

RAFAEL LEITE

**BENCHMARK
INTERNACIONAL
DE GESTÃO DO
DESEMPENHO**

AGOSTO 2025

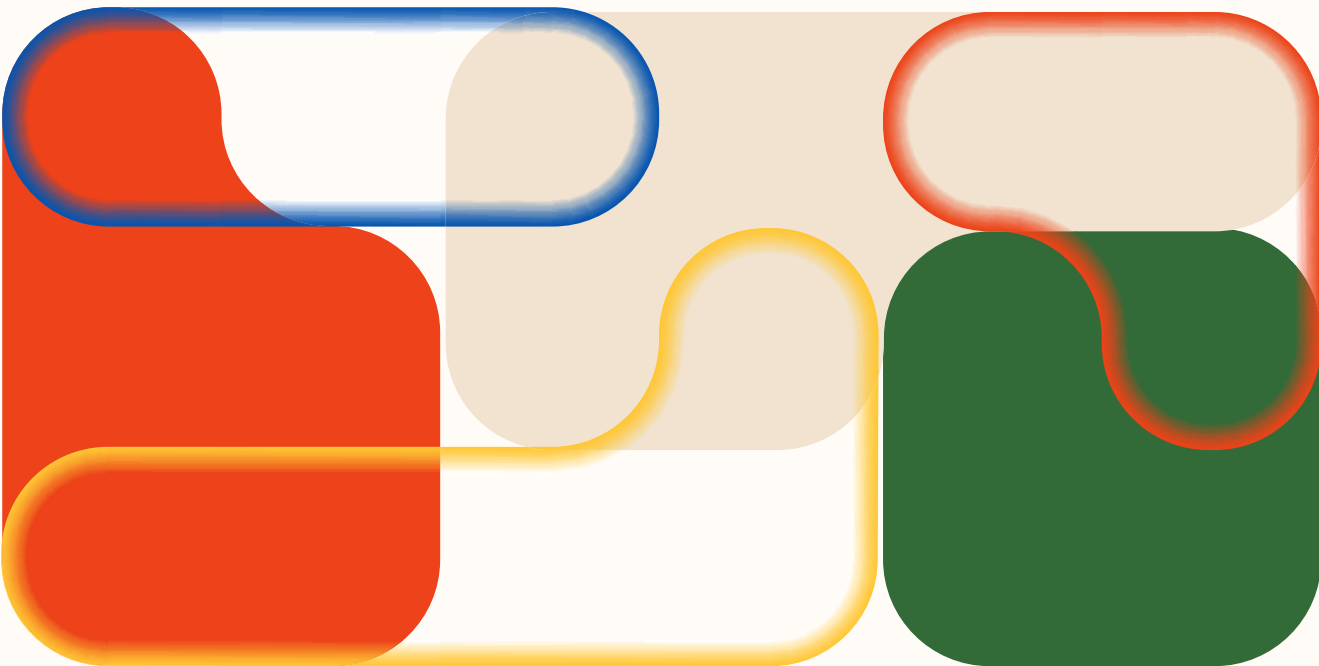


SOBRE O AUTOR

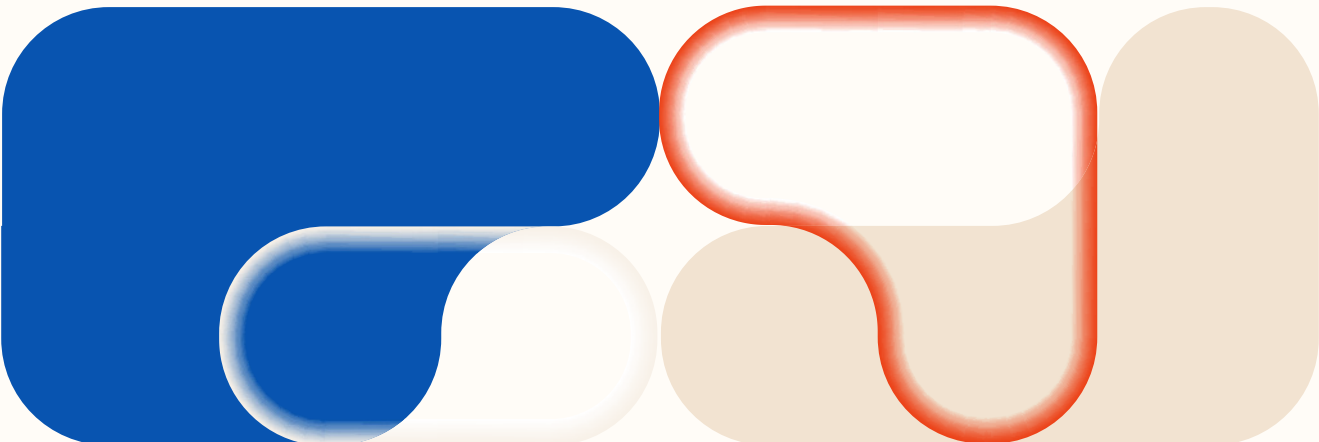
Rafael Leite é especialista em reforma e modernização do Estado e atualmente bolsista do programa *German Chancellor Fellowship* da Fundação Alexander von Humboldt. No âmbito dessa iniciativa, atua como pesquisador visitante no Instituto Alemão de Pesquisa em Administração Pública (FÖV), onde coordena um projeto sobre a reforma da alta direção pública na Alemanha.

Foi pesquisador associado no Instituto Millenium (Brasil) e no New South Institute (África do Sul). É graduado em Administração Pública pela FGV/EAESP e colaborou com instituições como a Fundação Lemann, Vetor Brasil, Comunitas e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Sua trajetória inclui passagens pelo governo do Chile e pela Prefeitura de São Paulo.

Arte e diagramação: Jordana Leite



PORTUGAL	4
URUGUAI	12
CHILE	20
ESTADOS UNIDOS	33
ALEMANHA	40
REINO UNIDO	47
QUADRO-SÍNTESE	58
INSIGHTS COMPARATIVOS	62





ESTRUTURA LEGAL E NORMATIVA

CLASSIFICAÇÃO DAS REGULAMENTAÇÕES (LEGAIS OU INFRALEGAIS)

Portugal adota o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), instituído pela [Lei n.º 66-B/2007](#) (norma legal). O SIADAP foi posteriormente alterado por decretos regulamentares e decretos-lei (por exemplo, o [Decreto-Lei n.º 12/2024](#) trouxe mudanças a partir de 2025). Portanto, a regulamentação é de nível legal, com detalhes operacionais definidos em portarias e decretos.

NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS E ENTES FEDERATIVOS

O SIADAP é **aplicado de forma transversal** a toda a Administração Pública portuguesa, **central e local**, seguindo os mesmos princípios, [componentes e regras gerais](#). Há adaptações específicas para governos locais (autarquias) via decreto regulamentar, mas em essência o modelo é [padronizado nacionalmente](#). Assim, todos os ministérios e municípios utilizam o SIADAP (subdividido em SIADAP 1 para órgãos, SIADAP 2 para dirigentes e SIADAP 3 para demais servidores).

PROCESSOS DO CICLO DE GESTÃO

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONTEMPLA COMPETÊNCIAS? QUANDO POSSÍVEL, ESPECIFICAR SE SÃO TÉCNICAS E/OU TRANSVERSAIS

Sim. O sistema português avalia tanto resultados (objetivos cumpridos) quanto [competências comportamentais](#) do servidor. As competências avaliadas são principalmente [transversais](#) (ex.: trabalho em equipe, iniciativa, gestão do conhecimento, etc.), podendo haver competências técnicas específicas conforme a carreira, definidas em [portaria específica](#).

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INCLUI UM PLANO DE ENTREGAS?

Sim. Cada servidor fixa **objetivos individuais** para o ciclo avaliativo, alinhados às metas da unidade/órgão. O SIADAP exige a [contratualização de objetivos](#) no início do período, [negociados entre avaliado e avaliador](#). Esses objetivos funcionam como um plano de entregas/metadados para o servidor.

CASO HAJA AVALIAÇÃO DE ENTREGAS, ESTAS ESTÃO EXPLICITAMENTE VINCULADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ÓRGÃO?

Sim. Por desenho, o SIADAP promove o **alinhamento em cascata**: os objetivos estratégicos do órgão (SIADAP 1) são desdobrados em metas para os dirigentes (SIADAP 2) e, por sua vez, em objetivos individuais dos trabalhadores (SIADAP 3). Ou seja, as entregas individuais [devem estar vinculadas](#) às prioridades estratégicas do órgão.

SE AMBOS OS COMPONENTES (COMPETÊNCIAS E ENTREGAS) FOREM CONSIDERADOS, QUAL O PESO RELATIVO DE CADA UM NA AVALIAÇÃO FINAL?

No SIADAP 3, o parâmetro **“Resultados/Objetivos”** tem peso mínimo de **60%**, enquanto **“Competências”** pode ter [até 40% na nota final](#). Assim, o desempenho em metas e entregas individuais predomina na avaliação, mas as competências comportamentais também influenciam significativamente o resultado.

NA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL FINAL, HÁ ATRIBUIÇÃO DE PESO PARA O ATINGIMENTO DE METAS DA EQUIPE E/OU INSTITUCIONAIS?

Não. O desempenho coletivo do órgão impacta a distribuição das menções de mérito apenas indiretamente. Por exemplo, apenas **até 10% dos servidores podem receber menção “Excelente”**, 30% “Muito Bom” e outros 30% “Bom”, o que é aplicado por grupo profissional [em cada órgão](#). Não há um item específico de “meta de equipe” na ficha individual, e o alcance das metas institucionais pode influenciar quantos indivíduos alcançam as menções superiores de desempenho, devido ao fato destas metas estarem indiretamente associadas ao desempenho organizacional.

Na prática: se um órgão tem 100 servidores, sendo 30 Analistas Administrativos e 70 Técnicos Administrativos, as percentagens de desempenho (“Excelente”, “Muito Bom”, “Bom”) seriam aplicadas proporcionalmente dentro do grupo de 30 Analistas e dentro do grupo de 70 Técnicos. Não importa em qual departamento cada um deles está (RH, financeiro, jurídico etc.). A comparação ocorre entre aqueles que compartilham a mesma carreira e, portanto, a mesma natureza de atribuições.

QUAL É A PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO?

Originalmente o ciclo avaliativo dos trabalhadores era bienal, mas a partir de 2025 o SIADAP passou a ser **anual para todos** ([unificando com os ciclos anuais de dirigentes e órgãos](#)). Assim, cada servidor é avaliado a cada ano, com referência ao desempenho do ano civil anterior.

QUAL É A NOTA DE CORTE PARA QUE O DESEMPENHO SEJA CONSIDERADO INSATISFATÓRIO? A PARTIR DE QUAL NOTA O DESEMPENHO É CLASSIFICADO COMO EXCELENTE?

O SIADAP adota menções qualitativas com correspondentes pontuações. A menção mais baixa é “**Desempenho Inadequado**” (baixo desempenho), atribuída quando o servidor não atinge os objetivos mínimos. Já o topo é “**Excelente**”, reservado aos desempenhos excepcionais ([limitado a 10% dos servidores, como citado](#)). Em termos numéricos, por exemplo, uma **pontuação abaixo de 2 numa escala de 5 equivale a desempenho insuficiente** (baixo) e é tratada como tal pelas regras, enquanto o **desempenho “Excelente” exige nota máxima e fica sujeito às quotas de 10%**.

A REGULAMENTAÇÃO ESTABELECE EXPLICITAMENTE A OBRIGATORIEDADE DE REALIZAÇÃO DE FEEDBACKS INTERMEDIÁRIOS E/OU APÓS A DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO?

Sim. O sistema prevê **autoavaliação do servidor** e reuniões de feedback. O avaliador deve comunicar e discutir a “[proposta de avaliação](#)” antes da homologação. É obrigatória, por exemplo, a **reunião anual de avaliação** e a assinatura da ficha pelo avaliado (com possibilidade de este incluir comentários). Ou seja, há um rito formal de feedback e ciência do avaliado.

EXISTE ALGUM RELATÓRIO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO E A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO?

Informação não disponível. Cada órgão é responsável por elaborar um relatório anual dos **resultados das avaliações** (consolidado por grupos de servidores), vide exemplos 1 e 2. Não há indicação de que o governo publique de forma abrangente análises da efetividade do SIADAP para o público geral.

No entanto, em 2024 iniciou-se uma [grande reforma no sistema](#), cujas mudanças em curso são indicativos do que eram vistos como distorções do sistema. As principais mudanças no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) em 2024, estabelecidas pelo governo

português, foram introduzidas principalmente pelo [Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro](#), e complementadas pela [Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro](#). Essas alterações visam resolver distorções e problemas identificados no modelo anterior do SIADAP, tais como:

- **Inconsistência na implementação:** o SIADAP vinha sendo implementado a “várias velocidades” em diferentes instituições, criando desafios tanto para quem já o havia adotado quanto para quem ainda não o fizera de forma efetiva.
- **Falta de compreensão e credibilidade:** existiam relatos de falta de compreensão do processo de avaliação, o que resultava em uma percepção de baixa credibilidade das informações geradas.
- **Subjetividade na fixação de objetivos:** a subjetividade na definição dos objetivos de avaliação e a influência do corporativismo eram apontadas como fatores que comprometiam a objetividade do processo.
- **Progressão lenta na carreira:** os ciclos avaliativos anteriores, muitas vezes bienais, e o sistema de pontuação para progressão eram considerados lentos, desmotivando os trabalhadores na sua progressão na carreira.
- **Falta de uma gestão orientada para resultados:** o sistema carecia de uma gestão mais direcionada aos resultados, o que as novas mudanças pretendem otimizar.

Para corrigir essas distorções, as alterações mais significativas implementadas foram:

- **Periodicidade anual dos ciclos avaliativos:** os ciclos de avaliação do SIADAP, para os seus três subsistemas (SIADAP 1 – Serviços; SIADAP 2 – Dirigentes; SIADAP 3 – Trabalhadores/as), passam a ter uma duração anual, visando maior celeridade e acompanhamento.
- **Novas percentagens para a diferenciação de desempenhos:**
 - 30% das avaliações são destinadas ao desempenho “Muito Bom”.
 - Dentre essas avaliações de “Muito Bom”, 10% do total de trabalhadores são reconhecidos com o desempenho “Excelente”.
 - 30% das avaliações são destinadas ao desempenho “Bom”.
 - Essas percentagens incidem sobre o total de trabalhadores avaliados, buscando maior rigor e reconhecimento do mérito.
- **Introdução de novas menções avaliativas para reconhecimento de mérito:** o decreto-lei estabelece novas menções para a avaliação ao formalizar o reconhecimento do desempenho “Excelente”.

- **Ênfase na contratualização de resultados:** há um reforço na avaliação por competências e na contratualização dos resultados (objetivos, indicadores de medida e critérios de superação, bem como as competências) no início do ciclo anual de avaliação ou de novas funções, visando maior clareza e objetividade.
- **Regulamentação das competências comportamentais:** esta portaria regulamenta as competências comportamentais de natureza transversal para bem como as competências específicas para os titulares de cargos de direção intermediária. Isso busca padronizar e dar mais clareza aos critérios de avaliação de comportamentos.
- **Valoração dos comportamentos:** define a forma como os comportamentos observáveis são valorados, atribuindo pontos conforme superem, correspondam ou sejam insuficientes face ao padrão médio exigível, contribuindo para uma avaliação mais justa.

A GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA

OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES INDIVIDUAIS DE DESEMPENHO SÃO TORNADOS PÚBLICOS?

Não. As avaliações individuais são confidenciais – conhecidas pelo avaliado, mas não divulgadas publicamente. A legislação impõe dever de sigilo aos envolvidos no processo, garantindo privacidade.

O ATINGIMENTO DE METAS INSTITUCIONAIS E/OU DE EQUIPE É PUBLICIZADO?

Parcialmente. Os órgãos públicos em Portugal publicam em seus planos e relatórios informações sobre o cumprimento de objetivos estratégicos institucionais (metas do plano plurianual, etc.). Entretanto, **não há um sistema específico de divulgação das metas de equipe vinculadas à avaliação de desempenho**. Ou seja, o desempenho institucional macro é reportado (por exemplo, nos Relatórios de Atividades ou na conta de gerência do órgão), mas **não há divulgação das pontuações de desempenho coletivas atribuídas no SIADAP**.

