Gestão do desempenho

Lei de Responsabilidade por Resultados (PLP)

República.org

Alinhamento geral

Alinhado parcialmente: há concordância geral com a proposta, ainda que sejam necessários alguns ajustes em seu conteúdo.

Síntese das recomendações

- Estabelecer uma **diretriz clara que atribua maior peso às metas** em relação às competências, com participação proporcionalmente maior do percentual de atingimento das metas institucionais na avaliação de cargos de liderança.

- **Definir melhor as competências técnicas e transversais,** especificando:
  - quais se aplicam a todos os servidores de forma obrigatória;
  - e quais são voltadas apenas a cargos em comissão.

- Prever uma **política de consequências,** como **capacitações voltadas às lacunas identificadas** na avaliação individual de inserção e **incentivos não pecuniários** como uma das medidas de reconhecimento.

- Prever diretrizes gerais para **realização de feedbacks periódicos** entre chefia e servidor ao longo de todo o ciclo de avaliação, além do feedback formal após o resultado da avaliação.

- **Retirar o critério de comparecimento ao local de trabalho** da avaliação.

- **Eliminar o modelo exclusivamente top down,** prevendo **autoavaliação e/ou avaliação por pares.**

- Especificar os **critérios de seleção dos avaliadores de servidores em cargos de liderança.**

- Prever a diretriz de que a avaliação de desempenho ocorra por meio de um **sistema padronizado e centralizado em cada ente,** abrangendo preferencialmente todas as etapas da gestão do desempenho.

- Prever, explicitamente, **a não sobreposição entre normativos de avaliação de desempenho.**
- Prever diretrizes gerais para **redução de vieses** de gênero e raça na avaliação de competências, como treinamentos e monitoramento dos resultados da avaliação.
- Prever diretrizes gerais para a **transparência** de dados sobre gestão do desempenho.
- Prever mecanismos que **viabilizem a implementação em estados e municípios.**

Análise por princípios

Princípio 1: Contribuição para o fortalecimento da capacidade estatal e da geração de entregas para os cidadãos.

Pontos de concordância:

A proposta representa um avanço importante ao estabelecer a pactuação de planos de trabalho, que vinculam entregas e metas individuais às metas da unidade de atuação e aos instrumentos de gestão (planejamento estratégico e acordos de resultados). Assim, cada servidor pode compreender de forma mais clara como pode contribuir diretamente para o cumprimento da missão institucional de seu órgão, para o alcance dos objetivos previstos no planejamento estratégico e nas leis orçamentárias, além de impulsionar melhorias contínuas nos serviços públicos oferecidos à população.

Outro ponto relevante é a inclusão das competências transversais como um dos critérios da avaliação de desempenho individual. Essa abordagem permite identificar lacunas que podem comprometer a qualidade das entregas, fornecendo subsídios mais consistentes para integrar, de forma estratégica, a gestão do desempenho com a gestão do desenvolvimento dos servidores.

Destaca-se também o uso obrigatório do resultado da avaliação de desempenho individual como critério para progressão e promoção na carreira, em substituição ao

modelo ultrapassado, baseado apenas no tempo de serviço e em avaliações somente para cumprir uma obrigação legal. O texto ainda prevê a possibilidade de considerar, de maneira facultativa, o resultado da avaliação para a ocupação de cargos em comissão.

