar a abrangência da metodologia de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas para as demais

secretarias do Estado do RS, durante o período de janeiro de 2023 a dezembro de 2027, contribuindo para a modernização da gestão, a valorização e o desenvolvimento dos agentes públicos do RS.

A GESTÃO DO DESEMPENHO E DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO RS

Assim, na SPGG foi iniciado o projeto de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento, como aplicação no formato-piloto da metodologia construída em 2021, por meio de oficinas de cocriação com representantes das áreas de gestão de pessoas do RS. Nessas oficinas, também foi construída a matriz de competências comportamentais, tendo como propósito proporcionar a reflexão e a evolução das competências dos servidores, além de incentivar o efetivo acompanhamento dos objetivos e resultados pactuados nos níveis estratégico, tático e operacional.

Sendo um pilar da Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul e Rede de Gestão Estratégica de Pessoas — Rede-Pessoas, o processo de gestão do desempenho é definido na Seção IV - Gestões de Desempenho como:

O pilar Gestão de Desempenho busca o alinhamento das distintas competências, rendimentos e entregas do agente público, mobilizados no contexto profissional, em prol de uma melhoria contínua da atuação do agente público, com vistas à geração de valor público orientado para a sociedade e alinhada à estratégia governamental. A Gestão do Desempenho descrita no presente pilar será utilizada para o desenvolvimento do agente público, com base na Matriz de Competências do Estado e de acordo com o nível de liderança que o agente público exerça, não servindo como base para a promoção, a progressão e os demais fatores remuneratórios da carreira. Cabe à SUGEP a manutenção deste pilar, alinhada às estratégias e prioridades governamentais. A Gestão do Desempenho dos agentes públicos será composta pela dimensão institucional e pela dimensão individual. [...] (DECRETO Nº 56.436, DE 29 DE MARÇO DE 2022)

Dessa forma, é possível conquistar uma perspectiva integrada com a gestão por competência, com especial atenção aos objetivos e resultados coletivos e profissionais, pois conforme sugere Brandão e Guimarães (2001 apud ANDRADE, ABBAD E MOURÃO, 2006, p. 98), as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa. Em resumo: percorrer essa jornada contribui para o fortalecimento da visão estratégica na gestão de pessoas como política institucional de Estado.

Objetivos da gestão do desempenho e do desenvolvimento de pessoas no RS

Como parte integrante da estratégia do Governo do Estado do RS e com o principal objetivo de modernizar a gestão de pessoas, valorizando e desenvolvendo os agentes públicos, a implementação do projeto-piloto foi realizada ao longo do ano de 2022, na SPGG.

A Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas é composta pela análise de competências e de desempenho, por meio de duas dimensões: a institucional, elaborada a partir do atingimento de metas coletivas; e a individual, considerando a análise de competências de cada servidor e gerando um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos agentes públicos.

Na esteira de iniciativas promovidas nesse sentido, destaca-se:

Muitas empresas têm adotado modelos de gestão baseados no conceito de competências, visando orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional). (ANDRADE, ABBAD E MOURÃO, 2006, p. 98).

Apresentam-se os objetivos específicos dessa implantação, quais sejam: colaborar com o servidor no seu processo de desenvolvimento; auxiliar os servidores a reconhecer oportunidades de melhoria; identificar servidores que possuem maior grau de domínio sobre determinadas competências para melhor aproveitamento dos pontos fortes; e proporcionar momentos de *feedback*.

Atribuições da equipe de implantação do projeto

Amparada pela Política de Gestão de Pessoas, conforme Decreto Nº 56.436/2022, promovida pela Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), e articulada pelo Departamento de Gestão de Pessoas, a gestão do projeto é realizada pela equipe da Divisão de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas (DIDEP), a qual possui como principais atribuições:

- orientar e coordenar as atividades de gestão do desempenho e do desenvolvimento na SPGG e demais secretarias e órgãos que aderirem ao projeto;
- implementar e aprimorar continuamente as boas práticas, os processos e os sistemas que contribuam para a gestão do desempenho e do desenvolvimento;
- estruturar a gestão da equipe de gestão do desempenho e do desenvolvimento;
- representar a área de gestão do desempenho e do desenvolvimento diante dos órgãos e entidades do Estado, a fim de realizar o *report*² das boas práticas e avaliações realizadas;

² Retorno da informação.

- garantir a interlocução da área de gestão do desempenho e do desenvolvimento com os RHs setoriais, realizando análises periódicas dos resultados, propondo melhorias e sinalizando questões que possam comprometer a qualidade do projeto;
- atuar no desdobramento das metas institucionais;
- multiplicar conhecimentos referentes à gestão do desempenho e do desenvolvimento; e
- realizar atividades de gestão necessárias à implementação do piloto de gestão do desempenho e do desenvolvimento.

Equipe do projeto

Com relação às atribuições da SPGG-RS, além da elaboração da estratégia do Governo, que resulta no planejamento de políticas públicas, na formulação do Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA), ela é responsável pelo monitoramento dos projetos estratégicos da gestão e governança digital. Realiza o acompanhamento do desempenho econômico-financeiro de estatais, desburocratização da máquina pública, regionalização (consulta popular), gestão de pessoas, patrimônio do Estado, captação de recursos e suporte técnicos para parcerias público-privadas (PPPs). Entre as atribuições, está a responsabilidade de realizar estudos e indicadores sobre a atividade econômica, como os cálculos trimestrais do Produto Interno Bruto (PIB), reunindo uma base de dados para subsidiar a tomada de decisões do Governo.

Seguindo a lógica da seleção de lideranças por competência, adotada desde 2019 no Estado do RS, destaca-se que a liderança da equipe central de gestão do desempenho e desenvolvimento de pessoas foi selecionada por meio do Programa Qualifica. O referido programa surgiu de uma parceria entre o Estado do RS e organizações do terceiro setor. Nesse processo, o Estado passou a estruturar ações estratégicas em capital humano, iniciando pela seleção de cargos estratégicos da SPGG e da Secretaria de Educação.

Para a seleção do cargo em tela:

Espera-se que tenha um perfil dinâmico, empático, proativo, com capacidade de liderança e gestão de projetos estratégicos no setor público. Para esta posição, o profissional precisará desenvolver escuta ativa, a comunicação, o autodesenvolvimento; realizar interlocuções com lideranças das áreas de gestão de pessoas; dominar a metodologia de desempenho e de desenvolvimento dos agentes públicos; e disseminar conhecimentos e ferramentas em prol da gestão do desempenho e do desenvolvimento no Estado. Perfil voltado à gestão estratégica de pessoas. Capacidade para construção de Equipe e condução de projeto estratégico, proatividade para antever problemas e buscar soluções, além de agilidade para entrega de resultados. (SPGG, 2022, p. 01)

Além do perfil desejado, o processo seletivo foi embasado em critérios relacionados às competências estabelecidas na Matriz de Competências do Estado do RS.

Planos e entregas do projeto

Os principais planos e entregas do projeto consistem em: fomento à cultura do *feedback*³ e *feedforward*⁴, avaliação de competências, de desempenho e do desenvolvimento dos agentes públicos do Estado; desenvolvimento do espírito de equipe, acompanhado de alta qualificação e motivação; alinhamento entre as setoriais de gestão de pessoas das secretarias e dos órgãos, em prol da gestão do desempenho e do desenvolvimento.

A visão de futuro da Equipe de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento é ter superado os desafios iniciais da implementação do projeto, deixando-o funcional e alinhado para a expansão e realização de ciclos de avaliação contínuos, ressignificando a cultura de avaliação dos agentes públicos do Estado e promovendo tornando-se um forte legado para a gestão de pessoas do setor público.