COMO É COMPOSTA A COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E COMO FUNCIONA O PROCESSO DE RECURSO POR PARTE DO SERVIDOR?

O SIADAP prevê instâncias de validação e recurso. Em cada órgão existe um **Conselho Coordenador da Avaliação (CCA)**, que acompanha o processo e verifica a conformidade, e **Comissões Paritárias** para apreciar reclamações de avaliado.

Se o servidor discordar da nota, pode requerer a **apreciação pela comissão paritária** antes da homologação final. Essas comissões paritárias são formadas por representantes da administração e dos trabalhadores (em igual número), assegurando a imparcialidade. Além disso, após a homologação, o avaliado ainda pode apresentar **reclamação administrativa em 5 dias** ou até **recurso hierárquico** se não estiver satisfeito. Em resumo, há uma governança estruturada: o avaliador direto propõe a nota, um superior homologa, e há comissões de recurso com participação paritária para dirimir controvérsias.

POLÍTICAS DE CONSEQUÊNCIAS

QUAIS SÃO AS POLÍTICAS E OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM CASOS DE BAIXO DESEMPENHO? HÁ INTEGRAÇÃO COM A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR?

Em caso de desempenho inadequado, o SIADAP prevê medidas de desenvolvimento. O servidor com nota **“Desempenho Inadequado”** normalmente deve elaborar, junto com a chefia, um **plano de melhoria/treinamento** para corrigir as deficiências no ciclo seguinte (essa prática é recomendada pelas orientações internas). Além disso, um desempenho ruim implica que o servidor **não ganha pontos de mérito** naquele biênio, o que afeta progressões salariais. Resumindo, baixo desempenho acarreta acompanhamento mais próximo e pode postergar progressão na carreira, focando em capacitação e suporte.

A elaboração de um plano de aperfeiçoamento e desenvolvimento individual é uma consequência obrigatória da menção de “Desempenho Inadequado”. De acordo com o Artigo 46.o da **Lei n.o 66-B/2007, de 28 de dezembro** (Lei do SIADAP), na sua redação atualizada, a identificação de resultados de aperfeiçoamento e desenvolvimento individual do trabalhador deve ser um dos **objetivos a ser obrigatoriamente incluído** no plano para o ciclo avaliativo subsequente, quando a avaliação do desempenho tenha sido “Desempenho Inadequado”.

Os pontos de mérito são atribuídos de forma diferenciada, dependendo da menção de desempenho obtida. As menções de desempenho “Excelente”, “Muito Bom”, “Bom” e “Regular” são as que atribuem pontos de mérito para efeitos de progressão na carreira. A menção “Inadequado” não atribui. Para a alteração obrigatória de posicionamento remuneratório, são necessários 8 pontos acumulados. O **Artigo 156.o da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP)**, na sua nova redação (após as reformas feitas no SIADAP em 2024), estabelecem as seguintes atribuições de pontos de mérito:

- **Excelente:** 6 pontos
- **Muito Bom:** 4 pontos
- **Bom:** 3 pontos
- **Regular:** 2 pontos
- **Inadequado:** 0 pontos

QUAIS SÃO AS CONSEQUÊNCIAS APLICÁVEIS AO SERVIDOR QUE APRESENTAR DESEMPENHO INSATISFATÓRIO DE FORMA REITERADA, MESMO APÓS A ADOÇÃO DAS MEDIDAS DESCRITAS ANTERIORMENTE?

Caso um servidor obtenha repetidamente avaliações negativas, a legislação portuguesa não estabelece uma “exoneração automática” – porém, a **reiteração de baixo desempenho pode levar a procedimentos disciplinares** por incumprimento dos deveres funcionais. Na prática, duas avaliações consecutivas como “Inadequado” acionam alerta para intervenção intensa da gestão de pessoas (capacitação obrigatória, monitoramento contínuo). Se mesmo assim persistir o desempenho insuficiente, pode-se avaliar a **readaptação do servidor a outras funções** mais compatíveis. Entretanto, **não há previsão explícita de desligamento por desempenho na carreira estável**, a não ser via processo administrativo disciplinar se caracterizada negligência grave.

O DESLIGAMENTO É REGULAMENTADO? EM CASO AFIRMATIVO, COMO SE ESTRUTURA O PROCESSO?

Não está previsto de forma efetiva para servidores estáveis. Diferentemente de alguns países, em Portugal **não se demite um funcionário de carreira unicamente por baixo desempenho avaliado**. O desligamento por desempenho existe formalmente apenas para **servidores em estágio probatório** – se o novato não atingir avaliação satisfatória, pode não ser confirmado no cargo. Para servidores já estáveis (“nomeação definitiva”), a perda do cargo só ocorre via processo disciplinar ou aposentadoria compulsória. Assim, **na prática não há demissão direta por resultado insatisfatório no SIADAP**, mas o sistema impacta progressões e pode embasar ações de capacitação ou processos disciplinares em casos extremos¹.

1. Informação baseada na ausência de previsão explícita na Lei n.º 66-B/2007; portanto, considera-se que não há mecanismo de exoneração por desempenho insuficiente fora do estágio probatório.

No ciclo 2021-2022, os dados reportados indicam que do universo de 118 788 trabalhadores do governo nacional submetidos ao SIADAP, foram objeto de avaliação 90 243 trabalhadores – o que representa uma taxa de avaliação de 75,97% dos trabalhadores – constatando-se que cerca de 24% dos trabalhadores não foram objeto de avaliação. Apenas **2.341 trabalhadores** foram classificados com essa menção de desempenho “Inadequado”, o que corresponde **a menos de 1% dos 90.243 servidores avaliados**.

REFERÊNCIAS

- [Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública \(SIADAP\) – CCDDR-N](#)
- [Decreto-Lei n.º 12/2024 I DR – Diário da República](#)
- [Manual SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – DRH](#)
- [Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro – Secretaria-Geral da Economia](#)
- [Portaria n.º 236/2024/1 I DR – Diário da República](#)
- [Manual de Apoio à definição de Objetivos, Indicadores de Medida e Critérios de Superação da Câmara Municipal de Mirandela](#) (citando o Art. 46.º da Lei n.º 66-B/2007)
- [Decreto-Lei n.º 12/2024 I DR – Diário da República](#) (Ver Artigo 4.º, que altera o Artigo 46.º da Lei n.º 66-B/2007)
- [Decreto-Lei n.º 12/2024 I DR – Diário da República](#) (Ver Artigo 6.º sobre a Norma Transitória e Artigo 2.º que altera a LTFP)
- [Novo regime do SIADAP I Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado](#)
- [Avaliação do Desempenho: o que precisas de saber! I Sindicato dos Enfermeiros Portugueses](#)



ESTRUTURA LEGAL E NORMATIVA

CLASSIFICAÇÃO DAS REGULAMENTAÇÕES (LEGAIS OU INFRALEGAIS)

No Uruguai, a avaliação de desempenho dos servidores públicos de carreira está estabelecida no **Estatuto do Funcionário Público** ([Lei N° 19.121/2013](#)), que dedica artigos específicos ao tema. A lei define princípios e obriga a implantação de um sistema de avaliação, porém os **detalhes operacionais são regulamentados via decretos do Poder Executivo** (normas infralegais). Por exemplo, o [Decreto 301/1996](#) e suas atualizações consecutivas estabeleceram o regime básico de avaliação de desempenho na Administração Central. Portanto, há uma combinação: **existe previsão legal (Lei 19.121, capítulo III) e regulamentação infralegal** (decretos e instruções da Oficina Nacional del Servicio Civil, ONSC).

NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS E ENTES FEDERATIVOS

A Lei 19.121 se aplica aos funcionários do **Poder Executivo nacional** ([com exceções como militares, policiais e diplomáticos](#)). Na prática, a ONSC define critérios gerais para todos os Ministérios e órgãos da Administração Central – **há um alto grau de padronização nos processos avaliativos no governo nacional**. Todos os ministérios seguem as orientações comuns (por exemplo, periodicidade anual, fatores a avaliar). Governos departamentais (estaduais) e municipais têm estatutos próprios, portanto podem ter variações nos seus sistemas de avaliação.

SAIBA MAIS

No Uruguai, há exceções ao sistema principal, decorrentes do fato de que, além do [Estatuto Geral do Funcionário Público \(Lei 19.121/2013\)](#), que cobre o Poder Executivo nacional mas exclui diplomáticos, militares, policiais e magistrados, etc, existem estatutos setoriais próprios para grupos específicos de servidores, com regras de carreira e benefícios diferenciados. Por exemplo:

- Docentes têm um estatuto próprio aprovado pelo Conselho Diretivo Central da ANEP, nos termos da [Lei 18.437/2008](#), que estabelece requisitos, progressões e garantias específicas para professores e demais funcionários não docentes do sistema público de ensino.
- Cada Intendência (governo estadual) pode aprovar seu próprio Estatuto de Funcionários Públicos. Há hoje, inclusive, um projeto de lei ([Carpeta 4498/2024, em tramitação desde março de 2025](#)) que define “funcionário público de Governo Departamental” e estabelece normas de ingresso e ascensão específicas para esses servidores em todo o país.
- Nos municípios, o regime está contido em um “Estatuto del Funcionario Municipal” aprovado por decreto da Junta Departamental (legislativo) e complementado por resoluções do Intendente (prefeito).

Esses regimes setoriais resultam de dinâmicas políticas e históricas que permitiram a cada categoria negociar estatutos independentes do modelo geral. Na prática, isso garante a esses grupos maior autonomia para definir progressões, licenças, estabilidade e benefícios – fugindo, portanto, da regulação comum do Estatuto do Funcionário Público.

PROCESSOS DO CICLO DE GESTÃO

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONTEMPLA COMPETÊNCIAS? QUANDO POSSÍVEL, ESPECIFICAR SE SÃO TÉCNICAS E/OU TRANSVERSAIS

Sim, a avaliação uruguaia abrange [tanto o comportamento funcional, ou competências, quanto o desempenho ou resultados](#). A própria lei define avaliação de desempenho como o procedimento para medir “a conduta funcional

assim como o rendimento“ do servidor. Os critérios detalhados são fixados em regulamento; em geral, avaliam-se competências transversais, como trabalho em equipe, orientação ao público e responsabilidade, além de aptidões técnicas relevantes ao cargo. A normativa geral é flexível e os órgãos têm muita autonomia para adaptar os critérios às suas necessidades.

Entre [2021 e 2025](#), o [governo tentou instituir uma política mais estruturada](#) de avaliação baseada em resultados e competências transversais. Foi criado um [dicionário de competências transversais](#) e implementados projetos-piloto em diferentes órgãos. No entanto, os órgãos também podem instituir suas próprias políticas, sob orientação da ONSC. Por exemplo, no [Ministério da Economia e Finanças](#), o peso relativo de objetivos e competências na avaliação final é definido da seguinte forma: Encargados de Departamento têm 60% do peso atribuído a objetivos e 40% a competências, enquanto Encargados de Seção têm 50% do peso atribuído a objetivos e 50% a competências. Proporção [similar](#) é adotada pelo Instituto Nacional de Carnes.

A variação no peso atribuído a objetivos e competências na avaliação de desempenho, observada tanto no INAC quanto no Ministério da Economia e Finanças, reflete uma estratégia para alinhar o sistema de avaliação com os diferentes níveis de complexidade e responsabilidade inerentes a cada função. Embora os detalhes específicos sejam limitados, podemos inferir paralelos algumas razões.

No INAC, a distinção entre “Pessoal sem colaboradores a cargo” (50% Competências, 50% Objetivos) e “Pessoal com colaboradores a cargo” (40% Competências, 50% Objetivos, 10% Avaliação Ascendente) ilustra como a avaliação se adapta à presença ou ausência de responsabilidades de liderança. Para quem não gerencia equipes, a avaliação equilibrada reflete a importância tanto da execução individual quanto das habilidades técnicas e comportamentais. Para líderes, o foco nos objetivos aumenta, mas a avaliação ascendente adiciona uma camada de complexidade, considerando a eficácia da liderança sob a perspectiva da equipe.

O Ministério das Finanças, por sua vez, diferencia entre “Encargados de Departamento” (60% Objetivos, 40% Competências) e “Encargados de Seção” (50% Objetivos, 50% Competências). Embora a terminologia seja diferente, a lógica subjacente é similar à do INAC. “Encargados de Departamento,” com maior foco em objetivos, provavelmente refletem funções com responsabilidades estratégicas e de maior impacto organizacional. Já “Encargados de Seção,” com um equilíbrio maior, indicam a importância tanto da entrega de resultados quanto das habilidades de gestão operacional e de equipe.

Em ambos os casos, a complexidade das atribuições parece ser o principal fator determinante na estrutura da avaliação. Funções com maior responsabilidade

sobre resultados de nível superior (departamentos ou pessoal com equipes) tendem a ter um peso maior nos objetivos/metastas, enquanto funções com foco mais operacional e/ou sem responsabilidade de gestão direta equilibram ou priorizam as competências. A inclusão da avaliação ascendente (feita pelos liderados/equipes) no INAC para cargos de liderança enfatiza ainda mais a importância das habilidades de gestão e liderança.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INCLUI UM PLANO DE ENTREGAS?

Sim, em alguma medida. Tradicionalmente, o sistema uruguaio avalia o [cumprimento de objetivos ou tarefas](#) do servidor no período. A normativa fala em valorar o “logro de resultados”, o que implica verificar se metas ou indicadores de desempenho pessoal foram atingidos. Embora não haja um modelo único de “plano individual de metas” detalhado em lei, na prática cada entidade define para seus funcionários **objetivos a cumprir no ano**, contra os quais o desempenho é aferido. Assim, pode-se dizer que há **metas individuais** ou entregáveis que são consideradas na avaliação, mesmo que formalizadas de forma simples (descrição de tarefas e indicadores).

CASO HAJA AVALIAÇÃO DE ENTREGAS, ESTAS ESTÃO EXPLICITAMENTE VINCULADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ÓRGÃO?

Parcialmente. Não há menção explícita na legislação de um **encadeamento formal entre planejamento estratégico institucional e metas individuais**, mas é praticado de forma indireta. Os objetivos individuais normalmente derivam das funções do cargo e das metas da unidade, que por sua vez refletem as prioridades do órgão. Em anos recentes, o Uruguai enfatizou a gestão por resultados no serviço público ([especialmente após a pandemia de COVID](#)), portanto os organismos tendem a alinhar as metas dos servidores aos programas e objetivos institucionais. Contudo, **não existe uma obrigação formal estruturada** – o grau de cascata depende da gestão de cada órgão.

SE AMBOS OS COMPONENTES (COMPETÊNCIAS E ENTREGAS) FOREM CONSIDERADOS, QUAL O PESO RELATIVO DE CADA UM NA AVALIAÇÃO FINAL?

Não há regulação transversal sobre pesos fixos. A legislação uruguaia apenas estabelece que devem ser avaliados tanto a conduta (competências) quanto o rendimento (resultados), mas não fixa uma ponderação numérica nacional. Cada organismo, ao implementar o sistema, pode atribuir pesos ou critérios. Sem uma regra unificada publicada, não é possível assumir que a ponderação é equilibrada, já que definida caso a caso.

NA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL FINAL, HÁ ATRIBUIÇÃO DE PESO PARA O ATINGIMENTO DE METAS DA EQUIPE E/OU INSTITUCIONAIS?

Não diretamente. O sistema uruguaio concentra-se na atuação individual de cada funcionário (sua conduta e produtividade). **Não existe um componente explícito de “desempenho da equipe” na nota individual.** Entretanto, se a equipe ou organismo não alcançar certos objetivos, isso pode refletir nos resultados individuais na medida em que cada servidor deixou de cumprir sua parte. Além disso, o Uruguai adota mecanismos de incentivo coletivo externos à avaliação individual – por exemplo, alguns órgãos têm **bonificação por desempenho coletivo** institucional (vinculado a metas globais, reguladas em “[Compromisos de Gestión](#)”), mas isso é separado da nota da avaliação do servidor. Portanto, **atingir metas institucionais beneficia todos via bônus ou reconhecimento global, mas não eleva automaticamente a nota de avaliação de cada servidor**, e vice-versa.