No que se refere especificamente à promoção, a proposta institui um conjunto de critérios cumulativos, com níveis crescentes de complexidade conforme a evolução na carreira, alinhado ao Sistema de Desenvolvimento na Carreira (SIDEC), proposto pelo governo federal na Medida Provisória nº 1.286/2024. Para esse fim, cada poder e órgão autônomo instituirá um sistema de desenvolvimento na carreira baseado na atribuição de pontos ao servidor, considerando, além do resultado da avaliação de desempenho, fatores tais como: frequência e aproveitamento em atividades de capacitação; titulação; exercício de funções de confiança, cargos em comissão ou coordenação de equipe/unidade; produção técnica ou acadêmica relacionada à área de atuação; exercício em unidades de lotação prioritárias; e participação regular como instrutor em cursos técnicos previstos no plano anual de capacitação do órgão. O texto prevê flexibilidade para que cada órgão defina os critérios e os respectivos pesos conforme sua realidade. Idealmente, o projeto deveria prever parâmetros mais específicos para a definição de critérios e seus respectivos pesos, de acordo com a natureza da carreira ou área de atuação, mas esta especificação pode estar em uma regulamentação posterior. Há também a previsão de valorização adicional para servidores com desempenho diferenciado, incluindo aceleração de carreira limitada. Embora a ideia de aceleração tenha potencial positivo, é necessário regulamentá-la cuidadosamente, considerando o atual cenário de baixa maturidade em gestão de pessoas, para evitar que, na prática, todos sejam promovidos de forma acelerada.

A pontuação obtida pelo servidor neste sistema de desenvolvimento poderá ser utilizada como critério de preferência em diferentes situações, como concursos de remoção, custeio e liberação para cursos de longa duração, seleção pública para funções de confiança, premiações por desempenho destacado e modalidades de teletrabalho. Esses mecanismos criam incentivos adicionais ao engajamento e à busca por melhores resultados.

Pontos de atenção:

Apesar dos avanços, o texto também apresenta aspectos que merecem atenção. Um deles é a inclusão do comparecimento regular ao local de trabalho como critério de avaliação. Uma lei de responsabilidade por resultados deve priorizar as entregas, independentemente de o servidor atuar em regime presencial ou remoto.

No que diz respeito à definição de competências, falta explicitar que as competências de liderança (isto é, as competências exclusivas para líderes e não competências transversais) devem ser aplicadas apenas a

ocupantes de cargos de liderança, e não a todos os servidores. Além disso, seria recomendável incluir como diretriz geral a avaliação de competências técnicas específicas para níveis de cargos, carreiras ou áreas de atuação. Essas competências complementam as competências transversais e tornam a aferição de lacunas mais robusta, contribuindo para o desenvolvimento contínuo dos servidores, respeitando as especificidades de cada função e área de política pública.

Outro ponto é a ausência de uma diretriz clara que atribua maior peso às metas atingidas (componente objetivo) em comparação com as competências (componente mais subjetivo). Valorizar os critérios objetivos aumenta a transparência, a comparabilidade e a confiança no processo avaliativo, ao mesmo tempo em que reduz a subjetividade e os riscos de distorção. Recomenda-se, ainda, que as diretrizes prevejam uma participação proporcionalmente maior do percentual de atingimento das metas institucionais na avaliação de cargos de liderança.

Também chama atenção a ausência de dispositivos que regulamentem diretrizes gerais para uma política de consequências vinculada à avaliação de desempenho, integrando formalmente o ciclo de gestão do desempenho à gestão do desenvolvimento. Isso significa que o servidor com resultado insatisfatório deve ser obrigatoriamente incluído em programa de desenvolvimento funcional, com apoio institucional, no ciclo avaliativo subsequente. A condução dessa política deve ocorrer em diálogo entre as áreas de gestão de pessoas dos órgãos setoriais, o órgão central e as escolas de governo disponíveis em cada ente federativo.

Ainda no campo das consequências, o texto poderia prever medidas não pecuniárias de reconhecimento do desempenho excelente, como registro em assentamento funcional de elogios formais, notas de reconhecimento público, concessão de honrarias, medalhas ou diplomas, entre outros. A República.org defende a experimentação de diferentes tipos de reconhecimento não pecuniários[1], com o objetivo de testar incentivos menos onerosos ao Estado.

Por fim, destaca-se a ausência de previsão sobre a obrigatoriedade de realização de feedbacks contínuos pelas chefias ao longo de todo o ciclo avaliativo, além do rito formal de feedback após o resultado da avaliação. Essa prática é fundamental para o desenvolvimento profissional, o alinhamento de expectativas e a consolidação de uma cultura organizacional orientada a resultados.