Principais *stakeholders*⁵ envolvidos com o projeto de implantação

Destaca-se como fundamental o relacionamento da área responsável pela implantação com as seguintes partes interessadas: Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (**SUGEP**), a fim de prestar informações, dados, análises e recomendações, além de fornecer diretrizes e orientações; **gestores das setoriais de gestão de pessoas**, objetivando transmitir informações, realizar treinamentos e monitorar a realização de análises junto aos agentes públicos; **Assessoria de Comunicação, área da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)** para trocar informações relevantes e negociar assuntos que envolvam a área técnica, como a divulgação das ações e atividades do projeto e a parametrização do sistema de gestão por competência; **Escola de Governo (EGOV)**, de forma a ofertar capacitações visando o desenvolvimento dos agentes públicos com vistas ao Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e **Subsecretaria de Planejamento (SUPLAN)**, para auxiliar na elaboração do planejamento das equipes, prestando apoio e orientações sobre o desenvolvimento e acompanhamento dos resultados.

³A palavra inglesa *feedback* representa a junção de *feed* (alimentar) e *back* (volta), que pode ser traduzida como “retroalimentar”. Ou seja, é necessário suprir a fonte, que são as pessoas, orientando-as sobre sua *performance* e como melhorá-la.

⁴Traduzido do Inglês, a palavra *feedforward* significa “olhar para frente” ou “olhar adiante”. Como ferramenta de gestão de pessoas, o objetivo do *feedforward* é auxiliar na visualização de competências e comportamentos que se deve trabalhar e desenvolver nos colaboradores.

⁵Conceito criado na década de 1980, pelo filósofo norte-americano Robert Edward Freeman, o *stakeholder* é qualquer indivíduo ou organização que, de alguma forma, é impactado pelas ações de uma determinada empresa. Em uma tradução livre para o Português, o termo significa “parte interessada”.

IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

Iniciado em fevereiro de 2022, a implantação do projeto Gestão do Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas buscou reduzir a distância entre o desempenho esperado e o existente e, além disso, considerou as análises geradas por meio desse ciclo como o ponto de partida para importantes mudanças, como: intervenções educativas eficazes, consultoria para a nomeação de líderes, políticas de fortalecimento da cultura organizacional, entre outros.

Para melhor estruturar o trabalho, a partir do mês de julho foram intensificados os esforços para o aprimoramento da equipe, bem como formas para o controle efetivo das etapas relacionadas à dimensão institucional e individual.

Assim, a partir desse período, para o processo de implantação, foram estabelecidos os dados e indicadores necessários para o atendimento dos objetivos do projeto, sistemática de planejamento e execução das atividades com base em *sprints*⁶ fundamentadas nos métodos ágeis, uso de ferramentas para a melhoria dos processos como o emprego de *kanban*⁷, desenvolvimento da equipe por meio de ações da divisão, além da adoção do método de gestão do conhecimento acerca da criação e aquisição do conhecimento, organização e armazenamento do conhecimento, distribuição de conhecimento e aplicação do conhecimento atinente a gestão do Desempenho e do desenvolvimento de pessoas.

Segundo Takeuchi e Nonak (2008,p. 41), sobre a espiral do conhecimento;

[...] o conhecimento pessoal do indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Isso se dá continuamente e em todos os níveis da organização.

A gestão do conhecimento se deu de forma interna, a partir da organização dos materiais e padronização da documentação através das ferramentas disponíveis, como o *Onedrive*⁸, e, de forma externa à equipe, por meio de melhorias nas comunicações e canais para a disseminação das ações do projeto, especialmente a partir do desenvolvimento do espaço interativo e recursos didáticos elaborados para esclarecer as etapas e conceitos envolvidos no projeto.

Tais iniciativas foram fundamentais para o atendimento do cronograma, bem como para o alcance dos resultados almejados, especialmente por disponibilizar métodos e ferramentas para a disseminação e incorporação dos conhecimentos do projeto, seja pelos membros da equipe de implantação, seja por todos os envolvidos no processo, isto é, líderes e liderados da SPGG.

⁶ *Sprints*, na metodologia Scrum, é um período de tempo limitado a um mês ou menos, no qual uma versão incremental e usável de um produto é desenvolvida. Esse conceito vem do termo inglês *sprint*, que se refere a um tipo de corrida de velocidade em que o atleta percorre uma distância curta num período de tempo mais curto ainda.

⁷ Do japonês, *Kanban* é literalmente traduzido como “quadro de sinal” ou “sinal visual”. Trata-se de um método de gestão de trabalho originado do Sistema Toyota de Produção (TPS), no final da década de 1940.

⁸ OneDrive é um serviço de armazenamento em nuvem da Microsoft. Com ele é possível armazenar, hospedar e compartilhar qualquer arquivo, usando uma conta da Microsoft.

Nesse sentido, salienta-se que a análise de *performance*⁹ auxilia em uma visão estratégica para o Estado, pois coloca em evidência pontos fortes e oportunidades de melhoria, tanto no que diz respeito a cada servidor quanto no que concerne às equipes. Dessa forma, fica mais fácil visualizar formas de aprimorar processos e gerar mais resultados para a sociedade.

A Gestão do Desempenho, entre seus diversos objetivos, verifica se as metas pactuadas para determinado ciclo foram alcançadas ou não. Com isso, retrata uma “foto” do desempenho em um determinado momento do ciclo, podendo ser uma análise de meio termo ou de fim de ciclo. Com esse caráter, não se trata apenas de considerar melhorias e planos de ação para o ciclo de gestão em questão, mas, sobretudo, pautá-lo em uma perspectiva futura, isto é, com perspectiva de tendência para o alcance de resultados no fim do ciclo ou no próximo ciclo de gestão.

A Jornada da Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas

Na sequência, é apresentada a forma didática da referida Jornada da Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas, contendo os aspectos lúdicos utilizados para a incorporação de seus conceitos e formas de implantação e disponibilizados numa perspectiva de *nano-learning*¹⁰, que consiste, basicamente, em conteúdos curtos de aprendizagem, como “pílulas de conhecimento”. Tais recursos foram inspirados nos quatro pilares da educação promovidos pela Unesco, entendendo que, acima de tudo, esse projeto está extremamente relacionado a um processo de ensino/aprendizagem, ancorado à mudança da cultura organizacional.

Para isso, foram sintetizadas quatro principais paradas como trilhas de aprendizagem para o processo de gestão do desempenho e do desenvolvimento de pessoas fundamentados na gestão de competências, sendo elas: nosso jeito de ser, nosso jeito de conhecer, nosso jeito de fazer e nosso jeito de conviver.

De acordo com Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 98):

A “gestão baseada em competências” — ou, simplesmente gestão de competências — tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações [...]. Nesse contexto, a noção de “trilhas de aprendizagem” surge como estratégia para promover o desenvolvimento de competências e tem como referências não só as expectativas da organização, mas também conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações profissionais das pessoas.

Considerou-se a necessidade de desenvolver o conceito de jornada, subsidiando-se nos modelos pedagógicos difundidos na contemporaneidade, semelhante às trilhas de aprendizagem, que pressupõem:

⁹ De acordo com a definição do Dicionário Aulete, *performance* significa “desempenho em uma exibição”.

¹⁰ O *Nano-learning* é um método ágil de aprendizagem que confere ao estudante maior independência intelectual, com ciclos de aprendizagem cada vez mais dinâmicos, interativos e guiados de acordo com as suas preferências. Basicamente, consiste em conteúdos curtos que exigem de três a cinco minutos de foco, apenas.

Uma “série cronológica de atividades, eventos e experiências que vão desde o 1º dia em uma empresa ou função até o dia da independência produtiva”. Na visão de Willians e Rosembaum, existe um período “misterioso” entre a data em que o funcionário termina um treinamento formal e o momento em que ele alcança a proficiência ou a independência produtiva, isto é, quando se torna capaz de produzir os resultados desejados de maneira independente, com velocidade, competência, fluência e consistência. (FILATRO, 2021, p. 103).

Nosso jeito de ser

A primeira parada “Nosso jeito de ser” expressa destaque ao reconhecimento da individualidade e incompletude do ser humano, que, constantemente, se molda e se constrói, além de evidenciar o ser diante do mundo e de seus semelhantes.