SAIBA MAIS

Os **Compromisos de Gestión (CG)** são instrumentos formais que vinculam recursos públicos ao cumprimento de metas alinhadas aos objetivos estratégicos das instituições, funcionando como parte da política de gestão orientada a resultados do Poder Executivo. Estão regulamentados pelo [Decreto 163/014 de 4 de junho de 2014](#), que instituiu o **Reglamento Orgánico Funcional de la Comisión de Compromisos de Gestión (CCG)**, o órgão central de governança desse sistema.

- **Composição:** três membros titulares e três suplentes, designados pelo Presidente da República, representando a *Oficina de Planeamiento y Presupuesto* (OPP), que a preside, o *Ministerio de Economía y Finanzas* (MEF) e a *Oficina Nacional del Servicio Civil* (ONSC).
- **Competências:** assessorar o MEF, a OPP, a ONSC e os demais órgãos no processo de formulação, seguimento e avaliação dos CG; propor critérios e metodologias; manter o registro atualizado de todos os compromissos; controlar o cumprimento em tempo e forma; e aprovar o regulamento de apresentação e funcionamento dos CG.

Distinguem-se dois tipos de CG:

- **Institucionais:** acordos entre órgãos superiores e/ou instâncias centrais, vinculando o alcance de metas ao repasse de dotações orçamentais.

- **Funcionais:** pactuados diretamente com grupos de servidores, estabelecendo incentivos econômicos individuais pelo cumprimento de metas específicas, sem integrar a nota da avaliação de desempenho tradicional.

Para uniformizar práticas, a CCG elabora e atualiza [guias metodológicas](#) que incluem:

- Modelos de contrato e fichas para definição de metas e indicadores;
- Recomendação de prazos e fluxos de trabalho;
- Critérios técnicos para monitoramento e avaliação;
- Procedimentos para ajustes de metas em casos de força maior.

QUAL É A PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO?

Anual. A avaliação de desempenho no Uruguai deve ocorrer a cada ano, tomando como referência a atuação do servidor durante esse período. Essa periodicidade anual é confirmada nos regulamentos (o [Decreto 301/96](#) e instrutivos posteriores preveem ciclo anual).

QUAL É A NOTA DE CORTE PARA QUE O DESEMPENHO SEJA CONSIDERADO INSATISFATÓRIO? A PARTIR DE QUAL NOTA O DESEMPENHO É CLASSIFICADO COMO EXCELENTE?

O Uruguai utiliza conceitos qualitativos nas avaliações. Em geral, um servidor recebe uma qualificação final que pode ser, por exemplo: “**Satisfatório**” (ou equivalente) quando cumpre adequadamente as funções, ou “**Insatisfatório**” quando seu desempenho fica abaixo do exigido. A legislação se refere a “[evaluaciones insatisfactorias](#)” para caracterizar baixo desempenho reiterado (por dois períodos consecutivos). Ou seja, “**baixo desempenho**” é identificado por uma **avaliação considerada insatisfatória** segundo os padrões fixados. Não há escala numérica única publicada; cada órgão pode usar notas (como percentuais ou conceitos A, B, C).

A REGULAMENTAÇÃO ESTABELECE EXPLICITAMENTE A OBRIGATORIEDADE DE REALIZAÇÃO DE FEEDBACKS INTERMEDIÁRIOS E/OU APÓS A DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO?

Não explicitamente. Os princípios da avaliação no Uruguai incluem **transparência e ampla participação** dos envolvidos. Isso implica que o avaliado deve ser informado dos critérios e do resultado e pode discuti-los.

EXISTE ALGUM RELATÓRIO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO E A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO?

Informação não disponível. Não foram encontrados relatórios públicos amplos avaliando a eficácia do sistema de avaliação de servidores no Uruguai. Os dados de avaliação são utilizados internamente (por exemplo, para concursos de ascensão e para identificar necessidades de capacitação), mas **não há publicação regular de resultados agregados** ou análise pública do impacto do sistema.

A GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA

OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES INDIVIDUAIS DE DESEMPENHO SÃO TORNADOS PÚBLICOS?

Não. As notas ou conceitos da avaliação individual de cada funcionário **não são divulgados publicamente**. Elas constam do prontuário funcional do servidor e são usadas em processos internos (promoções, etc.), mas permanecem sigilosas para terceiros.

O ATINGIMENTO DE METAS INSTITUCIONAIS E/OU DE EQUIPE É PUBLICIZADO?

Em parte. O desempenho geral de políticas e serviços públicos é divulgado – por exemplo, o governo do Uruguai publica indicadores de desempenho e metas de gestão no orçamento. Entretanto, **não há um relatório público consolidado das “metas de equipe” ou dos resultados do sistema de avaliação em si**. Ou seja, indicadores institucionais (cumprimento de objetivos governamentais) são públicos, mas os resultados específicos originados do processo avaliativo (por ex.: quantos servidores obtiveram destaque, etc.) não são publicados amplamente.

COMO É COMPOSTA A COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E COMO FUNCIONA O PROCESSO DE RECURSO POR PARTE DO SERVIDOR?

A implementação do processo cabe a cada organismo, usualmente com supervisão da ONSC. Muitos órgãos instituem [Tribunais, Comissões](#) ou [Juntas de Evaluación del Desempeño](#), compostos por superiores hierárquicos, para revisar as avaliações propostas pelos chefes imediatos e garantir uniformidade. Esses tribunais internos avaliam também eventuais recursos. O servidor que discordar de sua avaliação pode apresentar um pedido de reconsideração ao seu órgão – a comissão avaliará os argumentos e poderá ajustar a nota. Caso ainda esteja insatisfeito, o servidor tem direito a recorrer administrativamente (por exemplo, ao diretor do organismo) conforme os procedimentos gerais do estatuto.

POLÍTICAS DE CONSEQUÊNCIAS

QUAIS SÃO AS POLÍTICAS E OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM CASOS DE BAIXO DESEMPENHO? HÁ INTEGRAÇÃO COM A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR?

Sempre que um funcionário recebe avaliação insatisfatória, a administração busca **integrar com ações de desenvolvimento**. A lei uruguaia enfatiza que a avaliação deve servir para identificar **necessidades de capacitação e melhoria do desempenho**. Assim, diante de baixo desempenho, a prática é oferecer **capacitações, aconselhamento e acompanhamento** ao servidor. No entanto, a abordagem pode variar entre os órgãos devido à flexibilidade da normativa.

QUAIS SÃO AS CONSEQUÊNCIAS APLICÁVEIS AO SERVIDOR QUE APRESENTAR DESEMPENHO INSATISFATÓRIO DE FORMA REITERADA, MESMO APÓS A ADOÇÃO DAS MEDIDAS DESCRITAS ANTERIORMENTE?

A Lei 19.121 estabelece que se um servidor obtiver **avaliações insatisfatórias em dois períodos consecutivos, configura-se ineptidão no cargo**. Nessa situação, se o funcionário já passou por capacitações mas continua não alcançando nível satisfatório, a administração pode adotar medidas mais severas. Inicialmente, pode-se movê-lo para outras tarefas compatíveis com suas habilidades (remanejamento) ou mantê-lo em “observação especial”. Porém, se a insuficiência reiterada caracterizar que o servidor não atende aos requisitos da função de maneira permanente, prepara-se terreno para desligamento por ineficácia, conforme previsto em lei.

O DESLIGAMENTO É REGULAMENTADO? EM CASO AFIRMATIVO, COMO SE ESTRUTURA O PROCESSO?

Sim, é previsto legalmente. De acordo com o Estatuto do Funcionário Público, considera-se que há causa de destituição por inaptidão quando o funcionário tem duas avaliações insatisfatórias consecutivas e recusa ou não aproveita a recapacitação oferecida para atingir nível satisfatório. Nesses casos, pode-se declarar a vacância do cargo por ineficácia profissional. Em outras palavras, um servidor estável pode ser demitido se, após oportunidades de melhoria, seu desempenho permanecer abaixo do exigido. Esse desligamento requer procedimento administrativo formal e garantia de defesa. Vale notar que essa disposição é relativamente recente (2013) e exige comprovação robusta do baixo desempenho e das chances dadas ao servidor (treinamentos recusados ou fracassados). Mas, em teoria, o Uruguai possibilita a demissão de servidores de carreira por insuficiência de desempenho. Existem informações sobre [procedimentos de análise abertos por ministério](#), mas não por desfecho.



ESTRUTURA LEGAL E NORMATIVA

CLASSIFICAÇÃO DAS REGULAMENTAÇÕES (LEGAIS OU INFRALEGAIS)

No Chile, a gestão de desempenho dos funcionários públicos está enquadrada no **Estatuto Administrativo (Lei N° 18.834)**, que estabelece a obrigação de avaliações periódicas (calificaciones) para os empregados públicos de planta (servidores estatutários, de carreira) e contrata (servidores vinculados ao Estado mediante vínculos temporários). Os detalhes procedimentais são regulados por [normas infralegais](#) instituídas por diferentes entidades (ou “serviços”, como são conhecidos os órgãos descentralizados). Em resumo, há uma base **legal primária** (A constituição, a lei 18.834 e suas alterações, etc) e **regulamentação uniforme** via decretos aplicáveis a toda a administração do Estado, com ajustes feitos

por diferentes órgãos para adaptar o procedimento às suas realidades (cuja [implementação é supervisionada](#) pela Direção Nacional de Serviço Civil, DNSC).

NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS E ENTES FEDERATIVOS

O sistema de calificaciones chileno é homogêneo em todo o governo central. Cada serviço público segue as normas gerais definidas no regulamento – por exemplo, todos adotam os mesmos períodos de avaliação, fatores a avaliar e escalas de notas. Podem existir comissões avaliadoras distintas em cada organismo, mas **os critérios e procedimentos são definidos centralmente**. [Inclusive há dispositivos para garantir comparabilidade entre diferentes órgãos](#) (o *Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado*). Em suma, **todos os ministérios e serviços compartilham um sistema padrão de avaliação**, conforme o Estatuto Administrativo. (Para governos locais, o Chile possui um [Estatuto Municipal, Lei 18.883](#), que tem sistema similar adaptado às municipalidades).

PROCESSOS DO CICLO DE GESTÃO

CLASSIFICAÇÃO A A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONTEMPLA COMPETÊNCIAS? QUANDO POSSÍVEL, ESPECIFICAR SE SÃO TÉCNICAS E/OU TRANSVERSAIS DAS REGULAMENTAÇÕES (LEGAIS OU INFRALEGAIS)

Sim. O processo de *calificación* avalia tanto o **desempenho (resultados/ produção)** quanto as **aptidões e atitudes** do funcionário. O próprio Estatuto define que o sistema de classificação tem por objeto avaliar “o desempenho e as aptidões de cada servidor, considerando as exigências do cargo”. Assim, além do cumprimento de tarefas, são avaliados fatores como competência técnica, iniciativa, comportamento profissional, potencial de liderança, etc. Critérios gerais listados [guias técnicos oficiais](#) e incluem **competências técnicas, interpessoais, gerenciais e de “relação com o entorno**.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INCLUI UM PLANO DE ENTREGAS?

No Chile, não existem planos de entregas individuais para a maioria dos servidores, exceto para os cargos do sistema de alta direção pública, que contam com acordos de gestão e metas quantificáveis (nomeados “[Convenios de Desempeño](#)”). [Especialistas](#) indicam que o modelo é pouco efetivo, com a maioria dos dirigentes recebendo avaliações positivas – indício que o sistema é pouco útil para diferenciar o desempenho individual.

No entanto, há um sistema de gestão institucional que opera paralelamente às avaliações individuais de desempenho, incluindo o [Programa de Melhora da Gestão \(PMG\)](#), criado pela [Lei N°19.553 de 1998](#), e que vincula o cumprimento de objetivos institucionais a incentivos monetários para os funcionários, sem relação formal com avaliações individuais; e os [Convenios de Desempeño Colectivo \(CDC\)](#), também estabelecidos pela Lei N°19.553 de 1998, focam em metas institucionais e trabalho em equipe para melhorar os serviços públicos, sem conexão direta com as avaliações individuais.

SAIBA MAIS:

Qual a diferença entre o “Programa de Melhora da Gestão (PMG) e os *Convenios de Desempeño Colectivo*?”

1. Metas do gestor máximo (*Convenio de Desempeño de Alta Dirección Pública*):

- É um **acordo individual** assinado entre o dirigente de alto nível e a autoridade que o nomeia.
- Define **objetivos estratégicos de gestão** específicos para aquele cargo, com entrega anual de resultados e avaliação ao fim do período.
- Foca no **cumprimento dos desafios próprios do cargo**, retroalimentando e avaliando o desempenho do dirigente em função dessas metas individuais.

2. Objetivos institucionais (PMG e CDC):

- *Programas de Mejoramiento de la Gestión* (PMG):
 - Previstos na **Lei No 19.553/1998**, vinculam o **cumprimento de metas de gestão da instituição** a um incentivo monetário coletivo para todos os funcionários do serviço público.
 - Cobrem áreas como recursos humanos, qualidade de atendimento, planejamento e controle de gestão, administração financeira e gênero.
- *Convenios de Desempeño Colectivo* (CDC):
 - Criados pelo Ministério da Fazenda, têm por objetivo **melhorar a gestão institucional e incentivar o trabalho em equipe** dos servidores, com metas orientadas ao desempenho global do órgão.

- São pactuados anualmente e o pagamento (percentual de cumprimento) é aprovado por resolução interna, separadamente da avaliação individual.

Em suma, as **metas do gestor máximo** (via acordo de desempenho individual) focam na entrega e resultados daquele cargo de direção, enquanto os **objetivos institucionais** (via PMG/CDC) se aplicam coletivamente a todo o serviço ou equipe, com instrumentos e incentivos próprios, sem interferir na nota de avaliação individual.

CASO HAJA AVALIAÇÃO DE ENTREGAS, ESTAS ESTÃO EXPLICITAMENTE VINCULADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ÓRGÃO?

Não há uma regra explícita de “cascata de planejamento”. Embora não haja um mecanismo formal e obrigatório de cascata de metas estratégicas para cada servidor, na prática os objetivos individuais estão alinhados às metas da unidade e do serviço. Além disso, o Chile conta com instrumentos de gestão institucional (**PMG e CDC, citados anteriormente**) que estabelecem objetivos para os órgãos e cuja consecução pode influenciar nos incentivos financeiros para os funcionários. Isso cria um vínculo indireto: as prioridades estratégicas do órgão influenciam as metas setoriais e, portanto, o foco do trabalho individual.

Embora não haja um “plano de entregas” padronizado a nível nacional, **a lei e as orientações oficiais** determinam que cada sistema de avaliação deve contemplar **duas dimensões**:

1. Competências (conduta e habilidades comportamentais).
2. Resultados (desempenho quantificável ou qualitativo).

Em especial, as [Orientaciones para la elaboración de un Procedimiento de Gestión del Desempeño](#) (publicadas em 2016 pela Direção Nacional de Serviço Civil, responsável por orientar a gestão de recursos humanos em todo o governo de maneira transversal) recomendam que, no **início de cada período avaliativo**, chefias e colaboradores realizem uma reunião de planejamento para **acordar metas individuais** (derivadas do planejamento estratégico da instituição, da unidade e do perfil do cargo), registrando-as em formulário apropriado (com indicadores, meios de verificação e prazos).

Por outro lado, **não existe** uma regra nacional que imponha um modelo obrigatório de “cascata de planejamento” ou um “plano de entregas” único para todos os

servidores. **Cabe a cada serviço/órgão** definir em seu **Reglamento Especial de Calificaciones** os fatores, subfatores e coeficientes de ponderação (competências vs. resultados) e ajustar prazos, formatos e pesos, sem uma diretriz de ordem/razão/peso legal entre “competências” ou resultados.

SE AMBOS OS COMPONENTES (COMPETÊNCIAS E ENTREGAS) FOREM CONSIDERADOS, QUAL O PESO RELATIVO DE CADA UM NA AVALIAÇÃO FINAL?