[1] A matriz de incentivos pode incluir: programas de desenvolvimento de carreira; elogios formais e informais registrados no histórico do servidor; bolsas de estudo; mentorias; participação em eventos de capacitação; vales-livro e ingressos para eventos culturais; vagas na garagem; folgas; medalhas, placas de reconhecimento e brindes; oportunidades de liderança e participação em projetos estratégicos; café da manhã com a liderança (MPàF, 2020).

Princípio 2: Simplificação, racionalização e otimização da gestão do Estado.

Pontos de atenção:

Para garantir a simplificação e racionalização da gestão do desempenho, é essencial que a regulamentação preveja apenas um processo avaliativo, capaz de subsidiar múltiplas finalidades — como progressão e promoção e outros benefícios previstos na matriz de incentivos. Essa unificação confere racionalidade ao sistema, aumenta sua credibilidade entre os servidores e favorece a prática de feedback contínuo.

O relatório do Panorama de Gestão de Pessoas para o governo federal, pesquisa inédita produzida pela República.org, identificou que a fragmentação atual dos processos de avaliação de desempenho — com normas e prazos distintos para gratificações de desempenho, estágio probatório e progressão/promoção — sobrecarrega chefias e desestimula o acompanhamento próximo e periódico. A integração e a simplificação das avaliações, portanto, são condições indispensáveis para consolidar o feedback contínuo e viabilizar a boa implementação da gestão do desempenho (República.org, 2025).

Entretanto, o texto não prevê de forma explícita a não sobreposição entre regramentos de avaliação de desempenho individual. Em outras palavras, não estabelece que os atuais regimes de bonificação por desempenho ou normativos específicos de avaliação para determinadas carreiras deixem de coexistir com a Lei de Responsabilidade por Resultados. Se essa lei coexistir com outros instrumentos, corre-se o risco de tornar-se apenas mais um normativo implementado de forma parcial ou inadequada, dificultando sua efetividade prática.

Nesse mesmo princípio, seria recomendável estabelecer uma diretriz geral para que a avaliação de desempenho ocorra por meio de um sistema padronizado e centralizado em cada ente, abrangendo preferencialmente todas as etapas da gestão do desempenho.

Princípio 3: Redução de desigualdades dentro do funcionalismo público.

Pontos de atenção:

Na linha de propostas orientadas à redução das desigualdades no funcionalismo público, o texto poderia incorporar uma perspectiva de gênero e raça, estabelecendo como diretriz geral o acompanhamento da política de desempenho para prevenir interferências de vieses, identificar disparidades sistemáti-

cas e propor medidas corretivas quando necessário. Evidências acadêmicas demonstram que vieses cognitivos, de gênero e de raça influenciam as avaliações de competências, tanto no setor privado como no público (CORRELL ET AL., 2020; EBERHARDT ET AL., 2023; RIVERA E TILCSIK, 2019;BURD ET AL., 2021).

Por exemplo, o texto poderia prever que todos os profissionais envolvidos na avaliação de competências recebam treinamentos sobre vieses de gênero e raça, com obrigatoriedade mínima para lideranças. Embora essa medida não elimine totalmente a possibilidade de discriminação, representa um passo inicial importante. Capacitar e conscientizar avaliadores é fundamental para assegurar a eficácia e a equidade do sistema de avaliação de desempenho, tornando o processo mais transparente e imparcial e contribuindo para a melhoria contínua do desempenho organizacional (Lopes, 2023).

Outra diretriz relevante seria instituir o monitoramento sistemático dos resultados das avaliações por gênero e raça pelos órgãos setoriais de gestão de pessoas. Dessa forma, discrepâncias identificadas entre homens e mulheres, ou entre pessoas brancas e não brancas, poderiam orientar estratégias específicas de redução de vieses, promovendo um ambiente organizacional mais justo e inclusivo.

Princípio 4: Valorização do servidor e do serviço público.

Pontos de concordância:

Na linha de propostas que se fundamentam na valorização e no respeito aos servidores públicos — e não em uma abordagem punitivista — o texto prevê, por exemplo, a possibilidade de atualização dos planos de avaliação de desempenho do servidor pela chefia imediata, sempre que necessário, garantindo flexibilidade e aderência à realidade.