A condição humana e a capacidade de aprender e de se transformar é o que difere a raça humana dos demais seres. Frente a isso, o ser humano deve se reconstruir e se moldar diante das transformações que o mundo lhe apresenta, especialmente considerando o fato de que o homem é um ser social e o convívio é uma necessidade. Com isso, destaca-se que tal construção não se restringe aos ensinamentos formais. Sendo essencial, o desenvolvimento em diferentes áreas: pessoais, interpessoais, profissionais, relacionais, espirituais, entre outros. Em síntese, é necessário estar preparado de forma integral, pois, conforme expressa Moio (2018), “O aprender a ser emerge da conjugação daqueles três pilares, pois o desenvolvimento do ser humano como um todo tem implícita a consolidação do pensamento crítico e autônomo, a construção de conhecimento e o sentido ético perante a sociedade”.

Nesse prisma, preconizou-se, ainda, o desenvolvimento dos conceitos sobre gestão por competências trazidos pelas seguintes legislações: a Federal, por meio dos Decretos n.º 5.707/2006 e n.º 9.991/2019 e, no âmbito Estadual, por meio do Decreto n.º 56.436/2022, que estabelece a Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul.

Além disso, destaca-se a publicação da Instrução Normativa SPGG n.º 10/2022, a qual regulamenta o regime especial de teletrabalho aos servidores e empregados públicos no âmbito da SPGG, conforme Decreto Estadual n.º 56.536, de 1.º de junho de 2022, o qual enaltece o projeto da gestão do desempenho e sua relação com o teletrabalho, onde o mesmo é acompanhado por meio de um sistema informatizado que permite o devido monitoramento das entregas. Com isso, as orientações do projeto, como o alcance de metas, por exemplo, servem tanto para o trabalho executado de forma presencial como na modalidade de teletrabalho.

Assim, retrata-se com destaque o parágrafo único da Instrução Normativa SPGG n.º 10/2022: “No caso de a unidade organizacional contar com metas coletivas pactuadas no âmbito do Projeto de Gestão do Desempenho, elas deverão ser utilizadas como indicadores para avaliação do regime de teletrabalho, em substituição ao disposto no caput”.

Alusiva a essa parada, foi reforçada a incorporação da Matriz de Competências, idealizada para servir como uma diretriz única para os agentes públicos do Poder Executivo do RS, centralizando a relação de competências comportamentais que todos devem desenvolver.

A Matriz de Competências considera o nível de liderança exercido, descrevendo, em cada uma das competências, os comportamentos esperados por nível de liderança, buscando, dessa forma, alcançar a realidade dos agentes públicos do Estado e estabelecendo comportamentos adequados ao grau de responsabilidade e de comprometimento exigidos de cada agente público. Para os termos da referida matriz, todos os servidores do Estado enquadram-se em algum dos níveis de liderança.

Outro aspecto importante reforçado no “Nosso jeito de Ser”, diz respeito aos papéis exercidos para a implantação do projeto, destacando as seguintes atribuições às funções:

- Líder: responsável por pactuar os resultados almejados com cada integrante da equipe, fazer o acompanhamento dos indicadores, configurar cada ciclo de análise no sistema, realizar a análise de todos os agentes públicos da sua equipe e elaborar/acompanhar o PDI. É importante ressaltar que essas são responsabilidades das lideranças, não sendo recomendável terceirizar as atividades relacionadas.
- Liderado: encarregado de buscar o alcance dos resultados pactuados, reportar ao líder caso surja alguma dificuldade, refletir sobre o seu desempenho e comportamento de maneira sistemática, realizar a autoanálise e contribuir na elaboração/realização do PDI.
- Guardiões dos OKRs¹¹: pessoas responsáveis por atualizar, mensalmente, os OKRs relativos às áreas dentro da sua subsecretaria.

Nosso jeito de conhecer

Na parada da Jornada “Nosso jeito de conhecer” priorizou-se a valorização do conhecimento, visando o aprendizado. Partiu-se do princípio de que tanto líder como liderados precisam aprender a descobrir coisas novas e de forma autônoma, ou seja, buscar seus próprios conhecimentos, sendo interessados e intuitivos. Nesse sentido, incentivou-se por meio dos pontos turísticos da Jornada, a importância de buscar o desenvolvimento por meio do percurso formativo das lideranças e através do plano de desenvolvimento individual, sejam por meio de pesquisa, tarefas em que permitam o compartilhamento de experiências, seja também promovendo discussões sobre temas abordados nas atividades. Conforme reforça Moio (2018): “De facto, o aprender a conhecer centra-se no despertar da vontade de descobrir e construir conhecimento e em procurar soluções inovadoras e criativas, fazendo com que cada pessoa fique apta a explorar o mundo que a rodeia”.

Com relação ao Plano de Desenvolvimento das Lideranças, destacam-se as ações de desenvolvimento necessárias para a preparação das lideranças, denominado “Percurso Formativo das Lideranças”. Assim, ao longo do ano, foram disponibilizadas atividades de desenvolvimento às lideranças com foco nos seguintes temas: tomada de decisão, resolução

¹¹OKR é a sigla para *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados-Chave), uma metodologia de definição de objetivos que facilita o crescimento da empresa.

de problemas, gestão por competências, *feedback*, gestão estratégica de pessoas alinhada à gestão do Governo do Estado do RS e orientação aos resultados e propósito. Ao todo, o percurso formativo totalizou 120 horas de capacitações para cada liderança, promovidas por conceituadas instituições de ensino e empresas do 3.º setor, totalizando 1996 horas de treinamento investidos.

No tocante ao plano de desenvolvimento individual, ele é gerado como resultado de todo o processo de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento, seguindo os preceitos descritos no Art. 24 do Decreto n.º 56.436/2022, que destaca:

Art. 24. A Gestão do Desempenho observará a missão, as finalidades, as estratégias e as atuações específicas de cada órgão da administração direta, fundações e autarquias, observando o seguinte ciclo: [...]

Parágrafo único. O processo de gestão do desempenho resultará na criação do **Plano de Desenvolvimento Individual — PDI** — do agente público, contemplando as ações de desenvolvimento e capacitação pactuadas entre o agente público e a sua respectiva liderança.

Nosso jeito de fazer

Na parada “Nosso Jeito de Fazer”, são abordadas as questões empíricas do conhecimento sobre a Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas, considerado um pilar muito importante, principalmente em função do aprendizado propiciado que fixa os conhecimentos adquiridos.

Segundo afirmativas de Moio (2018) sobre o saber fazer, ele “Significa, assim, ir além do conhecimento teórico e entrar na prática”. Por isso, foram proporcionados momentos de atividades práticas nas etapas da metodologia, oferecendo opções para a tomada de decisão e estimulando líderes e liderados a serem protagonistas do processo. Além de obter conhecimento teórico, líderes e liderados precisam colocá-lo em prática. Mobilizando suas habilidades cognitivas, a fim de que estejam aptos a: fazer escolhas, pensar criticamente, solucionar problemas e atuar da maneira mais adequada em situações incertas, por exemplo. Em síntese, é o momento da Jornada em que líderes e liderados passam a ser mais exigidos intelectual e mentalmente, pois precisam na prática tomar decisões sobre as situações em que estão inseridos.

Para isso, no decorrer dessa parada, líderes e liderados foram envolvidos em todas as etapas, ressaltando os seguintes “pontos turísticos”: metodologia, processo, cronograma geral e ferramentas.

Concernente à metodologia para a gestão do desempenho e do desenvolvimento de pessoas, cabe ressaltar que gerir significa medir e aperfeiçoar. Segundo posicionamentos de Vicente Falconi (1996 apud CAMOZZATO, 2019, p. 01), que estabelece que a gestão é como o ato de “resolver problemas”. Para ele, “gerenciamento é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso”.

Isso evidencia, de forma muito clara, que a necessidade de medir e melhorar são inerentes à gestão de desempenho, e que, nesse processo, os objetivos estratégicos da organização devem estar associados e devem ser considerados como eixos norteadores para o planejamento, execução e acompanhamento de todos os processos da organização, além de direcionar as ações operacionais de cada um dos seus colaboradores.(CAMOZZATO, 2019, p. 01).