O peso relativo entre as entregas (desempenho) e as competências (conduta) na avaliação final é definido pelo regulamento, mas varia consideravelmente dependendo da classificação do cargo do funcionário. O sistema de avaliação estabelece uma fórmula clara onde a nota de cada fator de avaliação é multiplicada por um coeficiente específico para se chegar à pontuação total.

O componente de entregas é medido pelo fator “desempenho”, que avalia, por exemplo, a rapidez e a oportunidade na execução das tarefas e a habilidade e ausência de erros no trabalho. As competências, por sua vez, são avaliadas por meio de dois fatores somados: “condições pessoais” e “comportamento funcional”. Estes medem aspectos como a capacidade de trabalhar em equipe, o interesse em propor melhorias, o respeito às normas da instituição e a assiduidade e pontualidade.

A ponderação entre esses dois grandes eixos (entregas e competências) muda conforme a categoria funcional. Por exemplo, para funcionários das categorias Administrativos, Auxiliares, Profissionais e Técnicos, o peso dado às entregas é menor do que o dado às competências. Nesses casos, o fator desempenho corresponde a 40% da avaliação final (coeficiente de 4,0), enquanto a soma dos fatores de competências corresponde a 60% do total.

Como regra, **o resultado final combina avaliação de resultados do trabalho e avaliação de competências**, sem um peso numérico específico. Cada instituição pode enfatizar alguns fatores conforme a natureza das funções.

NA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL FINAL, HÁ ATRIBUIÇÃO DE PESO PARA O ATINGIMENTO DE METAS DA EQUIPE E/OU INSTITUCIONAIS?

Não diretamente dentro da nota individual. Existe uma separação entre **desempenho individual e coletivo** via sistemas de incentivo: Chile implementa a **Asignación de Desempeño Colectivo (ADC)**, que é um bônus financeiro se o organismo atingir metas institucionais anuais, equivalente a aproximadamente 10% do salário. Esse bônus é pago a todos os funcionários do órgão quando certos objetivos globais são alcançados, mas não altera a nota de avaliação

individual. Além disso, no processo avaliativo interno, há uma etapa de **calibragem e comparação** entre servidores da mesma repartição: as Juntas de Avaliação de Desempenho (*Juntas de Calificación*) podem ajustar notas considerando o contexto coletivo e para atender às quotas de distribuição de notas (por exemplo, porcentagem máxima de funcionários com nota máxima). Isso significa que, se toda a equipe for muito bem, ainda assim só uma parcela pode receber a menção mais alta. Portanto, **o desempenho global da equipe pode influir na distinção de quem recebe nota máxima (devido às cotas), mas não há um item explícito de “meta de equipe” na avaliação individual.**

SAIBA MAIS:

Em termos gerais, **não existe** uma “curva forçada” ou percentual máximo **nacionalmente** definido para quantos servidores podem ficar na **Lista 1 – Distinción** (desempenho excelente). O **Reglamento General de Calificaciones** (Decreto N° 1.825/98) e o **Estatuto Administrativo** (DFL N° 29/2004) estabelecem **faixas de pontuação absolutas** para cada lista (por exemplo, 105–89 pts para Lista 1), de modo que todos que atingirem esses patamares podem ser incluídos, sem limitação de número.

Porém, **legislações setoriais podem adotar limitações específicas**. Um exemplo é o **Estatuto de Atención Primaria de Salud Municipal** que regula as relações de trabalho entre governos municipais e trabalhadores contratados diretamente por **estabelecimentos públicos de atenção primária de saúde**.

Esse estatuto obriga a considerar “positivos” apenas os 35 % melhores avaliados em cada categoria de empregado do setor saúde.

É em cada uma dessas seis categorias – e dentro do quadro de pessoal de cada estabelecimento – que se seleciona o “35 % melhor avaliado” para ter direito à bonificação por desempenho coletivo.

Fora desses casos previstos em legislação setorial, não há porcentagem fixa nem exigência de limitar o número de notas máximas na avaliação individual de desempenho do serviço público chileno em âmbito geral.

QUAL É A PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO?

O ciclo avaliativo segue o ano calendário ou ciclo definido em regulamento (por ex., de setembro a agosto). Tipicamente, **todo servidor é avaliado a cada ano**; o processo inicia no segundo semestre e conclui no final do ano com a determinação das listas de mérito. Em alguns casos, há avaliações parciais semestrais: o regulamento geral prevê que o chefe faça dois **Informes de Desempenho parciais durante o ano** (um a meio do período e outro no final), os quais servem de base para a avaliação final anual pela Junta. Assim, existe inclusive acompanhamento semestral formal. Concluindo, **o processo é anual**, com feedbacks intermediários.

QUAL É A NOTA DE CORTE PARA QUE O DESEMPENHO SEJA CONSIDERADO INSATISFATÓRIO? A PARTIR DE QUAL NOTA O DESEMPENHO É CLASSIFICADO COMO EXCELENTE?

O desempenho é classificado em **quatro listas** (pg. 152), cada uma correspondendo a uma faixa de pontuação que resulta de um processo de cálculo detalhado no regulamento.

A pontuação final de um funcionário é obtida através de um processo de quatro etapas:

1. Primeiramente, um avaliador atribui notas de 1 a 10 a seis “subfatores” específicos, que incluem a qualidade e o cumprimento do trabalho, o interesse e a capacidade de trabalhar em equipe, o cumprimento de normas e a assiduidade/pontualidade.
2. Em segundo lugar, as notas desses subfatores são usadas para calcular a média de cada um dos três fatores principais: Rendimento, Condições Pessoais e Comportamento Funcional.
3. Na terceira e mais importante etapa, a nota de cada um desses três fatores é multiplicada por um “coeficiente” (um peso), que varia de acordo com a categoria do cargo do funcionário. Por exemplo, para funcionários Administrativos e Auxiliares, os coeficientes são 4,0 para Rendimento, 3,0 para Condições Pessoais e 3,0 para Comportamento Funcional.
4. Finalmente, a soma dos resultados ponderados de cada fator gera a pontuação final.

Com base nessa pontuação, o desempenho é classificado da seguinte forma:

- **Excelente (Lista 1, de Distinción):** Desempenho com pontuação entre 81,00 e 100 pontos.
- **Bom (Lista 2, Buena):** Desempenho com pontuação entre 46,00 e 80,99 pontos.

- **Insatisfatório (Lista 3, Condicional):** Desempenho com pontuação entre 30,00 e 45,99 pontos. Um funcionário que permanece por dois anos consecutivos nesta lista deve retirar-se do serviço (demissão).
- **Eliminatório (Lista 4, de Eliminación):** Desempenho com pontuação entre 10,00 e 29,99 pontos, o que implica a remoção do serviço.

Portanto, um desempenho com pontuação abaixo de 46,00 é considerado insatisfatório, e a partir de 81,00 pontos é classificado como excelente.

A REGULAMENTAÇÃO ESTABELECE EXPLICITAMENTE A OBRIGATORIEDADE DE REALIZAÇÃO DE FEEDBACKS INTERMEDIÁRIOS E/OU APÓS A DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO?

Sim. O regulamento determina que **o chefe imediato deve notificar o funcionário** dos *feedbacks* parciais e permitir que ele faça observações por escrito **em até 2 dias**. Isso garante *feedback* durante o período. Além disso, após a reunião das juntas de avaliação de desempenho, que decide a nota final, o servidor é **notificado da sua classificação final** e pode apelar. Ou seja, há instâncias formais de comunicação: no meio do ciclo (*feedback* escrito e dialogado) e ao final (comunicação da nota/ lista final).

EXISTE ALGUM RELATÓRIO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO E A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO?

O governo chileno publica diversos relatórios de gestão, mas não especificamente sobre o sistema de avaliações de desempenho em si. Internamente, a *Dirección Nacional del Servicio Civil* compila estatísticas de avaliações para concursos públicos, apenas. **Não há divulgação ao público de indicadores do processo avaliativo consolidados (ex.: distribuição de notas por órgão).**

GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA

OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES INDIVIDUAIS DE DESEMPENHO SÃO TORNADOS PÚBLICOS?

Não. As *calificaciones* individuais de cada servidor são **informações reservadas** da administração. Cada funcionário toma conhecimento de sua nota ou lista e isso é registrado em sua folha de serviço, mas **não se publicam nomes e notas dos servidores**. Apenas em concursos de promoção aparecem as pontuações de mérito dos candidatos (que derivam das *calificaciones*), mas sem divulgar o histórico de todos publicamente.

O ATINGIMENTO DE METAS INSTITUCIONAIS E/OU DE EQUIPE É PUBLICIZADO?

Sim, em nível agregado. O governo do Chile é bastante transparente quanto às **metas institucionais**: divulga indicadores de desempenho dos serviços ([nos relatórios da Direção de Orçamento, ou DIPRES](#)). Itens como cumprimento de metas dos programas, indicadores de qualidade e eficiência por órgão são públicos.

Além disso, o resultado das metas coletivas é informado – se um serviço atinge determinado percentual das metas, isso pode constar de relatórios e define o pagamento de bônus coletivo. Portanto, a **performance institucional** é transparente ao público. Já as **metas de equipe internas** (por departamento) não costumam ser publicadas isoladamente, ficando dentro da gestão do órgão.

COMO É COMPOSTA A COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E COMO FUNCIONA O PROCESSO DE RECURSO POR PARTE DO SERVIDOR?

Todo órgão conta com uma **Junta Calificadora** (ou várias, se for grande, incluindo Juntas Regionais e uma Central). Essas Juntas são responsáveis por atribuir as notas finais. Cada Junta é composta por **chefias do órgão e representantes eleitos dos funcionários** de diferentes estamentos (famílias de cargos). Por exemplo, a lei manda eleger **4 representantes do pessoal (um de cada nível: diretivo, profissional, administrativo e auxiliar)** para integrar as Juntas, juntamente com membros designados pela autoridade máxima do órgão. A Junta é presidida por um dirigente público e decide em votação as classificações.

Após a notificação da resolução da Junta, o servidor pode interpor um **recurso de reconsideração** (*apelación*) ao Chefe do Serviço ou Subsecretário correspondente. Esse recurso deve ser decidido fundamentadamente em até 15 dias, podendo **manter ou elevar a nota**, mas não rebaixá-la. Se ainda insatisfeito, o funcionário pode em última instância recorrer à *Contraloría General de la República* (que vela pela legalidade) ou aos tribunais de justiça por eventuais direitos violados.

POLÍTICAS DE CONSEQUÊNCIAS

QUAIS SÃO AS POLÍTICAS E OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM CASOS DE BAIXO DESEMPENHO? HÁ INTEGRAÇÃO COM A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR?

Quando um servidor recebe uma classificação baixa (ex.: “Condicional” ou “Deficiente”), ele normalmente entra em um regime de “**desempenho condicional**”. Isso significa que nos 12 meses seguintes seu desempenho será monitorado de perto. O chefe deve **orientá-lo e capacitá-lo** para melhorar nos pontos fracos.

Se o problema for falta de conhecimentos, oferece-se treinamento; se for atitude, dá-se aconselhamento e advertências. Também costuma ser **retirada qualquer bonificação de desempenho** enquanto ele estiver com *calificación* baixa.

QUAIS SÃO AS CONSEQUÊNCIAS APLICÁVEIS AO SERVIDOR QUE APRESENTAR DESEMPENHO INSATISFATÓRIO DE FORMA REITERADA, MESMO APÓS A ADOÇÃO DAS MEDIDAS DESCRITAS ANTERIORMENTE?

Se um funcionário constar duas vezes em **lista deficiente ou constar uma única vez na lista eliminatória**, a lei prevê medidas drásticas. Especificamente, o Estatuto Administrativo indica que um **servidor qualificado em lista inferior (deficiente) pode ser removido do cargo** por necessidade do serviço.

Tradicionalmente, se um servidor é incluído na **Lista 4 (Eliminación)**, ele era exonerado ao final do processo de avaliação daquele ano. Ou seja, **dois anos seguidos de desempenho baixo praticamente asseguram a exoneração**. Além disso, desde o primeiro “condicional”, o servidor perde a possibilidade de progressão.

O DESLIGAMENTO É REGULAMENTADO? EM CASO AFIRMATIVO, COMO SE ESTRUTURA O PROCESSO?

Sim, está previsto e é aplicado. Diferentemente de alguns países, no Chile a legislação facilita a **demissão por desempenho** sem necessidade de processo disciplinar separado. Um servidor público **que seja classificado na categoria mais baixa (deficiente)** pela Juntas de avaliação de desempenho pode ser destituído do cargo por “não satisfazer as exigências do cargo”.

Essa destituição por avaliação insatisfatória é considerada legal e não punitiva, mas baseada no princípio da eficiência administrativa. Inclusive, a pessoa que for demitida por avaliação insuficiente **fica proibida de ingressar novamente no serviço público por um período de cinco anos**, dado que a lei considera a falta de desempenho como quebra do mérito.

SAIBA MAIS:

Em 2018, Alejandro Weber foi um dos autores do artigo “[Convenios de Desempeño en la Alta Dirección Pública](#)”, apresentando um diagnóstico sobre a avaliação de desempenho da alta direção pública chilena e sugerindo soluções

para otimizar o sistema. O texto argumenta que, embora o Sistema de Alta Direção Pública (SADP), criado em 2003, tenha sido um avanço no mérito e na seleção de dirigentes, a sua ferramenta de gestão de desempenho, os Convênios de Desempenho (CDs), não evoluiu na mesma medida, tornando-se um processo burocrático com baixo impacto na melhoria da gestão pública.

A análise identifica um conjunto de problemas centrais que limitam a eficácia dos CDs como ferramenta de gestão estratégica:

- **Formalismo e burocratização:** o problema mais proeminente é que os altos diretores públicos percebem os CDs como um mero formalismo burocrático, em vez de uma ferramenta útil para o controle de gestão ou para apoiar o seu trabalho. O processo é visto como um trâmite obrigatório, e não como uma oportunidade de diálogo e alinhamento estratégico.
- **Incentivos perversos ligados à remuneração:** a existência de um componente de remuneração variável (7,6% do salário) atrelado ao cumprimento dos CDs tornou-se um “incentivo perverso”. Para garantir o bônus, que na prática é visto como um direito adquirido, as metas fixadas são pouco exigentes. Isso resulta em avaliações com pouca ou nenhuma variação, onde a grande maioria dos diretores atinge 100% de cumprimento, o que impede uma gestão real baseada nos resultados.
- **Baixo envolvimento das autoridades superiores:** o processo de desenho, acompanhamento e avaliação dos CDs carece de um envolvimento ativo e significativo por parte das autoridades políticas (ministros e subsecretários). Não existem verdadeiros “diálogos de desempenho” que permitam ajustar prioridades e corrigir desvios.
 - **Excesso de indicadores de processo** em detrimento de indicadores de resultado.
 - **Baixa relação com os desafios reais** do cargo.
 - **Duplicação de indicadores** já existentes em outros instrumentos de gestão, como os Programas de Melhoria da Gestão (PMG).
- **Falta de consequências reais (além da remuneração):** as avaliações dos CDs não estão vinculadas a outras decisões de gestão de pessoas. Um desempenho notável não garante a permanência no cargo, e um desempenho insatisfatório raramente resulta em planos de desenvolvimento

ou na desvinculação do diretor. Isso retira a legitimidade e a importância da ferramenta.

- **A tensão entre confiança e mérito:** um fator contextual crucial no Chile é que os cargos da alta direção pública são de “exclusiva confiança” das autoridades políticas. Isso significa que um diretor pode ser demitido a qualquer momento, independentemente do seu desempenho no CD. Essa realidade diminui o valor prático do convênio como um instrumento de avaliação de desempenho.

Para enfrentar esses diagnósticos, os autores propõem um pacote de quatro reformas interligadas, que exigem desde modificações legais e regulamentares até mudanças na gestão.