Outro aspecto relevante é a obrigatoriedade de que a avaliação considere circunstâncias pessoais que possam impactar o desempenho, como laudos de saúde mental, situações comprovadas de violência doméstica, defasagens de infraestrutura ou de pessoal disponíveis para o trabalho e ausência de capacitação adequada oferecida ao servidor.

Além disso, o texto assegura que deverá ser regulamentado o direito de ampla defesa, possibilidade de interposição de recursos e pedido de reconsideração.

Tais dispositivos ampliam a justiça e a sensibilidade do processo avaliativo, evitando distorções e penalizações indevidas.

Pontos de atenção:

Seria positivo prever a participação facultativa de pares no processo de avaliação dos servidores, ampliando a diversidade de perspectivas e aumentando a legitimidade do processo. Atualmente, o texto propõe que a avaliação de desempenho individual siga um modelo top-down, em que apenas a chefia avalia o servidor. Esse modelo, no entanto, não está alinhado às práticas mais modernas de gestão do desempenho. O mais recomendável seria incluir a autoavaliação e/ou a avaliação por pares. A diversificação de perspectivas fortalece a legitimidade do processo e contribui para reduzir possíveis vieses, sobretudo na avaliação de competências, que é inerentemente mais subjetiva do que a avaliação do atingimento de metas.

Além disso, no caso dos ocupantes de cargos em comissão, o texto prevê apenas a avaliação por dois avaliadores, sem especificar critérios de escolha ou considerar as diferenças de tamanho e composição das equipes. Esse ponto pode levar, na prática, à escolha de servidores mais próximos da chefia como avaliadores, comprometendo a acurácia e a imparcialidade da avaliação.

Princípio 5: Transparência e responsabilidade no serviço público.

Pontos de atenção

O texto não apresenta propostas que fortaleçam o compromisso do Estado com a abertura, o acesso facilitado e a compreensão de dados e informações sobre a gestão do desempenho — elementos fundamentais para promover o controle social, o compartilhamento de boas práticas e o aprendizado contínuo.

No âmbito da avaliação de desempenho individual, poderia ser prevista a obrigatoriedade de divulgação, por todos os órgãos e entidades, dos resultados consolidados (por exemplo: "40% dos servidores do órgão receberam avaliação na categoria 'Adequado'") **ou** dos resultados individuais anonimizados, preferencialmente discriminados por gênero, raça, e pelos critérios avaliativos.

Embora esse não seja o único indicador para verificar a efetividade do modelo de gestão do desempenho[2], ele é fundamental para verificar se a avaliação não está sendo realizada de forma meramente formal. Ou seja, se a avaliação está realmente cumprindo seu objetivo de diferenciar o desempenho, rompendo com a atual realidade em que quase todos os servidores recebem a nota máxima[3].

Além disso, seria importante prever a publicização dos critérios de avaliação, dos incentivos de reconhecimento utilizados e de sua distribuição entre os servidores avaliados, bem como das medidas de desenvolvimento adotadas.

Viabilidade técnica

O principal ponto de atenção quanto à viabilidade técnica dessa matéria diz respeito à implementação nos estados e municípios. Enquanto a União tende a ter maior capacidade de implementação, alguns estados e municípios podem não dispor de estrutura ou recursos suficientes para acompanhar as mudanças, o que pode aprofundar desigualdades administrativas e na prestação de serviços. Muitos municípios, especialmente os de pequeno e médio porte, contam com equipes de recursos humanos e de controle interno reduzidas e pouco capacitadas. Como a reforma tende a exigir novos sistemas de avaliação de desempenho e gestão por competências e resultados, há o risco de sobrecarga em estruturas já frágeis. Relatório do **Panorama de Gestão de Pessoas** para o governo federal corrobora essa avaliação de que a desigualdade na estrutura de gestão de pessoas de diferentes órgãos setoriais contribui para a dificuldade na implementação de políticas mais estratégicas e menos cartoriais (República.org, 2025).