Nessa perspectiva, destaca-se que na Gestão do Desempenho é possível trabalhar com múltiplas facetas, como: *performance*, entregas, resultados, volume/quantidade, qualidade, prazo/tempo.

“[...] a gestão do desempenho deve focar no desempenho dos processos da organização, mas também no desempenho individual dos colaboradores e, com relação a esse segundo elemento, convém uma análise mais apurada com base nas razões que o fundamentam para que de fato o sistema de avaliação de desempenho seja consistente e oportunize a ampliação dos resultados organizacionais” (CAMOZZATO, 2019, p.11).

Aliada a esses aspectos, ressalta-se a existência de diferentes métodos para a implementação de um projeto de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas, o qual pode considerar diversas perspectivas para a composição do desempenho do colaborador, como por exemplo: a perspectiva técnica, de resultados, de complexidade e comportamental. Na metodologia aplicada neste projeto-piloto foram contempladas especialmente as seguintes perspectivas: a de resultado e a comportamental.

Destaca-se no processo de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas o seu caráter cíclico, o que permite, de forma constante, o aprimoramento de suas etapas, bem como dos resultados almejados.

Nesse sentido, é possível extrair o melhor de cada um e potencializar os resultados organizacionais que refletem em melhorias significativas nos serviços prestados à sociedade. Assim, em síntese o desempenho do servidor é traduzido por meio da realização das duas dimensões, a institucional e a individual, que impulsionam o seu desenvolvimento de forma contínua.

Figura 1 – Etapas de aplicação da metodologia



Fonte: Camozzato (2022, p. 27).

Na etapa um, órgão elabora metas institucionais, considerou-se que a partir do planejamento estratégico, do acordo de resultados e dos desdobramentos com base na estrutura organizacional, pode-se traduzir o propósito da Administração e mensurar a sua *performance*. Esse processo alinha, tanto vertical quanto horizontalmente, as funções e atividades aos seus objetivos estratégicos, possibilitando o desenvolvimento de um plano específico, com objetivos, ações, prazos, responsabilidades e indicadores numa perspectiva individual.

Nesse prisma, retomam-se alguns pontos extraídos da Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul, a qual destaca:

Art. 4º. As metas coletivas de produtividade adotarão, preferencialmente, como referência os projetos estratégicos ou os indicadores do Plano Plurianual — PPA do órgão ou entidade.

Parágrafo único. No caso de a unidade organizacional contar com metas coletivas pactuadas no âmbito do Projeto de Gestão do Desempenho, serão estas, preferencialmente, utilizadas como indicadores para avaliação do regime de teletrabalho, em substituição ao disposto no caput.

A metodologia está atrelada às expectativas para o trabalho, ao acompanhamento das atividades, à avaliação dos resultados e à implantação de melhorias e de ações de desenvolvimento, estando, assim, alinhada à estratégia governamental. Na prática, reforça-se constantemente a necessidade de cada nível de liderança desenvolver as suas entregas e registrá-las nas ferramentas adotadas.

Figura2 – Entregas por níveis de lideranças



Fonte: Camozzato (2022, p. 33)

Dessa forma, líderes estratégicos registraram suas metas no Planejamento Estratégico, Plano Plurianual e Acordo de resultados, via Sistema de Monitoramento Estratégico (SME); líderes de líderes e líderes de pessoas registram suas metas nas planilhas de *OKR's*; e, líderes de si registraram suas metas no plano de trabalho individual, que, no formato de teletrabalho, contou com registro no sistema IF-RHE.

Na etapa dois, líderes pactuam juntos aos liderados as entregas esperadas. É o momento em que se constituiu uma sistemática de trabalho e de reuniões constantes, com a proposta de alinhar os objetivos, as metas coletivas e individuais e compartilhar os resultados alcançados pela equipe. Calçada na frase que diz “Quando não se sabe onde está indo, talvez não se consiga chegar a lugar algum”, de Henry Kissinger, a premissa da pactuação fundamentou-se, pois, à medida que as pessoas possuem clareza sobre suas tarefas e responsabilidades, elas fortalecem a consciência acerca do seu papel. E, nesse caso, a consciência diante dos serviços prestados à sociedade.

Para orientar as lideranças nesse processo, elas foram instigadas a refletirem e a responderem a algumas questões fundamentais, quais sejam: Por que a área existe? Quais são os resultados que ela gera? Como esses resultados contribuem para a organização? Qual a responsabilidade de cada membro da equipe para que a área cumpra sua parte? Como medir ou evidenciar a entrega de cada um? Como definir as metas de forma adequada, identificar se elas são *SMART*, ou seja, específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporizáveis (com prazo determinado).

Além disso, incentivaram-se as lideranças e os liderados a refletirem sobre quais atributos são indispensáveis na definição de metas e porque a análise de competências faz parte desse processo. As dicas adicionais estão elencadas abaixo.

- dica 1: semanalmente ou de forma quinzenal, a equipe deve se reunir para acompanhar os resultados alcançados; alinhar os objetivos de curto prazo; compartilhar as ideias de cada integrante do time e revisar as metas e tarefas. Detalhe importante: essas reuniões devem ser sucintas e breves, com foco no acompanhamento da pactuação de resultados.
- dica 2: no início de cada mês, o ideal é ter um momento para a equipe abordar questões como a evolução dos resultados consolidados; necessidade de novas condutas; alinhamento ou realinhamento de objetivos; além de *feedbacks* informais.

A etapa três, realização de autoavaliações (Figura 1), oportunizou a reflexão de cada servidor sobre o atendimento de cada uma das competências determinadas ao seu nível de liderança. Nessa ocasião, foi enfatizado que na autoanálise não há respostas certas ou erradas, mas que é preciso franqueza durante esse processo. Nesse sentido, também foi esclarecido que o resultado não acarreta punições: pelo contrário, possibilita o melhor desenvolvimento e direcionamento.

A etapa quatro, líderes avaliam seus liderados, possibilitou a verificação sobre o atendimento das referidas competências na visão do líder. Assim, a dinâmica estabelecida corrobora também com os três principais autores envolvidos no processo “Por definição, todo e qualquer processo de gerenciamento da *performance* é formado minimamente por três

atores: o funcionário avaliado, o gestor avaliador e a empresa patrocinadora do processo”. (CAMOZZATO, 2019, p. 98). Durante essa etapa reforçou-se ao líder sobre a importância de refletir e/ou revisar anotações sobre fatos/situações que ocorreram ao longo do tempo, a fim de evidenciar o contexto de sua análise ao servidor.

Já na etapa cinco, reunião de consenso (Figura 1), foram promovidas reuniões entre líderes e liderados com o objetivo de promover alinhamento frente à conquista de objetivos, correções de rota e indicações do que está caminhando corretamente. Nessa ocasião, líder e liderado confrontaram os resultados da autoanálise com a análise realizada pela liderança, buscando equilibrar os resultados em uma nova análise que traga evidências objetivas diante dos comportamentos observados. Dessa forma, oportuniza-se maior profundidade e a identificação de “pontos cegos”, além de oferecer *feedbacks* consistentes ao profissional avaliado.

Em síntese, esse momento é marcado pela análise das competências que precisam ser desenvolvidas ou potencializadas, especialmente por meio do uso de *feedbacks* e pela estruturação do PDI, que proporcionará o desenvolvimento das competências.

Ressalta-se que a reunião de análise de desempenho deve ser apenas uma parte de um processo de avaliação contínua e diária dos servidores.

Na etapa seis, elaboração do PDI, os principais objetivos concentraram esforços em: ser um instrumento que auxilia no desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo; estabelecer uma direção, propósito para a vida pessoal e/ou profissional a partir da definição de ações concretas que afetam positivamente o futuro e servir de mapa para levar até onde se deseja estar.