1. Modificar os incentivos econômicos. O ponto de partida é neutralizar os incentivos perversos. Duas alternativas são propostas:
 - **Alternativa principal (requer alteração legal):** eliminar o componente de remuneração variável associado ao CD, incorporando-o ao salário fixo. O objetivo é corrigir distorções nas avaliações, removendo o medo da perda financeira e permitindo que diretores e avaliadores se concentrem em metas desafiadoras e na melhoria da gestão.
 - **Alternativa transitória (não requer alteração legal):** ampliar a faixa de cumprimento que permite atingir 100% da remuneração variável. Por exemplo, definir que um cumprimento a partir de 80% já concede o bônus total. Isso aumentaria a disposição para fixar metas mais ambiciosas, sem o receio de uma punição financeira por não atingir a perfeição.
2. Substituir a “avaliação” por um processo de “Gestão do Desempenho”. Propõe-se abandonar a lógica de um evento anual e adotar um ciclo de gestão dinâmico e contínuo, composto por quatro etapas:
 - **Planejamento:** formulação de metas desafiadoras e alinhadas com as prioridades estratégicas, com forte envolvimento da autoridade superior.
 - **Acompanhamento:** institucionalização de “diálogos de desempenho” permanentes e periódicos entre o diretor e seu superior para reforçar acertos, corrigir desvios e ajustar prioridades.
 - **Avaliação:** análise periódica baseada em evidências, seguida de uma sessão de feedback estruturada e obrigatória.

- **Planos de ação:** com base nas lacunas identificadas, devem ser estabelecidos planos de ação concretos e mensuráveis para o desenvolvimento de competências.

3. Redesenhar o instrumento dos Convênios de Desempenho. O próprio formato do CD deve ser modificado para ser mais estratégico e adaptado à realidade de cada nível hierárquico:

- **Para Diretores de Nível I (Chefes de Serviço):** o foco da avaliação deve ser em indicadores institucionais quantitativos. A premissa é que o desempenho de um chefe de serviço se reflete diretamente no desempenho da sua instituição.
- **Para Diretores de Nível II:** a avaliação deve ser mista:
 - **80% em indicadores quantitativos** (individuais e de equipa).
 - **20% em indicadores qualitativos**, que avaliam competências e comportamentos (o “como” os resultados são alcançados). Isso exige a operacionalização de um modelo de competências e o treinamento dos avaliadores.

4. Criar estratégias de apoio e desenvolvimento de talentos na DNSC.

A Direção Nacional do Serviço Civil (DNSC) deve assumir um papel mais ativo, indo além do registro de documentos. Propõe-se a criação de três estruturas:

- **Equipe de Assessoria Diretiva:** um corpo de especialistas na DNSC para orientar avaliadores e avaliados na construção de indicadores, padronizar critérios e treinar habilidades de feedback, garantindo a qualidade do processo.
- **Reconhecimento à excelência executiva:** um prêmio anual (inicialmente não monetário) para os diretores que mais se destacaram em liderança e gestão, servindo como um incentivo de prestígio e reconhecimento.
- **Academia de gestão executiva:** um apêndice da DNSC com a missão de desenhar e gerir (mas não executar diretamente) uma oferta de formação/ cursos de alta qualidade, alinhada com as competências necessárias para a alta direção pública.

ESTADOS UNIDOS

ESTRUTURA LEGAL E NORMATIVA

CLASSIFICAÇÃO DAS REGULAMENTAÇÕES (LEGAIS OU INFRALEGAIS)

A avaliação de desempenho dos servidores civis federais nos EUA é regida principalmente por **lei federal** ([Título 5 do U.S. Code, capítulo 43](#)) e por **regulamentações da OPM** (*Office of Personnel Management*). Orientações gerais também foram instituídas pela lei de [Reforma do Serviço Civil de 1978](#), especialmente para o Corpo Executivo Superior (*Senior Executive Service*, ou SESI) – cujos mecanismos de avaliação são mais consistentes, ainda que seus membros estejam distribuídos entre diferentes agências.

Assim, cada agência federal deve ter ao menos um sistema de avaliação aprovado pela OPM, seguindo padrões gerenciais transversais aplicáveis a todo o governo. Existem diferentes “**modelos autorizados**” pela OPM, conforme regulamentos.

Em linhas gerais, estrutura é **mista**: a lei estabelece requisitos gerais (obrigatoriedade de planos de desempenho, pelo menos 2 níveis de classificação, possibilidade de demissão por desempenho insatisfatório etc.), e normas infralegais da OPM detalham a implementação, mas **as agências possuem certa autonomia** para desenhar seus formulários e critérios específicos dentro desse arcabouço.

NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS E ENTES FEDERATIVOS

Todas as agências seguem [princípios comuns](#) definidos pela OPM (o *Human Capital Accountability Assessment Framework*, HCAAF, e o *Performance Appraisal Assessment Tool*, ou PAAT), porém cada agência tem seu **próprio sistema de avaliação** (adequado à sua missão). A OPM exige, por exemplo, que todo sistema tenha: planejamento de desempenho anual, *feedback* contínuo, critério de avaliação dos resultados, pelo menos um rating final anual, e pelo menos 3

níveis de classificação de desempenho (ex.: Inaceitável, Plenamente Satisfatório, Superior).

Porém, os detalhes (como nomes das notas, uso de fatores ou metas, e métodos de cálculo) variam. Por exemplo, cerca de **71% dos servidores estão em sistemas de 5 níveis**, aproximadamente 13% em sistema simples de aprovado/reprovado, e outros em escalas de 3 ou 4 níveis. Portanto, há diferenças entre agências, mas sob uma moldura geral similar. No âmbito subnacional, cada estado e município tem suas próprias regras (não vinculadas às federais).

PROCESSOS DO CICLO DE GESTÃO

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONTEMPLA COMPETÊNCIAS? QUANDO POSSÍVEL, ESPECIFICAR SE SÃO TÉCNICAS E/OU TRANSVERSAIS

Sim. Os planos de desempenho federais geralmente combinam **metas de resultado e fatores de desempenho comportamental**. Embora o foco principal seja nas tarefas e objetivos (o “O Que”), muitos sistemas também avaliam o “Como” – ou seja, **competências e comportamentos no trabalho** (como trabalho em equipe, comunicação, ética, iniciativa). Isso pode ocorrer via [elementos críticos de desempenho](#) que englobam, por exemplo, qualidade do trabalho (competência técnica) e relações interpessoais (competência transversal).

Vale notar que para dirigentes (SES) existe um conjunto padronizado de **competências de liderança** ([Executive Core Qualifications](#)) que permeia suas avaliações.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INCLUI UM PLANO DE ENTREGAS?

Sim. É prática padrão que no início do ciclo cada servidor e seu supervisor acordem um **Plano de Desempenho Individual** ([Employee Performance Plans](#)) com **metas ou objetivos específicos** para aquele ano. Esses objetivos individuais costumam ser **mensuráveis** (quantitativos ou qualitativos) e vinculados ao trabalho do servidor. Durante o ano, o desempenho é acompanhado e, ao final, o servidor é avaliado em relação a cada meta estabelecida (atingiu, excedeu ou não atingiu).

CASO HAJA AVALIAÇÃO DE ENTREGAS, ESTAS ESTÃO EXPLICITAMENTE VINCULADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ÓRGÃO?

Desde a Lei GPRA ([Government Performance and Results Act](#)) de 1993, o governo federal tem buscado alinhar objetivos individuais com metas estratégicas das

agências. Cada agência define objetivos estratégicos (*Strategic Goals*) e metas prioritárias da agência (*Agency Priority Goals*), que se desdobram em objetivos de programas e depois em metas das equipes e indivíduos. Ferramentas como o **Performance.gov** permitem rastrear as metas de alto nível das agências. Logo, existe um [alinhamento cascata](#) bem estabelecido.

SE AMBOS OS COMPONENTES (COMPETÊNCIAS E ENTREGAS) FOREM CONSIDERADOS, QUAL O PESO RELATIVO DE CADA UM NA AVALIAÇÃO FINAL?

Varia conforme a agência e cargo. Não há uma regra geral fixa de ponderação. Normalmente, o Plano de Desempenho contém **vários elementos** (de 3 a 7 elementos críticos de desempenho), cada um podendo ser uma meta ou um fator de competência, e cada elemento pode ter um peso percentual atribuído. Em alguns casos, **metas quantificáveis chave têm pesos maiores** (por exemplo 50% da avaliação baseada em atingir metas X e Y), enquanto competências transversais podem ter peso menor ou serem avaliadas qualitativamente sem peso explícito. Por outro lado, algumas agências usam avaliações holísticas sem pesos numéricos – o supervisor faz um julgamento global balanceando resultados e comportamentos.

NA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL FINAL, HÁ ATRIBUIÇÃO DE PESO PARA O ATINGIMENTO DE METAS DA EQUIPE E/OU INSTITUCIONAIS?

Parcialmente. A avaliação individual nos EUA é focada no desempenho do indivíduo, mas existem mecanismos indiretos de influência coletiva. Por exemplo, muitas metas individuais são na verdade metas de equipe divididas – se a equipe falha em atingir, o indivíduo responsável por aquela parte provavelmente será avaliado como não atingiu sua meta. Em níveis gerenciais, espera-se que o cumprimento das metas institucionais (de toda a agência) componha parte da avaliação do dirigente. Por exemplo, um alto executivo terá em seu plano metas vinculadas aos resultados gerais da agência. No geral, **não há um componente explícito de “desempenho da equipe” na ficha do servidor comum**, mas o sucesso ou fracasso da equipe se reflete nas avaliações individuais por meio do atingimento (ou não) das metas individuais atribuídas.

QUAL É A PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO?

Anual. A maioria das agências federais adota um ciclo de avaliação de 1 ano. Ao final do ciclo, há a **avaliação anual formal** com atribuição de rating final. Alguns órgãos complementam com *checkpoints* informais.

QUAL É A NOTA DE CORTE PARA QUE O DESEMPENHO SEJA CONSIDERADO INSATISFATÓRIO? A PARTIR DE QUAL NOTA O DESEMPENHO É CLASSIFICADO COMO EXCELENTE?

Por orientação da OPM, os sistemas devem ter pelo menos uma categoria de desempenho “**inaceitável**” (*unacceptable*), que representa o baixo desempenho. O nível mais baixo e que acarreta ação de melhoria ou disciplinar. Já o topo costuma ser “**Excelente**” (*Outstanding*) ou denominações similares (*Exceeds Expectations*, etc.), representando **excelente desempenho** muito acima do esperado. Na prática, uma parcela grande recebe notas altas (ex: cerca de [99% dos funcionários em posições fora do Senior Executive Service receberam avaliação positiva em 2013](#)).

A REGULAMENTAÇÃO ESTABELECE EXPLICITAMENTE A OBRIGATORIEDADE DE REALIZAÇÃO DE FEEDBACKS INTERMEDIÁRIOS E/OU APÓS A DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO?

Existem orientações nesse sentido, mas a regulação dá liberdade para as agências instituírem as dinâmicas de *feedback* individual.

EXISTE ALGUM RELATÓRIO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO E A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO?

Sim, em certa medida. Embora as agências não publiquem seus boletins de desempenho individuais, há órgãos de controle que analisam o sistema globalmente e a OPM também produz [dados agregados](#). Por exemplo, o **GAO (Government Accountability Office)**, órgão vinculado ao Congresso, produz relatórios avaliando as práticas de gestão de desempenho. Um [relatório](#) do GAO de 2016 mostrou que **99% dos funcionários federais avaliados em 2013 obtiveram pelo menos “plenamente satisfatório”**, sugerindo pouca diferenciação na prática.

O resultado das metas estratégicas de cada agência é reportado publicamente no [Annual Performance Report](#), permitindo inferir se o desempenho geral está melhorando. Portanto, há **transparência agregada**: o público sabe como as agências estão performando e existem relatórios analíticos sobre o sistema de avaliação em si (distribuição de notas, etc.). Entretanto, **não se divulga nominalmente quem teve desempenho X ou Y**, mantendo a privacidade individual.

GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA

OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES INDIVIDUAIS DE DESEMPENHO SÃO TORNADOS PÚBLICOS?

Não. As avaliações individuais são documentos internos de recursos humanos, [não divulgados ao público](#). Apenas o empregado, sua chefia e RH têm acesso direto. Mesmo dentro da agência, as notas geralmente não são compartilhadas amplamente (salvo listas de desempenho para promoções, e ainda assim de forma controlada). Isso garante confidencialidade.

O ATINGIMENTO DE METAS INSTITUCIONAIS E/OU DE EQUIPE É PUBLICIZADO?

Sim. O governo federal publica regularmente os resultados das principais metas de cada agência ([Agency Priority Goals](#), indicadores-chave) no portal **Performance.gov** e em relatórios ao Congresso. Também divulga dados do cumprimento das metas estratégicas plurianuais em relatórios de desempenho. Esses resultados institucionais e até algumas metas de equipes/projetos importantes tornam-se públicos em nome da transparência. No entanto, metas operacionais internas de equipes menores não são necessariamente publicadas, ficando restritas à gestão interna. De todo modo, o **desempenho global das agências é amplamente transparente** via relatórios oficiais.

COMO É COMPOSTA A COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E COMO FUNCIONA O PROCESSO DE RECURSO POR PARTE DO SERVIDOR?

Via de regra, não existem comissões formais internas que conduzam a avaliação de servidores regulares. A avaliação é conduzida pela **chefia imediata**, revisada por um **avaliador secundário (normalmente o chefe do chefe)**, e aprovada pela autoridade do setor. Em alguns casos, comitês internos podem ser formados para calibrar notas (especialmente em agências que limitam percentuais de “Excelente”), mas não se trata de prática obrigatória.

- Para os membros do SES, existe sim um [Comitê de Revisão de Desempenho \(Performance Review Board – PRB\)](#) em cada agência – um comitê de altos executivos que revisa todas as avaliações de dirigentes para garantir consistência e recomendar as classificações finais ao chefe da agência. Esses comitês costumam incluir executivos de outras agências para assegurar imparcialidade.
- Quanto a **recursos**: se um funcionário não concorda com sua avaliação, ele pode pedir reconsideração ao avaliador ou ao segundo avaliador. Cada agência tem suas políticas – algumas permitem uma revisão por um painel ou outro gerente.

Além disso, se o funcionário for representado por sindicato, pode apresentar uma queixa formal via acordo coletivo para contestar a avaliação, que será decidida possivelmente por arbitragem.

- Se o caso for de **desempenho inaceitável com demissão ou demissão por performance**, o servidor pode apelar da remoção junto à [Junta de Proteção dos Sistemas de Mérito \(Merit Systems Protection Board – MSPB\)](#), uma espécie de junta de apelação do mérito de caráter quase-judicial e autônoma com relação ao governo, com membros aprovados pelo Congresso. O MSPB analisa se o procedimento foi seguido corretamente e se a agência comprovou a baixa performance, podendo reverter a demissão se achar arbitrária.

POLÍTICAS DE CONSEQUÊNCIAS

QUAIS SÃO AS POLÍTICAS E OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM CASOS DE BAIXO DESEMPENHO? HÁ INTEGRAÇÃO COM A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR?

As orientações gerais elaboradas pela OPM sugerem a existência de uma sequência formal e escalonada de medidas de correção, com responsabilidades e prazos claros.

- **Aconselhamento inicial pelo supervisor direto:** o processo começa quando um supervisor determina que o desempenho de um funcionário em um ou mais **elementos críticos** é inaceitável. A primeira etapa é uma sessão de aconselhamento, que é uma responsabilidade fundamental do supervisor. O objetivo é comunicar claramente as expectativas, fornecer exemplos específicos do baixo desempenho e discutir como o funcionário pode melhorar. É crucial nesta fase distinguir entre **baixo desempenho** (falha em realizar o trabalho a um nível aceitável) e **má conduta** (violação de uma regra do local de trabalho), pois os procedimentos são diferentes.
- **Oportunidade formal de melhoria (Performance Improvement Plan – PIP):** se o aconselhamento não resolver o problema, a agência é obrigada a oferecer ao funcionário uma oportunidade formal para melhorar, frequentemente chamada de PIP. O funcionário recebe um aviso formal por escrito, que deve especificar: os elementos críticos em que o desempenho é inaceitável, o nível de desempenho necessário para ser considerado aceitável, a assistência específica que será fornecida (treinamento, supervisão, etc.) e as consequências do fracasso (**rebaixamento ou remoção**). O período de melhoria tem uma duração definida, tipicamente de **60 ou 90 dias**.