Além disso, por parte da regulamentação ser descentralizada, cada município poderá adotar modelos próprios, seguindo as diretrizes gerais, o que pode gerar desigualdades de implementação e insegurança jurídica. Para que reformas desse tipo sejam efetivamente implementadas,

[2] Por exemplo, é necessário acompanhar métricas sobre feedback, percepção de justiça e reconhecimento, engajamento, entre outros.

[3] Relatório da OCDE de 2022, por exemplo, aponta uma média de notas para o governo federal brasileiro de 98/100. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/oecd-public-service-leadership-and-capability-review-of-brazil-2.pdf

é fundamental garantir continuidade e capacidade técnica, sobretudo em áreas como avaliação de desempenho e gestão de carreiras. Mesmo que a reforma prometa economia no longo prazo, sua implementação pode demandar investimentos significativos em capacitação, consultorias, sistemas e comunicação — custos que municípios com baixo espaço fiscal podem não conseguir suportar. Uma possível solução seria a formação de consórcios entre municípios menores para viabilizar a implementação das mudanças ou a criação de um fundo nacional de melhoria da gestão pública com incentivos financeiros vinculados à melhoria de indicadores de capacidade estatal, hipóteses que merecem ser mais bem exploradas. Independentemente do formato adotado, é inegável que estados e municípios precisarão de apoio para implementar as medidas propostas nesta reforma. A simples inclusão de obrigatoriedades em leis ou na Constituição não garante, por si só, que essas medidas serão efetivamente aplicadas.

Apesar dos desafios, sobretudo para estados e municípios, é essencial começarmos a experimentar a implementação de uma política de gestão do desempenho adequada. Ao articular a pactuação de metas com o acompanhamento contínuo por lideranças preparadas, a gestão do desempenho promove maior engajamento, conecta esforços individuais e coletivos aos resultados institucionais e possibilita ajustes de rota oportunos, sempre orientados à melhoria das políticas públicas. Além disso, consolida-se como instrumento central para decisões de progressão de carreira, desenvolvimento e reconhecimento de servidores. Nesse sentido, sua implementação inevitavelmente enfrentará erros e dificuldades. No entanto, sem iniciar esse processo, jamais alcançaremos um estágio de maturidade na gestão do desempenho no setor público, comprometendo a eftivação de direitos e políticas sociais previstas na Constituição de 1988, a eficiência do gasto público e, consequentemente, a confiança da população no Estado brasileiro.

Assim, as recomendações aqui propostas visam reduzir a subjetividade das avaliações — principal preocupação dos servidores públicos em relação a essa política —, fortalecer a gestão estratégica e, consequentemente, aumentar a legitimidade da política.

Referências bibliográficas

BURD, H. et al. Gender bias and performance feedback: an RCT. Research report, 2021. Disponível em: https://www.bi.team/wp-content/uploads/2021/06/Performanc e-report.pdf. Acesso em: jan. 2024.

CORRELL, S. J. et al. Inside the Black Box of Organizational Life: The Gendered Language of Performance Assessment. American Sociological Review, v. 85, n. 6, p. 1022–1050, 2020.

EBERHARDT, M. et al. Gender Differences in Reference Letters: Evidence from the Economics Job Market. Tzhe Economic Journal, uead045, 2023.

LOPES, M. Avaliando o desempenho do servidor público: panorama das experiências nacionais e internacionais. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2023. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7886/1/2023.09.30-%20Avaliando%20o%20desempenho%20do%20servidor%20p%C3%BAblico_EXTERNO.pdf

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE – MPÀF. Gestão do Desempenho e Desenvolvimento. Guia para implementação. 2020. Disponível em: https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/gestao-de-desempenho-e-desenvolvimento-guia-para-implementacao/.

REPÚBLICA.ORG. Panorama de Gestão de Pessoas, 2025. Disponível em: https://republica.org/emdados/conteudo/panorama-gestao-de-pessoas-governo-federal/.

RIVERA, L. A.; TILCSIK, A. Scaling down inequality: Rating scales, gender bias, and the architecture of evaluation. American Sociological Review, v. 84, n. 2, p. 248–274, 2019. DOI: https://doi.org/10.1177/0003122419833601.