Como resultado dessa etapa, espera-se que seja ampliado o protagonismo dos profissionais sobre suas carreiras a partir da responsabilidade assumida frente ao próprio aperfeiçoamento; acelerado o processo de alcance das metas e resultados, uma vez que foca a atenção no que é mais importante e melhorado o desempenho e para a aquisição de novas competências.

Na etapa sete, realização de ações de desenvolvimento (Figura 1), foram consideradas quais competências precisam ser potencializadas ou desenvolvidas, a partir da análise das competências empregadas pelo servidor.

Para o desenvolvimento das competências adotou-se o modelo 70/20/10, o qual consiste em contemplar elementos fundamentais para a educação de adultos, conforme descrito a seguir:

Totalmente relacionado com a Andragogia (educação de adultos), porém não tão antigo quanto os conceitos andragógicos, o método 70:20:10 (*learning model*) está voltado para a aprendizagem e desenvolvimento nas organizações. A principal relação entre os dois está na aprendizagem pela experiência, onde os 70 significa que 70% do aprendizado de um profissional vem dos desafios rotineiros, das difíceis decisões, da experimentação, repetição e acúmulo de experiência, assim como situações em que o profissional lida com responsabilidades crescentes. Segundo pesquisadores, esses 70% são conhecidos como *on-the-job learning*, ou seja, aprendizado no trabalho. [...] Os demais 30% do processo de

aprendizagem são distribuídos de tal forma: – 20% de aprendizado com os outros (observação e envolvimento com pessoas que podem servir como modelos/exemplos). – 10% de aprendizado através da educação formal (cursos, seminários, workshops e leituras formais). (BECK, 2016)

Assim, poderão ser pensadas outras intervenções educativas que atendam aos tipos de aprendizagem voltados para a experiência (70%) e a aprendizagem social (20%). Para isso, foram realizadas pesquisas e coletas de algumas informações compartilhadas durante as capacitações para inserir no sistema de gestão de competências sugestões de atividades a comporem o plano de desenvolvimento individual.

Conforme ressaltado por Filatro (2021, p. 100):

As ações informais são realizadas no dia a dia, geralmente de maneira não intencional, estrutural ou rigidamente organizada, podendo incluir visitas técnicas, estágios, trabalhos voluntários, *coaching*, *jobrotation* (rodízio de funções), autoinstrução, coordenação ou participação em projetos interdepartamentais, atividades voluntárias, entre outros.

Já a EGOV, dispôs de um cardápio de capacitações formais (10%) exclusivas para cada nível de atuação dos servidores. Cada cardápio foi organizado para ofertar seis cursos, um para cada competência da matriz. Tendo previsto uma carga horária total correspondente a 96 horas de capacitações, divididas em 16 horas/competência da matriz, 24 horas/nível com quatro horas direcionadas/competência para cada servidor.

Na figura 3 apresentam-se as sugestões de ações de desenvolvimento para a composição dos planos de desenvolvimento individual.

Figura3 – Sugestões de ações de desenvolvimento conforme metodologia 70/20/10

70% Aprendizado por Experiências (profissionais, vivências rotineiras, responsabilidades que assumiu, adversidades que enfrentou)	20% Aprendizado Social (relações no ambiente organizacional com os demais membros da equipe)	10% Aprendizado Formal (através de cursos, livros, congressos, treinamentos, etc)
<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar colegas Definir metas e projetos em conjunto Participar de grupos de estudo Realizar apresentações para a sua equipe ou áreas Realizar apresentações para outras equipes ou áreas Participar de debates Participar de atividades artísticas Incentivar o uso de ferramentas tecnológicas de comunicação Praticar escuta ativa Compartilhar mapa estratégico, projetos e objetivos em reuniões periódicas com a equipe (pactuação) Apresentar trabalhos em congressos e eventos Promover <i>benchmarking</i> sobre seus projetos Noticiar ações desenvolvidas sobre a sua área ou projeto Relacionar processos e atividades cotidianas com entregas finalísticas Criar um banco de ideias, dúvidas e sugestões Documentar de forma padronizada rotinas de trabalho Refletir sobre diferentes formas de realização das atividades Valorizar e difundir bons exemplos e práticas Fomentar a participação da equipe em desafios voltados à solução de problemas Realizar dinâmicas de grupo e atividades informais visando ampliar a integração da equipe Aplicar técnica de apadrinhamento para acolhimento de novos colegas em relação ao trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Participar de reuniões periódicas para conhecer as atividades de todos Participar de dinâmicas de grupo Realizar pesquisa em materiais institucionais Observar os trabalhos realizados pelas demais áreas Realizar <i>benchmarking</i> para conhecer outras realidades Buscar o conhecimento sobre os processos das demais áreas Realizar leitura de procedimentos e normativas da instituição Promover pesquisa de satisfação Criar um banco de ideias Solicitar a contribuição dos membros da equipe para a resolução de problemas Participar de grupos de trabalho Buscar apoio em órgãos internos ou externos visando à implantação de soluções inovadoras 	<ul style="list-style-type: none"> Participar do curso ofertado pela Egov sobre inovação (Unisinos) Participar do curso ofertado pela Egov sobre comunicação (Unisinos) Participar do curso ofertado pela Egov sobre trabalho colaborativo (Unisinos) Participar do curso ofertado pela Egov sobre autodesenvolvimento (Unisinos) Participar do curso ofertado pela Egov sobre visão sistêmica (Unisinos) Participar do curso ofertado pela Egov sobre valor público (Unisinos) Participar de cursos Participar de congressos Participar de fóruns Participar de palestras Assistir a <i>ted talks</i> Ler livros Participar de laboratórios de inovação

Fonte: Camozzato (2022).

Para auxiliar ainda no processo de aprendizagem com relação à metodologia de gestão do desempenho e do desenvolvimento humano, foi desenvolvido um ambiente interativo, no qual é disponibilizado aos servidores vasto material com diferentes recursos didáticos que exploram de forma lúdica as diversas fases e etapas da metodologia.

Figura 4 – Ambiente interativo voltado para o aprofundamento de conhecimentos sobre a metodologia de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas no RS



Fonte: Camozzato (2022).

Acessando o endereço do ambiente interativo, é possível consultar os seguintes recursos didáticos disponíveis na modalidade *nano-learning* Cartilha “Jornada da Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas”; *Performacast*, *Podcast*¹² com dicas para incorporação dos conceitos que fundamentam a metodologia para a Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas; Manuais Operacionais do Sistema Gescomp para realização do Ciclo de Análises Comportamentais; Tutoriais do Sistema Gescomp para realização do Ciclo de Análises Comportamentais; *Storytelling*¹³ sobre as etapas do Ciclo de Análises; perguntas frequentes e muito mais.

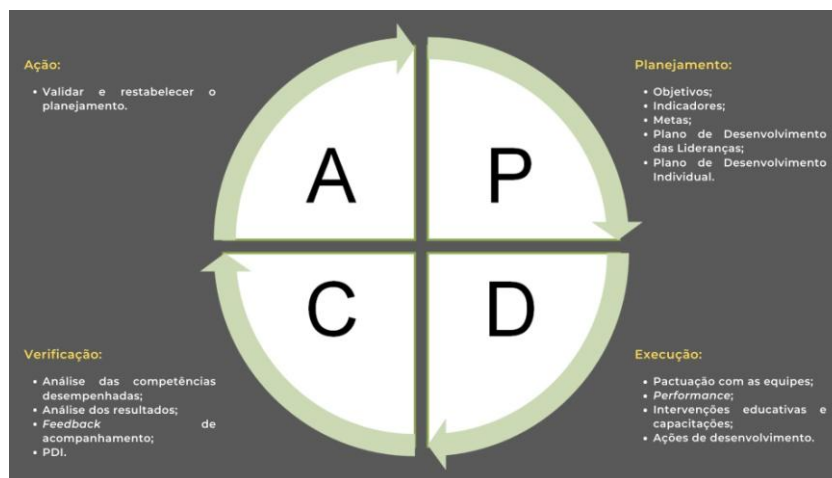
Atinente ao ponto turístico “Nosso Processo”, líderes e liderados podem ter uma visão mais sistêmica e cíclica quanto às etapas da metodologia. Diante disso, o processo de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas retrata o emprego de quatro grandes etapas, as quais foram concebidas a partir da aplicação do Ciclo do PDCA (*Plan - DO - Check - Action*) que se retroalimentam.