QUAIS SÃO AS POLÍTICAS E OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM CASOS DE BAIXO DESEMPENHO? HÁ INTEGRAÇÃO COM A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR?

Se o desempenho não melhorar após o PIP, o supervisor inicia uma ação formal. [Existem duas vias processuais principais:](#)

- **Ação 43 (específica para desempenho):** exige que a falha de desempenho tenha ocorrido em um elemento crítico após um PIP. O processo inclui um **aviso prévio por escrito de 30 dias**. Uma decisão final deve ser emitida dentro de 30 dias após o término do período de aviso. Crucialmente, a decisão deve ter a concordância de um **oficial de decisão de nível hierárquico superior** ao do supervisor proponente.
- **Ação 75 (ação adversa geral):** esta via não exige legalmente um PIP, embora fornecer um fortaleça o caso da agência. O processo também exige um **aviso prévio de 30 dias**, e o funcionário tem um período razoável para responder, que não pode ser inferior a **7 dias**. Não há exigência de que a decisão seja tomada por um oficial de nível superior.

O DESLIGAMENTO É REGULAMENTADO? EM CASO AFIRMATIVO, COMO SE ESTRUTURA O PROCESSO?

Sim, é previsto e ocorre em casos necessários. A lei federal (5 USC §4303) estabelece que um empregado pode ser **removido ou rebaixado** por desempenho inaceitável, contanto que tenha sido submetido a um PIP. Caso o servidor não alcance o nível mínimo ao fim do PIP, a agência pode emitir uma decisão de demissão. Esse processo garante direito a **30 dias de aviso prévio por escrito**, direito do empregado responder e direito de apelar ao MSPB. Se confirmada, a demissão por performance é efetivada e registrada como tal (e não “por justa causa disciplinar”, mas por incapacidade de cumprir eficientemente as funções).

Na prática, porém, o uso desse recurso para a demissão de servidores por baixo desempenho é consideravelmente baixo. Essa percepção é confirmada por dados oficiais que mostram uma grande diferença em relação ao setor privado. Estatísticas do *Bureau of Labor Statistics* ([ver tabela 24, p. 35](#)) indicam que, enquanto a taxa de demissões e dispensas no setor privado varia de **1,1% a 1,3%**, no governo federal essa taxa é significativamente menor, situando-se **entre 0,2% e 0,4%**.

Entre os fatores que contribuem para essa baixa incidência estão a tendência de funcionários se demitirem ou se aposentarem antes da conclusão do processo, bem como a percepção de que as agências evitam a longa burocracia associada ao procedimento.



ESTRUTURA LEGAL E NORMATIVA

CLASSIFICAÇÃO DAS REGULAMENTAÇÕES (LEGAIS OU INFRALEGAIS)

Na Alemanha, a avaliação de desempenho dos servidores públicos de carreira (especialmente os funcionários estatutários, *Beamte*) tem base em disposições legais tanto federais quanto estaduais. A Constituição Alemã (Artigo 33) consagra o princípio do **mérito (*Bestenauslese*)** para promoções, o que implica necessidade de avaliações. Concretamente, leis federais, como a Lei dos Servidores Públicos Federais (*Bundesbeamtengesetz - BBG*), e regulamentos de carreira, como a Portaria Federal de Carreiras (*Bundeslaufbahnverordnung - BLV*), detalham o processo. As diretrizes específicas (*Beurteilungsrichtlinien*), que normatizam os detalhes práticos, são de natureza infralegal, mas devem aderir estritamente ao arcabouço legal superior.

Os princípios fundamentais do sistema são altamente padronizados em todo o país, tanto no nível federal quanto nos estados (*Länder*). Todas as avaliações devem se basear nos critérios de aptidão (*Eignung*), capacidade (*Befähigung*) e desempenho profissional (*fachliche Leistung*). No entanto, os detalhes de implementação, como as escalas de notas, a periodicidade exata e os formulários, podem variar conforme as diretrizes de cada ente federativo ou ministério. Decisões recentes do Tribunal Administrativo Federal têm impulsionado uma maior harmonização, especialmente na forma como o julgamento final da avaliação deve ser construído.

Os detalhes são regulados por **decretos e portarias internas** de cada ente ou departamento. Assim, a estrutura é **híbrida: leis e estatutos do funcionalismo estabelecem a obrigatoriedade e fins das avaliações**, enquanto **regulamentos administrativos internos** definem a forma prática (critérios, frequência, escalas).

NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS E ENTES FEDERATIVOS

Relativamente alta no âmbito de cada ente federativo. O serviço público alemão é descentralizado (cada estado tem seu regime), mas dentro de cada jurisdição há relativa uniformidade. Nos estados, cada um tem sua norma – por exemplo, a Baviera, Berlim, etc., cada qual com seu regulamento de avaliação – mas similar em essência.

No governo federal, todos os órgãos seguem a mesma diretriz geral para avaliar servidores federais, mas também podem elaborar mecanismos próprios (não há unidade central de RH em nível federal). Por exemplo, a [Diretriz para Avaliações de Desempenho no Serviço \(*Richtlinie für die dienstliche Beurteilung*\)](#), do Ministério Federal da Justiça alemão (*Bundesministerium der Justiz - BMJ*), estabelece os procedimentos e princípios para as avaliações de desempenho de funcionários públicos, juizes e outros funcionários comparáveis dentro do BMJ. O objetivo principal dessas avaliações é fornecer uma imagem significativa, diferenciada e comparável da aptidão, capacidade e desempenho profissional dos funcionários.

A diretriz abrange vários aspectos, incluindo a finalidade e o conteúdo das avaliações, proibição da discriminação, descrição dos tipos de critérios a serem utilizados, como a avaliação periódica em uma data de referência ou avaliações em ocasiões especiais. Também detalha quem deve ser avaliado e quem são os responsáveis pela avaliação. Um ponto crucial da diretriz é a garantia de um padrão de avaliação uniforme para assegurar a comparabilidade entre as avaliações dentro do BMJ.

PROCESSOS DO CICLO DE GESTÃO

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONTEMPLA COMPETÊNCIAS? QUANDO POSSÍVEL, ESPECIFICAR SE SÃO TÉCNICAS E/OU TRANSVERSAIS

Parcialmente. As avaliações funcionais (*dienstliche Beurteilungen*) avaliam classicamente os três aspectos previstos na Constituição: **desempenho (*Leistung*)**, **capacidade (*Befähigung*)** e **aptidão/adequação ao cargo (*Eignung*)**. Isso significa que há espaço para o avaliador analisar as competências técnicas e interpessoais do servidor (como conhecimentos técnicos, capacidade de trabalho em equipe, liderança, compromisso) assim como os resultados entregues. Todavia a avaliação de competências exige um grau de profissionalização dos departamentos de RH superior ao existente em muitos órgãos e ministérios – que recorrem a procedimentos mais simples, baseados na conclusão de tarefas.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INCLUI UM PLANO DE ENTREGAS?

Parcialmente. A avaliação é tradicionalmente mais qualitativa e retrospectiva: o superior hierárquico avalia como o servidor desempenhou as funções fixadas em sua descrição de cargo, em vez de medir contra metas quantificadas negociadas anualmente. Isso ocorre porque a **gestão por objetivos/resultados** (*Zielvereinbarung*) é pouco institucionalizada, inclusive para cargos gerenciais, que muitas vezes carecem de metas anuais. Mas para a maioria dos servidores, não há um plano individual de metas expresso; avalia-se o **conjunto do trabalho realizado durante o período**.

CASO HAJA AVALIAÇÃO DE ENTREGAS, ESTAS ESTÃO EXPLICITAMENTE VINCULADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ÓRGÃO?

Muito indireto. O vínculo entre metas institucionais e avaliações individuais na administração alemã não é forte nem exigido formalmente. As avaliações servem primariamente para decisões de carreira (promoções, progressões) e não tanto para monitorar cumprimento de objetivos estratégicos. Claro que, se o órgão tem metas específicas (ex.: digitalizar 100% dos processos até tal data), os gestores podem refletir isso nas prioridades dadas aos servidores e, se um servidor contribuir significativamente ou falhar nisso, isso aparecerá qualitativamente em sua avaliação (“cumpriu excepcionalmente a meta X do projeto digitalização”). Contudo, **não há um sistema de cascata de metas formal** do plano estratégico para avaliações individuais.

SE AMBOS OS COMPONENTES (COMPETÊNCIAS E ENTREGAS) FOREM CONSIDERADOS, QUAL O PESO RELATIVO DE CADA UM NA AVALIAÇÃO FINAL?

Via de regra, o governo federal **não atribui pesos numéricos explícitos** – utiliza uma abordagem integrativa (muito embora diferentes ministérios e agências possam adotar mecanismos próprios diferenciados – já que a gestão de pessoas, de maneira geral, é uma competência fragmentada).

Normalmente, o avaliador redige uma apreciação textual e atribui uma **nota final** agregada (que pode ou não estar baseada em uma escala de pontos) que já considera todos os fatores (desempenho, competências, aptidão). Todavia, as práticas variam. Em *Rheinland-Pfalz*, usam-se conceitos como “excede plenamente os requisitos, cumpre plenamente, cumpre em parte, não cumpre”. Em *Nordrhein-Westfalen* (NRW), desde 2013, a avaliação de desempenho (*Leistungsbeurteilung*) gera uma nota entre 1 e 5 pontos, e a de competências serve para complementar o julgamento final.

NA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL FINAL, HÁ ATRIBUIÇÃO DE PESO PARA O ATINGIMENTO DE METAS DA EQUIPE E/OU INSTITUCIONAIS?

Não de maneira formal. A avaliação é individual e comparativa entre indivíduos da mesma categoria. **O desempenho da equipe ou do órgão não é um critério avaliado** no formulário individual. Entretanto, durante o processo, após os avaliadores darem nota das propostas, ocorre uma calibragem coletiva conduzida pela instância superior e RH: comparam-se as avaliações de todos de um setor para assegurar uniformidade. Nesta calibragem, se uma equipe inteira recebeu notas altas, pode-se ajustar alguns para baixo, pois geralmente existem **quotas** para notas elevadas, dada a rigidez do sistema e carreira piramidal (veja próximo ponto). Por isso, se a equipe como um todo foi bem, ainda assim nem todos serão avaliados como “Excelentes”; haverá distribuição. Por outro lado, se a equipe falha numa meta institucional, isso não reduz automaticamente as notas – cada indivíduo ainda pode ter trabalhado bem nas suas funções.

QUAL É A PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO?

Periódica a cada 2–3 anos e por ocasião. A norma geral é realizar **avaliações periódicas regulares** (*Regelbeurteilung*) a intervalos fixos – geralmente a cada 3 anos no caso de servidores de carreira. Por exemplo, muitos órgãos federais avaliam a cada 3 anos todos os servidores; alguns estados adotam intervalo de 4 anos. Além disso, fazem-se “*avaliações por ocasião*” em eventos específicos: ao término de estágio probatório (avaliação de confirmação), quando o servidor vai concorrer a uma promoção ou transferência, ou se houve mudança significativa de funções.

QUAL É A NOTA DE CORTE PARA QUE O DESEMPENHO SEJA CONSIDERADO INSATISFATÓRIO? A PARTIR DE QUAL NOTA O DESEMPENHO É CLASSIFICADO COMO EXCELENTE?

Via de regra, as avaliações de estatutários (*Beamte*) adotam escalas de conceitos que correspondem a pontuações. Por exemplo, uma escala comum é de 1 a 5 pontos (ou 1 a 16 em alguns casos), em que: **1 ponto = “não atende aos requisitos”, 2 = “atende em geral aos requisitos”, 3 = “atende plenamente”, 4 = “excede parcialmente”, 5 = “excede amplamente os requisitos”**.

Assim, **baixo desempenho** seria indicado por **1 ponto ou 2 pontos**, significando que o servidor ficou abaixo do esperado – isso acarreta geralmente exclusão de promoções e possivelmente necessidade de melhoria. Já “**excelente desempenho**” é refletido por **5 pontos (ou conceito análogo)**, indicando que o servidor superou muito as expectativas; essa é a nota máxima e só uma parcela pode recebê-la (por diretriz, p.ex., máximo 10% com 5 pontos)

Muitos órgãos aplicam **quotas de mérito**. Uma diretriz adotada pelo estado de NRW mencionava limite de 20% para nota 4 e 10% para nota 5. O “corte” para considerar baixo desempenho efetivamente é ter uma avaliação inferior a “plenamente satisfatória” – nesses casos o servidor pode ser considerado não apto para promoção e possivelmente alvo de medidas de gestão (**mas demissão imediata não ocorre só pela nota**).

Tome por exemplo as **diretrizes** do Ministério Federal da Justiça (BMJ), segundo as quais as avaliações de desempenho atribuem notas de A a E para o julgamento geral do desempenho, aptidão e qualificação dos funcionários. As notas “A” e “B” são reservadas para desempenhos que superam significativamente os requisitos. Para garantir a comparabilidade das avaliações e a aplicação de um padrão uniforme, as diretrizes impõem limites nas notas máximas. Especificamente, dentro de cada grupo de funcionários (chefes de departamento, consultores, e funcionários dos serviços superior, médio e simples), **a proporção da nota “A” não deve exceder 5%, e a proporção da nota “B” não deve exceder 10%**. Essas porcentagens são consideradas valores de referência. Se um grupo for composto por menos de dez pessoas, a avaliação geral deve, na medida do possível, buscar uma diferenciação que corresponda a esses limites.

A REGULAMENTAÇÃO ESTABELECE EXPLICITAMENTE A OBRIGATORIEDADE DE REALIZAÇÃO DE FEEDBACKS INTERMEDIÁRIOS E/OU APÓS A DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO?

Sim, mas os procedimentos, via de regra, são muito formais e pouco gerenciais – já que o resultado dos processos avaliativos podem ser judicializados (o que ocorre com frequência). O processo de avaliação inclui necessariamente um **encontro entre avaliador e avaliado**, tanto para discutir os objetivos e critérios no início do período como para comunicar e explicar a avaliação no fim.

EXISTE ALGUM RELATÓRIO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO E A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO?

Informação não disponível. O sistema de avaliação alemão é tratado internamente como assunto de gestão de pessoal. Não há relatórios públicos regulares sobre quantos obtiveram nota ou a efetividade das avaliações, mas em geral não se publicam dados individuais ou agregados das avaliações.

GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA

OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES INDIVIDUAIS DE DESEMPENHO SÃO TORNADOS PÚBLICOS?

Não. As avaliações de servidores (*Beamtenbeurteilungen*) são **documentos estritamente internos e confidenciais**. Elas constam do **processo funcional individual** de cada servidor e só são acessíveis pelo próprio, seus superiores, RH e comissões de pessoal quando cabível. Não são divulgadas a colegas nem ao público. Inclusive, um servidor não conhece a nota de outro oficialmente.

O ATINGIMENTO DE METAS INSTITUCIONAIS E/OU DE EQUIPE É PUBLICIZADO?

Em geral, sim. As metas e indicadores de desempenho dos órgãos públicos (por exemplo, tempos de atendimento, volumes de processos concluídos, cumprimento de objetivos governamentais) podem ser divulgados, mas não há política sistemática em nível federal. Além do mais, **não há divulgação pública do desempenho de equipes específicas em termos de avaliação de RH**. A transparência, quando existe, ocorre no âmbito de políticas públicas (metas e resultados), mas **não no âmbito da avaliação funcional interna**.

COMO É COMPOSTA A COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E COMO FUNCIONA O PROCESSO DE RECURSO POR PARTE DO SERVIDOR?

O processo de avaliação alemão envolve várias camadas hierárquicas: tipicamente o chefe imediato faz a proposta de avaliação, um chefe superior revisa e aprova como segundo avaliador, e a decisão final é confirmada pela autoridade máxima ou delegada.

Em muitos órgãos, realiza-se previamente um “encontro de avaliadores” entre os avaliadores para garantir critérios uniformes – sob coordenação da área de pessoal (*Personalstelle*). Essa instância funciona quase como uma comissão moderadora, embora não esteja formalizada como comissão permanente.

Não há participação de representantes sindicais dentro desse processo de definição de nota, porém as representações de pessoal (*Personalrat*) acompanham os critérios gerais e podem discordar formalmente se perceberem injustiças sistêmicas.

Quanto aos recursos: o servidor pode contestar sua avaliação via um recurso administrativo (*Widerspruch*) junto à autoridade avaliadora. Se a chefia superior mantiver a avaliação, o servidor pode levar o caso ao **tribunal administrativo**, alegando violação do direito de igualdade de oportunidade na carreira.

De fato, há jurisprudência robusta: os tribunais controlam se a administração seguiu as regras e se a avaliação tem fundamento lógico. Em alguns casos, obrigam a administração a refazer a avaliação. Mas não reavaliam mérito – apenas procedimentos e coerência.

POLÍTICAS DE CONSEQUÊNCIAS

QUAIS SÃO AS POLÍTICAS E OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM CASOS DE BAIXO DESEMPENHO? HÁ INTEGRAÇÃO COM A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR?

Internamente, os resultados das avaliações são utilizados de forma transparente para decisões de promoção: lista-se os servidores em ordem decrescente de pontuação para disputar vagas nos escalões mais altos da carreira (princípio do mérito). Essas listas (sem as notas, só ordem) podem ser conhecidas pelos candidatos. Além disso, **quotas de notas** são definidas para evitar “todo mundo acima da média” (*rate inflation*).

QUAIS SÃO AS CONSEQUÊNCIAS APLICÁVEIS AO SERVIDOR QUE APRESENTAR DESEMPENHO INSATISFATÓRIO DE FORMA REITERADA, MESMO APÓS A ADOÇÃO DAS MEDIDAS DESCRITAS ANTERIORMENTE?

Se um servidor recebe uma avaliação negativa (por ex., “não atende suficientemente os requisitos”), as consequências imediatas **afetam principalmente sua ascensão funcional na carreira**: ele fica impedido de promoções ou ascensões até melhorar.

Não existe um modelo de “plano de melhoria” formalizado, com padrões gerais (como nos EUA). O baixo desempenho também pode levar a que o servidor seja **transferido a um posto de menor complexidade** (por acordo entre partes ou determinação dos superiores).

Se um servidor repetir avaliações insatisfatórias e demonstrar **incapacidade persistente** de desempenhar o cargo, podem ocorrer medidas mais sérias. Uma possibilidade é declará-lo **inapto para o serviço (*dienstunfähig*)**, o que, se comprovado (geralmente usado para problemas de saúde, mas também pode ser performance), pode levar à aposentadoria compulsória antecipada. Outra via é, em última instância, um **processo disciplinar** por não cumprimento dos deveres caso o baixo desempenho seja associado a negligência ou desídia intencional – isso se enquadra como violação do dever funcional e pode levar a punições que vão desde multa até demissão. Entretanto, essas situações são raras.

O DESLIGAMENTO É REGULAMENTADO? EM CASO AFIRMATIVO, COMO SE ESTRUTURA O PROCESSO?

Na prática, não ocorre para servidores estatutários, exceto em casos extremos. O ordenamento prevê, teoricamente, a demissão de um servidor estatutário por motivo de baixo desempenho contínuo? Não explicitamente – a destituição de um funcionário estável normalmente só se dá por processo disciplinar grave ou questões penais. A figura mais próxima é a “remoção por falta de aptidão profissional”, mas isso usualmente é aplicada **durante o estágio probatório**. Após adquirir estabilidade, a segurança é muito alta. Assim, **não existe um mecanismo direto de exoneração por avaliação regular baixa**.



ESTRUTURA LEGAL E NORMATIVA

CLASSIFICAÇÃO DAS REGULAMENTAÇÕES (LEAIS OU INFRALEGAIS)

No Reino Unido, a gestão de desempenho dos funcionários públicos (*civil servants*, ou servidores da administração central – e que não inclui governos locais nem o sistema de saúde, que contam com regulações próprias) não é estabelecido em lei parlamentar, mas sim em **políticas administrativas** definidas pelo governo (*Cabinet Office*) e orientações do **Código de Conduta do Serviço Civil (Civil Service Management Code)**. Em outras palavras, trata-se de uma regulamentação **infralegal**: as regras de boletim de desempenho são emanadas centralmente pelo governo como parte das condições de emprego dos civis, mas podem ser alteradas sem ato legislativo. Ao longo dos anos, essas políticas têm mudado – por exemplo, foi implementado em 2012 um sistema de distribuição/curva forçada (aproximadamente 25% “Superou”, aproximadamente 65% “Atingiu”, aproximadamente 10% “Precisa Melhorar”), também conhecido como [distribuição orientada \(*guided distribution*\)](#), abolido por volta de 2019 até mesmo para o [Senior](#)

[Civil Service](#) (SCS). Isto é, **não há lei específica**, e sim **diretrizes de gestão de pessoal** aplicadas a todo o Serviço Civil, complementadas por procedimentos internos de cada departamento.

NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS E ENTES FEDERATIVOS

O nível de padronização é **variável**, com uma distinção clara entre os membros do SCS e os demais servidores. Para o SCS, o Gabinete do Governo (*Cabinet Office*) estabelece um *framework* de gestão de desempenho [mais unificado](#), com diretrizes e parâmetros de avaliação estritos.

Para os servidores em cargos não diretivos (*delegated grades*), a abordagem é significativamente descentralizada (mas ainda assim organizada sob um [framework comum](#)). Os departamentos governamentais têm autonomia para definir seus próprios sistemas de gestão de desempenho, o que resultou em práticas bastante diversas. Uma [revisão do Gabinete de Governo de 2022](#) revelou que:

- **Adoção de notas é dividida:** apenas uma parte dos departamentos (9 de 16 analisados) ainda utilizava um sistema formal de classificação por notas. Sete departamentos já haviam abolido essa prática, focando em abordagens alternativas.
- **Tendência para o desenvolvimento:** há um movimento de alguns órgãos para abandonar as classificações formais em favor de conversas contínuas entre gestores e equipes, com foco no desenvolvimento profissional. Essa mudança tem recebido uma resposta positiva dos funcionários.
- **Curva forçada é exceção:** o sistema de distribuição forçada de notas (conhecido como “curva forçada”), que foi mais difundido no passado, tornou-se raro. Apenas um departamento (Tesouro) ainda o utilizava.
- **Modelos alternativos:** existem outras inovações, como o caso do Departamento de Trabalho e Pensões (DWP), que implementou um sistema de gestão de desempenho focado na equipe, em vez de avaliações puramente individuais.

Em resumo, enquanto a gestão de desempenho do alto escalão segue um padrão mais centralizado, para a vasta maioria dos servidores o cenário é fragmentado, com cada departamento adaptando o sistema às suas próprias necessidades e cultura organizacional.

PROCESSOS DO CICLO DE GESTÃO

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONTEMPLA COMPETÊNCIAS? QUANDO POSSÍVEL, ESPECIFICAR SE SÃO TÉCNICAS E/OU TRANSVERSAIS

Sim. O Reino Unido tradicionalmente avalia tanto o cumprimento de objetivos quanto a exibição dos **comportamentos esperados (competências)**. Há um Modelo de **Competências do Serviço Civil (*Civil Service Competency Framework*)**, substituído recentemente pelos Perfis de Sucesso (*Success Profiles*), que define competências transversais como Liderança, Trabalho em Equipe, Entrega de Valor, etc. Nas avaliações, o gestor considera se o servidor demonstrou essas qualidades no trabalho. Assim, além de avaliar o quê a pessoa entregou, avalia-se como ela trabalhou – se aderiu aos valores do serviço público, se colaborou bem, se inovou, etc.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INCLUI UM PLANO DE ENTREGAS?

Sim, de forma explícita. Já há muitos anos o *Civil Service* usa **objetivos individuais anuais** (geralmente de 3 a 5 objetivos principais por pessoa). Esses objetivos são acordados entre o empregado e seu gestor imediato no início do ano e alinhados às metas da unidade. São objetivos específicos, mensuráveis e relevantes para o cargo. Ao final do ano, mede-se o desempenho real contra cada objetivo fixado. Adicionalmente, são definidas expectativas de comportamento/valores. Portanto, cada servidor tem efetivamente um **plano de entregas individuais** formalizado, às vezes chamado “[Acordo de Desempenho \(*Performance Agreement*\)](#)”, que serve de base para sua avaliação.

CASO HAJA AVALIAÇÃO DE ENTREGAS, ESTAS ESTÃO EXPLICITAMENTE VINCULADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ÓRGÃO?

Sim. Os objetivos individuais de cada servidor cascata vêm das metas do da sua equipe que, por sua vez, derivam das prioridades do departamento e do governo. O Reino Unido implementa “[planos de entregas de resultados](#)” que define metas e resultados esperados; esses se traduzem em **objetivos para as diretorias e equipes**, chegando até o indivíduo.

No Reino Unido, o processo de *Performance Review* conta com alguns mecanismos para induzir que o planejamento estratégico de nível institucional seja desdobrado em metas de equipes e, em seguida, em objetivos individuais. Para o *Senior Civil Service* (SCS), existe um [framework](#) que “*facilita a cascata de*

prioridades organizacionais em objetivos individuais“. Em cada departamento (ministério), reuniões de alinhamento definem objetivos anuais e padrões de desempenho que asseguram coerência interna (eles adotam o termo “*Performance differentiation and moderation*“ para falar do assunto), mesmo que a forma exata de implementação seja adaptada às necessidades de cada equipe/unidade.

Para os cargos não executivos (não-SCS) há grande variedade de práticas de gestão do desempenho, a depender do departamento. Em vários deles, embora não haja um campo específico para “desempenho de equipe” na avaliação individual dos servidores, o sucesso ou insucesso das metas institucionais cria o contexto no qual os gestores avaliam os indivíduos.

No caso do SCS, os regulamentos deixam essa vinculação mais clara. Após as conversas trimestrais de desempenho, são realizados **painéis de moderação local** (*localised moderation panel*) por unidade/órgão e, em seguida, uma **moderação geral** para calibrar notas, considerando o resultado global do departamento – se uma meta institucional falha, isso tende a puxar para baixo as classificações dos responsáveis pela entrega. Para altos executivos do SCS, parte explícita da avaliação é dedicada aos **Priority Outcomes** definidos no [Outcome Delivery Plan](#) (instrumento de planejamento estratégico dos departamentos/ministérios), reforçando o vínculo direto entre metas institucionais e notas individuais.

SE AMBOS OS COMPONENTES (COMPETÊNCIAS E ENTREGAS) FOREM CONSIDERADOS, QUAL O PESO RELATIVO DE CADA UM NA AVALIAÇÃO FINAL?

O sistema britânico tende a não usar **ponderação numérica fixa**; ele integra qualitativamente ambos os aspectos. Durante a avaliação final, o gerente avalia se a pessoa entregou suas metas (o desempenho técnico) e como entregou (comportamentos). A classificação final é um julgamento holístico que considera ambos. Não obstante, alguns departamentos podem dar mais ênfase aos resultados ao decidir a nota – em geral, **alcançar ou exceder metas é condição necessária para nota alta**, e comportamentos excepcionais podem elevar alguém que cumpriu metas para o patamar “superou as expectativas”. Por outro lado, alguém que cumpriu metas mas violou valores ou teve comportamento ruim pode acabar com nota baixa apesar dos resultados.

Há uma orientação central no [Modelo de Competências do Serviço Civil](#) do SCS (publicado pelo gabinete de governo em abril de 2025) que estabelece que:

- **Objetivos devem capturar igualmente o “o quê” (entregas) e o “como” (comportamentos)** desde a definição inicial. Na ficha de objetivos, ambos os componentes “devem receber peso igual” para garantir equilíbrio na expectativa de desempenho.

- **Na avaliação final**, o gestor “faz um julgamento holístico” em vez de somar pontuações separadas. “Peso igual será dado tanto ao que quanto ao como esses objetivos foram alcançados” para assegurar foco equilibrado em entregas e comportamentos.

- **Nenhuma ponderação numérica fixa é imposta**: os departamentos devem seguir esse modelo qualitativo de categorias de avaliação (“atendeu parcialmente”, “atingiu as expectativas”, “alto desempenho” e “acima do esperado”) e só podem alterar o processo com aprovação prévia do gabinete de governo.

Dessa forma, o setor público britânico garante que “o quê” e “como” tenham igual importância, mas deixa ao gestor a decisão integrada e contextualizada na conversa de desempenho.

NA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL FINAL, HÁ ATRIBUIÇÃO DE PESO PARA O ATINGIMENTO DE METAS DA EQUIPE E/OU INSTITUCIONAIS?

Indiretamente, sim. Não há um item separado para “desempenho da equipe” na ficha individual, mas se a equipe inteira falhou numa meta institucional, dificilmente os indivíduos responsáveis por aquela entrega serão avaliados positivamente – isso refletirá nas notas individuais. Para altos executivos, o **atingimento das metas institucionais** é parte explícita de sua avaliação. Em resumo, via de regra **não existe pontuação direta de metas de equipe na avaliação individual**, mas o sucesso da equipe/órgão cria o contexto no qual as metas individuais são cumpridas ou não, e pode influenciar a calibragem das notas pelos gerentes seniores.

QUAL É A PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO?

A periodicidade da avaliação é **anual**, estruturada em um ciclo que inclui pontos de contato obrigatórios e regulares. Embora as datas exatas possam variar entre os departamentos, o processo deve incluir os seguintes elementos:

- **Reunião de Definição de Expectativas (início do ano)**: o ciclo começa com uma reunião formal para definir as metas e expectativas de desempenho para o ano.
- **Conversas Trimestrais de Desempenho**: essas conversas servem para monitorar o progresso, oferecer feedback contínuo e discutir eventuais necessidades de desenvolvimento.
- **Avaliação e Moderação (final do ano)**: ao final do ciclo (geralmente em março/abril), ocorre a avaliação consolidada do desempenho no período. Essa avaliação é seguida por reuniões de moderação, que podem incluir painéis locais e um comitê geral para calibrar e garantir a consistência das avaliações em toda a organização.

É uma diretriz importante que a reunião de moderação do ciclo que se encerra ocorra antes da reunião de definição de expectativas do novo ciclo, garantindo que um período seja totalmente concluído antes que o próximo comece.

QUAL É A NOTA DE CORTE PARA QUE O DESEMPENHO SEJA CONSIDERADO INSATISFATÓRIO? A PARTIR DE QUAL NOTA O DESEMPENHO É CLASSIFICADO COMO EXCELENTE?

Atualmente, a maioria dos departamentos adota 3 níveis de classificação final: “**Acima das Expectativas (*Exceeded Expectations*)**”, “**Atendeu às Expectativas (*Met Expectations*)**” e “**Parcialmente Atendido/Precisa Melhorar (*Partially Met/Needs Improvement*)**”. Em alguns casos há 4 níveis, adicionando um “**Superou Significativamente as Expectativas (*Significativamente Exceeded Expectations*)**”.

Durante a política de curva forçada, o **nível inferior (“Precisa Melhorar – *Must Improve*”)** correspondia a cerca de 10% do pessoal – esse era o *baixo desempenho*, sinalizando que a pessoa não atingiu os objetivos e precisa melhorar; muitas vezes vinha acompanhado de um plano de melhoria formal. Já o **nível superior (“cima do Esperado – *Exceeded*”)** era limitado a aproximadamente 25%, considerado *excelente desempenho*.

Com o fim das quotas rígidas, para a maioria dos servidores a adesão a percentuais fixos de avaliação não é mais obrigatória. No entanto, ainda se espera que a distribuição das notas siga um padrão de normalidade. Para os membros SCS o sistema é similar, utilizando classificações como “Excelente” (*Top*), “Atingido” (*Achieved*) e “Parcialmente Atendido” (*Partially Met*). As diretrizes para o SCS detalham claramente como lidar com o baixo desempenho:

Uma única avaliação “**Parcialmente Atendido” (*Partially Met*)** não inicia, por si só, um processo disciplinar. Em vez disso, acarreta a implementação de **apoio intensivo** para o desenvolvimento do servidor. Contudo, se o servidor receber a avaliação “Parcialmente Atendido” por **dois trimestres consecutivos**, a situação exige a criação de um **plano de desempenho formal**, o que pode ser o primeiro passo para um processo oficial de desligamento por baixo desempenho (*underperformance*).