O **PDCA** é um método da Qualidade com foco na melhoria contínua e pode ser usado no controle de processos e **solução de problemas**. Sua aplicação consiste em quatro fases: **P (plan: planejar)** - seleção de um processo, atividade ou máquina que necessite de melhoria e elaboração de medidas claras e executáveis, sempre voltadas para obtenção dos resultados esperados; **D (do: fazer)** - implementação do plano elaborado e acompanhamento de seu progresso; **C (check: verificar)** - análise dos resultados obtidos com a execução do plano e, se necessário, reavaliação do plano; **A (act: agir)** - caso tenha obtido sucesso, o novo processo é documentado e se transforma em um novo padrão. (GEREMIAS, 2018).

¹² Podcast é um programa de áudio que fica disponível em dispositivos com acesso à internet. A palavra é uma junção de iPod (dispositivo de áudio da Apple) e *broadcast* (distribuição de conteúdo de rádio ou TV).

¹³ *Storytelling* pode ser definido como a arte de contar histórias. No meio corporativo, esse conceito serve para chamar a atenção do cliente, atraí-lo para a sua marca, criar uma conexão.

Figura 5 – Aplicação do ciclo do PDCA considerando a metodologia implantada para a Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas no RS



Fonte: Camozzato(2022).

As etapas da metodologia apresentadas anteriormente também foram organizadas por meio de marcos temporais, denominado como ponto turístico “Nosso Cronograma”, que permitiu a sua implantação ao longo do ano de 2022. Além disso, na linha do tempo, também foram destacadas algumas capacitações pertinentes ao percurso formativo das lideranças, conforme ilustrado na sequência:

No mês de maio, por exemplo, foram realizadas diversas reuniões com as Subsecretarias da SPGG, a fim de prestar orientações sobre a etapa de elaboração e desdobramento do OKR's. Já no mês de junho, ocorreram diversos encontros com todos os servidores da SPGG com o objetivo de apresentar a metodologia.

A partir do mês de agosto, se intensificaram ações estratégicas voltadas às comunicações e orientações por meio de diferentes canais e tipos de recursos didáticos, a fim de prestar apoio à realização das etapas específicas ao ciclo de análises das competências comportamentais. Paralelamente, durante esse período, importantes capacitações referentes ao percurso formativo das lideranças foram ofertadas por diversas instituições de ensino.

Com relação aos principais sistemas utilizados na implantação do projeto, destacam-se o ponto turístico “Nossas Ferramentas”, o qual apresenta a forma como algumas das etapas da metodologia poderiam ser articuladas.

Nesse sentido, para a gestão dos resultados num nível estratégico, destaca-se o uso do sistema SME, Sistema de Monitoramento Estratégico, especialmente por ser a ferramenta adotada para o monitoramento dos projetos estratégicos do Governo do analisa a execução física e a execução orçamentária/financeira destes projetos, mas também avalia a efetividade de seus resultados segundo a percepção da população atendida.

Este monitoramento utiliza um sistema de informações (métricas, evidências e planos de ação, entre outros), que, alimentadas pelos órgãos responsáveis pela execução dos

projetos estratégicos, apoiam a SPGG na elaboração dos diagnósticos e proposições levados para a tomada de decisões na Sala de Gestão do Governo.

Como apoio na gestão dos resultados num nível tático, utilizou-se da metodologia de OKR's, sendo o monitoramento e a atualização dos resultados chave realizados por meio da inserção de dados na planilha do OKR, os quais são gerenciados pelos Guardiões dos OKR's das Subsecretarias e ficam armazenados na *Onedrive* da DIDEP, disponíveis para visualização do Secretário da SPGG, Subsecretários e Diretor Geral.

A gestão dos resultados em nível operacional se deu por meio do uso do Sistema IF-RHE por ocasião da realização do Teletrabalho (IN SPGG nº 09/2022) e/ou outro mecanismo de controle selecionado pela liderança. Para apoiar nesse processo, na criação de planos de trabalho e incentivar o acompanhamento das entregas realizadas, a Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUGEP desenvolveu um instrumento auxiliar que serviu como mecanismo de controle enquanto o sistema oficial do Teletrabalho não estava acessível a todos.

A partir da parceria entre a SPGG e SEFAZ, foi disponibilizado o Sistema Gescomp para a gestão do desempenho, relacionada às competências comportamentais e ações de desenvolvimento, isto é, para a realização das fases relacionadas à dimensão individual no tocante à análise de competências do servidor e para o estabelecimento do plano de desenvolvimento individual.

Nosso jeito de conviver

Nesta etapa foram trabalhados os pontos seguintes turísticos: nosso *feedback* e nossas interações.

Nesses processos é de suma importância a compreensão acerca da interdependência do outro, além de considerar que cada pessoa como ser singular, que tem pontos de vista diferentes. Afirmando esse pensamento, explicita-se o que segue:

Reconhecer as diferenças individuais e saber lidar com essa diversidade parte da elevação de cada pessoa. Entra-se, aqui, no domínio do aprender a conviver. Por isso, é essencial saber participar em projetos comuns, libertarmo-nos de qualquer tipo de oposição violenta e fazer progredir a humanidade, o que apenas se alcança através da conscientização da interdependência entre todas as pessoas. (MOIO, 2018).

O desenvolvimento das competências é promovido ao longo do processo, mas amplamente trabalhado inclusive na etapa de *feedback*. A exemplo disso enfatiza-se a influência deste inclusive para o aprimoramento do pensamento sistêmico, competência também contemplada em nosso sistema de gestão do desempenho e do desenvolvimento de pessoas. “Ao dominar o pensamento sistêmico abandonamos a premissa que existe um indivíduo ou agente individual responsável. A perspectiva de *feedback* sugere que todos compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema”. (SENGE, 2008, p. 109).

Sobre o nosso *feedback*, reforçou-se sobre a importância de proporcionar momentos de conversas entre líder e liderados para considerações acerca de resultados e comportamentos, a partir da matriz de competências, além de sensibilizar líderes e liderados sobre os impactos positivos proporcionados, utilizando-se, para isso, imagens e frases nos materiais que remetem a reflexões, conforme ilustrado abaixo.

Além dos recursos ilustrativos e de texto, foram produzidos *podcasts* contendo dicas sobre como receber e oferecer *feedback*. As dicas fornecidas permitem a ampliação das reflexões sobre o tema, oportunizando um momento de pausa para se pensar sobre os nossos comportamentos e o quanto os mesmos podem impactar em diversas situações. Assim, destacam-se importantes regras gerais sobre o tema, como sugere Hastings e Meyer (2020, p.46). “Nunca faça críticas quando ainda estiver com raiva e use uma voz calma ao fornecer *feedbacks* corretivos”, por exemplo.

No tocante ao ponto turístico “Nossas interações”, foram expostas ideias para promover o engajamento das equipes, considerando especialmente que a cooperação, o compartilhamento e o estímulo para estreitar as relações são ações que devem ser priorizadas. Para isso, reforçou-se a necessidade de cultivar alguns comportamentos e promover atividades que contribuam para o fortalecimento das relações interpessoais, proporcionando um ambiente de trabalho harmônico, como por exemplo: confraternização entre equipes; espaço para trocas de experiências; canal para o compartilhamento de ideias; cooperação nas atividades; comunicação constante e assertiva; estímulo aos aprimoramentos; propiciar um ambiente acolhedor e inspirador e estar aberto para inovações.

Além desses elementos, foram fomentadas também ações direcionadas à importância da pactuação dos resultados, salientando principalmente para as lideranças os seguintes aspectos: estabelecimento junto as suas equipes de uma sistemática de trabalho e reuniões constantes que proporcionem a pactuação dos objetivos e disseminação dos resultados alcançados de forma contínua. Reforçando sobre a importância que todos os membros das equipes fortaleçam a consciência acerca do seu papel diante dos serviços prestados à sociedade. Concluindo, assim, que a transparência sobre o desempenho governamental está presente e os servidores sabem exatamente que pontos precisam ser melhorados para que atinjam as metas definidas e como consequência se oferte serviços de excelência, pois “A transparência é o alimento da colaboração”. (DOERR, 2019).

Ainda, na referida parada são esclarecidas as ações necessárias para a atualização dos OKR's, considerando esses de vital importância para o acompanhamento dos resultados e ajuste das rotas. Diante disso, os líderes foram orientados a atualizar mensalmente os indicadores de sua área por meio da interação com os guardiões dos OKR's de sua subsecretaria, conforme apresentado no material da Jornada. O “Guardiões dos OKR's são os servidores responsáveis pelo lançamento das informações mensais nas planilhas de gestão dos OKR's, as quais são controladas e disponibilizadas via *onedrive* à alta direção da SPGG para o seu acompanhamento.

Outro elemento destacado na parada “Nossas Interações” consiste na apresentação dos canais para o encaminhamento de dúvidas, reclamações e sugestões sobre a Jornada da

Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas. Nesse sentido, foi disponibilizado formulário virtual para o preenchimento das referidas questões.

Com base nas informações enviadas, a equipe da Divisão Central de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas estabelece e controla um banco de ideias para aprimorar o Processo de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento, além de respostas para dúvidas freqüentes.

RESULTADOS ALCANÇADOS

Nos itens 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 e 3.5, são apresentados os resultados e análises da implantação do projeto na Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do RS:

Objetivo: Desdobrar o indicador AR (Acordo de Resultados) até o nível de Divisão

Sendo uma das primeiras etapas da metodologia, foi possível alcançar a marca de 99% das equipes da SPGG que desdobraram o indicador do AR. Assim, obteve-se 210 resultados-chave definidos, 159 objetivos desdobrados e 111 áreas com planejamento definido e divulgado. O resultado apresentado demonstra expressiva aderência por parte das áreas da SPGG e corrobora com a importância de o líder (em conjunto com suas equipes) compreender e definir como se dá o funcionamento da instituição de serviços necessários para promover os impactos esperados para a sociedade.

Objetivo: Realizar eventos para pactuar as entregas com as suas equipes

Para fomentar a pactuação das entregas das áreas com as suas equipes foram realizadas diversas ações que compreenderam o envolvimento de todos os níveis de lideranças por meio de reuniões de apresentação do projeto, divulgação do período para junto às lideranças e servidores, além do apoio e acompanhamento nas ações voltadas à identificação dos objetivos com as equipes. Nesse sentido, alcançou-se 100% de realização das ações relacionadas à realização de eventos para pactuar as entregas com as suas equipes e 39% das áreas informaram a pactuação dos resultados à DIDEP que correspondem a 44 áreas da SPGG.

Objetivo: Capacitar os gestores e RHs na metodologia

Para o alcance desse objetivo foram realizadas reuniões com 115 lideranças para apresentação do projeto e detalhamento da metodologia, além da elaboração do percurso formativo para as lideranças e a realização de três *workshops*¹⁴ para apoiar as lideranças nas etapas relacionadas ao ciclo de análises das competências comportamentais. Como resultado,

¹⁴*Workshop* é um tipo de evento que combina conhecimentos teóricos e práticos, ou seja, é um modelo de treinamento que tem um tema específico e pessoas interessadas em aprender sobre ele e desenvolver habilidades relacionadas.

100% dos Gestores e RH da SPGG receberam capacitações sobre a metodologia e constantemente são disponibilizadas reuniões com essa finalidade, material publicado no espaço interativo, além disso pretende-se também disponibilizar aulas gravadas. Cabe ressaltar o significativo apoio da EGOV por meio da oferta de 4.651 vagas em 130h de capacitações no ciclo de 2022 do projeto. Ao total, o projeto disponibilizou mais de 9.794 horas de capacitações no percurso formativo destinado às lideranças da SPGG. O ambiente interativo da DIDEP teve 1420 visualizações até o final de dezembro de 2022. Para cada liderança foram ofertadas 83 horas de capacitação no percurso formativo do projeto.

Objetivo: Estabelecer os marcos temporais para avaliação, *feedback*, reunião de consenso e construção de PDI por servidor

Para o atendimento desse objetivo, foi elaborado um cronograma contendo as datas para a realização das etapas do projeto, elaborados materiais de divulgação dos mesmos, visando reforçar as datas, bem como realizado o acompanhamento e apoio aos servidores para realização das etapas. Com isso, alcançou-se 100% das ações realizadas referentes aos marcos temporais para avaliação, *feedback*, reunião de consenso e construção de PDI por servidor na SPGG. Ressalta-se ainda o recebimento de 62 solicitações via formulário de dúvidas, críticas e sugestões, sendo 100% das mesmas atendidas.

Objetivo: Levantamento estatístico do projeto:

Com relação a esse objetivo, foram identificados os seguintes percentuais de adesão: aproximadamente 26% das áreas participaram na totalidade das atividades. Em cada capacitação obtivemos os seguintes resultados com relação à participação das lideranças: 77% na capacitação Intraequipes, 41% no curso gestão por competências, 84% no workshop *feedback* e PDI, 70% na Trilha de Desenvolvimento de Lideranças e 64% no curso Lideranças de Impacto; 39% das equipes da SPGG realizaram a pactuação das entregas com as suas equipes; 78% dos agentes públicos da SPGG realizaram a autoanálise; 66% das lideranças da SPGG realizaram as análises de todos os membros de suas equipes; 77% dos agentes públicos da SPGG foram analisados pela sua liderança; 30% das lideranças da SPGG realizaram as análises de consenso com os membros de suas equipes, 50% dos servidores realizaram a análise de consenso, 31% dos servidores já elaboraram o PDI e 17% das lideranças finalizaram a elaboração do PDI dos membros de suas equipes. Considerando a transição de governo, o prazo final para a realização das etapas do ciclo foi prorrogado até o dia 30 de dezembro de 2022. Outros números expressivos: Mais de 200 PDIs elaborados, mais de 500 autoanálises geradas, 315 reuniões de consenso realizadas e 490 análises realizadas pelas lideranças. Competências mais enfatizadas de acordo com os conceitos analisados durante o processo: conceito “supera” relacionado a competência trabalho colaborativo; conceito “aplica” tendo geração de valor público mais bem apontado e nos conceitos “em desenvolvimento” e “a desenvolver” a competência inovação foi mais mencionada. Destacam-se, ainda, as seguintes entregas realizadas, como: o desdobramento de OKRs realizados nos meses de maio e junho de 2022; a customização do Sistema Gescomp, finalizada no mês de agosto de 2022, fruto da

parceria com a Secretaria da Fazenda do RS; gestores e RHs capacitados na metodologia também no mês de agosto de 2022; realização das autoanálises dos servidores e análises dos líderes entre os meses de agosto e setembro de 2022; prazos estabelecidos para implantação do Projeto-piloto na SPGG, até dezembro de 2022. Outros números sobre o projeto podem ser consultados em <https://padlet.com/didepdegep/1p225o722t3n1tq2>.

Por fim, é possível concluir que a adesão ao projeto foi significativamente positiva, haja vista o cumprimento de todas as etapas da metodologia, o que já representa um grande desafio superado, considerando os obstáculos culturais do contexto, mas especialmente quanto aos percentuais de participação das lideranças e dos servidores em cada etapa do processo. Salienta-se ainda a expressiva disseminação dos conceitos relacionados ao projeto e a gestão do conhecimento, considerando a marca de mais de mil acessos ao ambiente interativo desenvolvido para tal finalidade.

Como forma de agradecimento ao engajamento dos agentes públicos e para divulgar a taxa de adesão de uma forma mais assertiva, transparente e alinhada à valorização do capital humano, foi produzido material enviado por e-mail e disponibilizado no ambiente retratando a adesão de 75% dos servidores quanto à realização da análise do líder e autoanálise.

Destaca-se ainda como aspectos positivos, com base nos expressivos relatos que retratam o quanto o projeto vem contribuindo para a cultura de alta *performance* na SPGG, a saber: <https://sway.office.com/YSDyEDEYSs8v9ksJ?ref=Link>.

Como entregas futuras propõem-se a aquisição ou customização do Sistema para ampliação do projeto.

Para a continuidade do projeto na SPGG, há a necessidade de elaboração de opções de benefícios não pecuniários, finalização da etapa “reunião de consenso e elaboração do PDI” na SPGG até o final do mês de dezembro de 2022, realização das ações do PDI, entre outubro de 2022 e o início do próximo ciclo, definição do período para a realização segundo ciclo de análises comportamentais, elaboração do plano de desenvolvimento de lideranças para o próximo ciclo, revisão do desdobramento dos indicadores do AR por equipes entre novembro de 2022 a março de 2023 e nova pactuação das entregas com as equipes entre os meses de março a abril de 2023.

Para a implantação do projeto em outras Secretarias do Estado do RS, há a necessidade de definição do cronograma para a realização das etapas da metodologia, a ser realizada em dezembro de 2022, a elaboração do plano de desenvolvimento de lideranças, até dezembro de 2022 e definição da próxima secretaria a implantar o projeto, possivelmente até o mês de dezembro de 2022 e validados até o final de janeiro de 2023.

Como recomendações futuras, são elencadas algumas necessidades, como por exemplo: Sistema contemplar as duas dimensões da metodologia (Institucional e Individual), bem como ambas as perspectivas, isto é, de resultado e comportamental; aperfeiçoar o plano de desenvolvimento de lideranças, tornando-o contínuo, de forma a contemplar possíveis mudanças no quadro das lideranças, bem como capacitações voltadas à perspectiva de resultados e exercícios comportamentais; revisar as etapas e prazos de implantação do projeto em outras secretarias, bem como para a realização do segundo ciclo na SPGG; ampliação da

equipe da divisão central de gestão do desempenho e desenvolvimento de pessoas; aperfeiçoamento das ações referentes à capacitação dos RHs; revisão dos indicadores do projeto; estabelecimento de etapa para o treinamento das ferramentas empregadas no projeto para ambas as perspectivas; aperfeiçoamento da etapa de sensibilização dos servidores quanto à metodologia e ampliação do escopo com aprofundamento acerca do entendimento sobre as competências adotadas.

Assim, a implantação da gestão do desempenho e do desenvolvimento poderá contribuir com inúmeras vantagens para o indivíduo, organização e sociedade.

Além disso, essa iniciativa “é um importante instrumento que propicia a meritocracia, identificação de talentos, *feedbacks* mais profissionais, fortalece a alta *performance*, localiza *gaps* de competências e favorece o desenvolvimento dos colaboradores”, conforme assegura Madruga (2022, p. 179).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contudo, constata-se que a gestão do desempenho e do desenvolvimento de pessoas deve ser reputada como um processo, em que se equilibre suas interferências nas metas dispostas pela organização, ou seja, o servidor apresente por meio do seu desempenho as competências que irão contribuir para o atendimento dos objetivos e metas organizacionais, alinhando, dessa forma, a gestão de pessoas, o sistema de gestão organizacional e por último e mais importante, as entregas necessárias para a sociedade. O processo caracteriza-se como desafiante e relevante, especialmente por considerar que as competências servem como subsídio para o processo de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas e como consequência impulsiona o desempenho dos servidores ao alcance dos resultados do Estado.

Dessa forma, por meio da aplicação do projeto se consolida importantes vertentes para o desempenho organizacional, como por exemplo: valorização dos profissionais, sustentação ao *feedback*, construção de equipes fortes, favorece a imagem da instituição, abertura de espaço para o diálogo, identificação de talentos, desenvolvimento de potencialidades, identificação de problemas, foco na necessidade de treinamento, retroalimenta processos e fortalecimento da política de gestão de pessoas, evolução da organização, produtividade, reflexão sobre a postura no trabalho, reafirma valores organizacionais, favorece a construção de PDIs robustos, impulsiona o uso de metas, motiva os servidores, reduz a subjetividade dos gestores, igualdade, esclarecimento sobre o que precisa ser alcançado, mitiga erros, promove o reconhecimento, fortalece as lideranças, comunicação mais assertiva, alinha expectativas, prepara os servidores para novas experiências, promove um relacionamento mais humano, estimula o trabalho em equipe e permite a abertura a questionamentos e esclarecimento de dúvidas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana; et all. Treinamento, Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006
- BECK, Caio. Método 70: 20: 10 (Learning Model), 2016.
<https://www.andragogiabrasil.com.br/metodo-70-20-10-learning-model>. Acesso: 14 de outubro de 2022.
- BRASIL. DECRETO Nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
- CAMOZZATO, Bruna Koglin. Gestão de desempenho: indicadores e acompanhamento. Indaial: UNIASSELVI, 2019.
- CAMOZZATO, Bruna Koglin. Cartilha da Jornada da Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas. Porto Alegre, 2022. <https://sway.office.com/YSDyEDEYSs8v9ksJ?ref=Link>. Acesso em: 21 de novembro de 2022.
- DOERR, John. Avalie o que importa. Altabooks, 2019.
- FILATRO, Andrea. DI 4.0: inovação em educação corporativa. São Paulo: Saraiva, 2ª tiragem, 2021.
- GEREMIAS, Juliana. O que é PDCA?, 2018. <https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-pdca/>. Acesso: 21 de novembro de 2022.
- HASTINGS, Reed; MEYER, Erin. A regra é não ter regras. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.
- LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com Foco em Competência. Qualitymark, 2016.
- MADRUGA, Roberto. *Employee Experience*: Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional. Barueri: Atlas, 2022.
- MARQUES, José Roberto. Como funciona o modelo de aprendizagem 70 20 10 nas empresas, 2019. <https://www.ibccoaching.com.br/porta/como-funciona-o-modelo-de-aprendizagem-70-20-10-nas-empresas/>. Acesso: 14 de outubro de 2022.
- MOIO, Isabel. Pilares da Educação (de Adultos), 2018.
<https://www.aepombal.edu.pt/cqep/pilares-da-educacao-de-adultos/>. Acesso: 14 de outubro de 2022.
- RANGE, Alexandre. 10 dicas práticas de como dar feedback para sua equipe.
<https://exame.com/pme/10-dicas-praticas-de-como-dar-feedback-para-sua-equipe/>. Acesso: 14 de outubro de 2022.
- RIO GRANDE DO SUL. DECRETO Nº 56.436, de 29 de março de 2022. Institui Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul e Rede de Gestão Estratégica de Pessoas - Rede-Pessoas.
- RIO GRANDE DO SUL. Instrução Normativa 001/2022, de 1 de Agosto de 2022. Regulamenta o regime especial de teletrabalho aos servidores e empregados públicos no âmbito da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão - SPGG, conforme Decreto Estadual nº 56.536, de 1º de junho de 2022, Porto Alegre, 2022.
- RIO GRANDE DO SUL. Instrução Normativa 009/2022, de 1 de julho de 2022. Dispõe sobre orientação e instrução técnica para regulamentação do regime especial de teletrabalho aos servidores e empregados públicos nos órgãos da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional, conforme Decreto estadual nº 56.536, de 1º de junho de 2022, Porto Alegre, 2022.
- SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO, 2022. Disponível em:
<https://gestaodepessoas.rs.gov.br/wp-content/uploads/2022/04/Cartilha-Matriz-de-Competencias-04-2022.pdf>

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO, 2022. Disponível em:
<https://qualificars.rs.gov.br/upload/arquivos/202201/17103924-qualifica-rs-edital-jan-22.pdf>
SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.
TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.