No caso dos membros do SCS, o “apoio intensivo” se materializa em um Plano de Desenvolvimento de Desempenho (*Performance Development Plan*). Este plano é criado pelo gestor em conjunto com o funcionário e detalha as ações a serem tomadas. São [exemplos concretos](#) do que esse apoio pode incluir, dependendo da causa do baixo desempenho:

- **Lacunas de habilidades ou conhecimentos:** esta é a causa mais comum. O apoio pode ser: treinamento formal, coaching ou mentoria, work shadowing (“acompanhamento” por colegas ou especialistas), entre outros.
- **Falta de clareza sobre expectativas ou metas:** às vezes, o problema não é a capacidade, mas o alinhamento sobre prioridades. Nesse caso são oferecidas sessões de clarificação, revisão de objetivos, entre outros.
- **Questões de gestão ou relacionamento no trabalho:** o ambiente pode ser um fator crucial. Nesse caso são oferecidos serviços de mediação, ajuste no estilo de gestão, entre outros.
- **Baixa motivação ou engajamento:** quando a questão é vontade ou desinteresse, são oferecidos serviços de reavaliação de carreira, redesenho de metas inspiradoras, ajustes de função, etc.

A REGULAMENTAÇÃO ESTABELECE EXPLICITAMENTE A OBRIGATORIEDADE DE REALIZAÇÃO DE FEEDBACKS INTERMEDIÁRIOS E/OU APÓS A DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO?

Sim, fortemente. O modelo britânico de gestão enfatiza **conversas frequentes de *feedback***. Formalmente, espera-se no mínimo três reuniões: inicial (objetivos), meio do ano (*feedback* de progresso) e final (avaliação). Nos últimos anos, muitos órgãos implantaram o conceito de “***continuous feedback***” – gestores são treinados para dar retorno construtivo contínuo e colaboradores para solicitá-lo. Também utiliza-se ***feedback 360 graus*** para desenvolvimento (colegas e subordinados podem dar *input*, sobretudo para gestores). O revisão de fim de ano é geralmente uma discussão detalhada: o gerente traz exemplos e evidências, e o funcionário pode refletir sobre seus sucessos e áreas de melhoria.

EXISTE ALGUM RELATÓRIO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO E A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO?

Informação não disponível em detalhes. O governo britânico não publica relatórios específicos sobre o funcionamento do sistema de avaliação de desempenho. Entretanto, alguns indicadores vêm à tona: por exemplo, os dados coletados pelo [Civil Service People Survey](#) anual já incluíram perguntas sobre se “o desempenho é gerido de forma justa”. Todavia **nenhuma estatística detalhada de ratings é divulgada ao público regularmente**. É mais provável achar menções em auditorias do [Civil Service Commission](#) ou [National Audit Office](#) sobre se o sistema está sendo aplicado corretamente.

SAIBA MAIS:

A pergunta “Eu acredito que a minha avaliação de performance é justa” (código B16) já consta na edição inaugural de 2009 do Pesquisa Anual de Clima – *Civil Service People Survey* ([valor 0,59 em 2009](#)).

Esse valor representa a proporção de servidores que “concordam” ou “concordam fortemente” com a afirmação ao longo dos anos. Em outras palavras:

- **0,59 (59 %)** significa que, na primeira medição (2009), **59%** dos participantes acreditavam que sua avaliação de desempenho era justa.
- Nos anos seguintes manteve-se em **59%** por alguns ciclos, indicando uma percepção estável porém ainda abaixo de dois terços dos servidores.
- A partir do quinto ponto (0,61/61%) começa a haver uma **elevação gradual** desse sentimento de justiça, chegando a **0,65 (65%)** no último ano registrado.

Em 2024, embora a pergunta original não constasse mais no *survey*, [foram adicionados novos itens sobre gestão de desempenho](#), como “O Serviço Civil, em geral, gerencia bem o baixo desempenho”. Nesse ano, 81% dos participantes discordaram da afirmação (49% discordaram totalmente) enquanto apenas 7% concordaram. No SCS, 91% dos servidores discordaram (4% concordaram parcialmente; nenhum concordou totalmente). Entre os participantes do programa de *trainees* (“*fast stream*”), nenhum aprovou o gerenciamento do baixo desempenho, e entre os funcionários administrativos 69% discordaram totalmente.

GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA

OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES INDIVIDUAIS DE DESEMPENHO SÃO TORNADOS PÚBLICOS?

Não. As notas ou classificações individuais dos servidores britânicos **não são divulgadas publicamente**. Internamente, elas são conhecidas pelo gestor, RH e pelo próprio servidor. Os colegas não ficam sabendo oficialmente a nota um do outro. Apenas em processos seletivos, um painel pode ver as últimas avaliações de um candidato (mas isso ocorre internamente, de forma confidencial). Assim, a privacidade individual é mantida.

O ATINGIMENTO DE METAS INSTITUCIONAIS E/OU DE EQUIPE É PUBLICIZADO?

Sim, no nível macro. O governo publica regularmente os resultados das metas e indicadores de desempenho dos departamentos (por exemplo, quantas políticas entregues, eficiência alcançada etc.). Esses dados aparecem nos **Annual Reports and Accounts** de cada departamento. Também, iniciativas de transparência mostram realizações de equipes de projeto (*case studies*, etc.). Contudo, isso se dá como prestação de contas de políticas públicas, **não vinculado ao sistema de avaliação de pessoal**.

COMO É COMPOSTA A COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E COMO FUNCIONA O PROCESSO DE RECURSO POR PARTE DO SERVIDOR?

Normalmente, a avaliação é realizada pelo **chefe direto** do servidor e validada pelo **gerente validador**. Após isso, há nos departamentos um **painel de moderação** composto por vários dirigentes e especialistas em RH, que revisam todas as avaliações daquele grupo para assegurar consistência e aderência a quaisquer orientações de distribuição. Esse painel pode ajustar alguma nota para cima ou para baixo se acharem discrepante ou injusta em comparação aos pares. Mas não é uma comissão formal com participação de empregados – é basicamente uma **reunião gerencial interna**.

Quanto a **recursos**: se um funcionário discorda de sua avaliação final, ele pode buscar rediscuti-la informalmente com o avaliador ou o gerente validador. Se não resolver, ele tem direito a utilizar o **procedimento de queixa (grievance)** do departamento. Cada órgão tem uma política de queixa, inspirada em boas práticas instituídas pela agência *britânica de conciliação no ambiente de trabalho*, o ACAS ([Advisory, Conciliation and Arbitration Service](#)). Isso implica que um líder não envolvido originalmente ou uma pequena comissão interna irá ouvir o caso do servidor e do avaliador e decidir se a avaliação deve ser alterada. Em caso extremo (por exemplo, se o servidor acreditar que a nota baixa foi por discriminação), ele pode levar a questão a um **Tribunal Trabalhista (Employment Tribunal)** alegando injustiça/ discriminação, mas isso foge do âmbito normal (seria um caso legal contra o empregador).

Em níveis mais altos, para membros do SCS, a **Comissão do Serviço Civil (Civil Service Commission)** atua como instância recursal em certas questões de emprego, mas normalmente não para contestar nota e sim em casos de demissão. Falando em demissão: se um servidor for despedido por baixo desempenho (após advertências formais), ele pode apelar a [Junta de Recursos do Serviço Civil \(Civil Service Appeal Board – CSAB\)](#), que é um órgão independente que revisa decisões

de demissão de civis e pode recomendar compensação ou reversão. Isso se aplica para punições administrativas, não para a nota de uma avaliação de desempenho em si.

POLÍTICAS DE CONSEQUÊNCIAS

QUAIS SÃO AS POLÍTICAS E OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS EM CASOS DE BAIXO DESEMPENHO? HÁ INTEGRAÇÃO COM A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR?

Quando um funcionário é classificado como “**Atendeu Parcialmente**” ou “**Precisa Melhorar**” (indicando desempenho abaixo do esperado), a política é imediatamente focada em **melhorar esse desempenho**. O gestor deve ter uma conversa de alerta e, conforme a política de underperformance, pode emitir um **Primeiro Aviso Por Escrito (First Written Warning)**. Junto com o aviso, geralmente elabora-se um Plano de Ação de Melhoria detalhando quais aspectos precisam melhorar, que apoio será dado (treinamento, mentoria) e um prazo de revisão (por ex, 1 a 3 meses). Durante esse período, o funcionário recebe **acompanhamento intensivo**: reuniões semanais, feedback constante, coaching, talvez rotação de função para algo onde ele se saia melhor. A ideia é **corrigir o problema precocemente**.

QUAIS SÃO AS CONSEQUÊNCIAS APLICÁVEIS AO SERVIDOR QUE APRESENTAR DESEMPENHO INSATISFATÓRIO DE FORMA REITERADA, MESMO APÓS A ADOÇÃO DAS MEDIDAS DESCRITAS ANTERIORMENTE?

Se apesar do apoio o desempenho não melhorar, avança-se no processo disciplinar. Após o primeiro aviso, se o rendimento continua insuficiente até a próxima avaliação ou até o prazo dado, emite-se um **Segundo e Último Aviso Por Escrito (Final Written Warning)**. Novamente, dá-se um período para melhorar com suporte. Se ainda assim não houver progresso adequado, chega-se à etapa final: **Processo de Demissão por Ineficiência**. Nesse ponto, a gerência prepara um dossiê demonstrando que o indivíduo teve oportunidades e não correspondeu, e então uma decisão de desligamento pode ser tomada (*Stage 3 – Dismissal*). Em todo esse processo, o empregado tem direito de **apelar** de cada *warning* e da decisão final a uma instância superior ou comitê independente. Em geral, do primeiro aviso até uma eventual demissão, o processo **não deve exceder 6 meses** conforme diretrizes de eficiência. Além disso, durante esse tempo, o funcionário usualmente não recebe aumentos ou bônus e pode ser removido de funções críticas.

O DESLIGAMENTO É REGULAMENTADO? EM CASO AFIRMATIVO, COMO SE ESTRUTURA O PROCESSO?

Sim, a demissão por baixo desempenho é prevista e pode ser executada no Serviço Civil britânico. O processo formal existe: após advertências e um plano de melhoria de desempenho, se o indivíduo não atinge o padrão exigido, o departamento pode rescindir seu contrato por ineficiência, o que é considerado um despedimento justo por capacidade, conforme a lei. O servidor pode apelar da decisão, mas se o procedimento correto for seguido, a demissão é legalmente sustentada.

No entanto, na prática, a demissão por este motivo é um evento **extremamente raro**. Dados de um levantamento de 2023 do *Effective Governance Forum* (EGF) revelam um cenário drasticamente diferente da teoria. Em 11 departamentos que empregavam mais de 310.000 servidores:

- **A demissão é quase insignificante:** apenas 24 servidores (cerca de **0,01%**) foram demitidos por baixo desempenho em um ano. A análise destacou que os funcionários tinham **dez vezes mais chances de falecer no cargo** do que de serem demitidos por performance inadequada.
- **Poucos são formalmente avaliados:** apenas 0,08% da força de trabalho foi colocada em um plano de melhoria formal de desempenho, indicando que a gestão raramente inicia o processo.
- **Grande variação entre departamentos:** a disposição para agir varia enormemente. Departamentos gigantes como o de Trabalho e Pensões (DWP) e o de Receita e Alfândega (HMRC) possuem taxas de demissão quase nulas (0,0009% no caso do HMRC). Em contraste, o menor departamento, DCMS, teve a maior taxa (0,2%) e também a menor taxa de absenteísmo por doença.
- **Correlação com absenteísmo:** departamentos com taxas de demissão muito baixas, como o Ministério da Justiça, tendem a ter as maiores taxas de ausência por doença, sugerindo que o absenteísmo pode ser um sintoma ou até mesmo uma via informal para gerir a saída de funcionários com baixo desempenho.



BASE NORMATIVA	Lei nacional (SIADAP)	Lei (Estatuto) e decretos	Lei nacional e <i>framework</i> DNSC	Lei federal e <i>framework</i> OPM	Constituição/Lei federal	<i>Framework</i> gerencial
ÓRGÃO SUPERVISOR	DGAEP (moderado)	ONSC (limitado)	DNSC (ativo)	OPM (ativo)	Descentralizado	<i>Cabinet Office</i>
NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO	Alto (sistema único)	Baixo/moderado	Híbrido orientado	Híbrido orientado	Fragmentado/Judicializado	Híbrido orientado
REVISÃO/RECURSO	Comissão Partidária	Tribunal Administrativo	Comissão e Controladoria	MSPB (quase-judicial)	Tribunal Administrativo	CSC/CSAB (independentes)
FOCO PRINCIPAL	Metas individuais e Competências	Tarefas individuais	Tarefas individuais	Metas individuais e Competências	Metas individuais e Competências	Metas individuais e Competências
VÍNCULO ESTRATÉGICO	Direto e explícito	Indireto/Fraco	Indireto	Direto e explícito	Indireto/Fraco	Direto e explícito
PERIODICIDADE	Anual	Anual	Anual	Anual	Bi/Trianual	Anual + trimestral
DIFERENCIAÇÃO	Quotas de alto desempenho	Sem quotas formais	Sem quotas formais	Sem quotas formais	Quotas de alto desempenho	Sem quotas formais
CONSEQUÊNCIA A MÁXIMA	Desligamento (raro)	Desligamento (muito raro)	Desligamento (raro)	Desligamento (raro)	Impedimento de promoção	Desligamento (raro)
VIABILIDADE PRÁTICA DA DEMISSÃO POR BAIXO DESEMPENHO	Baixa	Muito baixa	Baixa	Baixa	Muito baixa	Baixa
MODELO TIPOLÓGICO	Gerencial Legalista	Proteção Profissional	Gerencial Legalista	Gerencial Estratégico	Proteção Profissional	Gerencial Estratégico

DEFINIÇÕES DO QUADRO-SÍNTESE

NÍVEL DE PADRONIZAÇÃO

- **Alto (sistema único):** sistema totalmente unificado com metodologia, critérios e escalas idênticas para todos os órgãos. Exemplo: SIADAP português – mesma ficha, mesma escala 1-5, mesmos prazos em toda a administração central.
- **Baixo/Moderado:** cada órgão desenvolve seus próprios instrumentos dentro de orientações gerais mínimas. Limitada comparabilidade entre setores. Exemplo: Uruguai – cada instituição adapta critérios conforme sua realidade.
- **Híbrido Orientado:** *framework* central obrigatório com módulos adaptativos por setor/função. Mantém comparabilidade, mas permite customização técnica. Exemplo: Chile/Reino Unido – competências core e específicas por área.
- **Fragmentado/Judicializado:** múltiplos sistemas paralelos por jurisdição/nível, com forte interferência judicial nas regras. Baixa coordenação inter-sistêmica. Exemplo: Alemanha – cada *Land* com sistema próprio além de decisões judiciais moldando procedimentos.

ÓRGÃO SUPERVISOR (INTENSIDADE DE ATUAÇÃO)

- **Ativo:** supervisão contínua, auditorias regulares, poder sancionatório efetivo, controle de qualidade sistemático.
- **Moderado:** orientação técnica e monitoramento periódico, intervenção pontual quando necessário.
- **Limitado:** papel principalmente consultivo, baixa capacidade de *enforcement*, atuação reativa.

MODELO TIPOLÓGICO (DISTINÇÕES OPERACIONAIS)

- **Proteção Profissional (Uruguai/Alemanha):** Prioriza a estabilidade e desenvolvimento da carreira, com foco na avaliação de competências técnicas e comportamentais, menor ênfase em resultados quantitativos e maior proteção contra demissões.
 - **Orientação:** estabilidade funcional e desenvolvimento de carreira como prioridade absoluta.
 - **Mecanismo-chave:** avaliação predominantemente formativa, foco comportamental e blindagem demissional quase total.
 - **Lógica:** “*Servidor como patrimônio institucional de longo prazo*”.

- **Consequência típica:** capacitação obrigatória quando insuficiente e estabilidade praticamente vitalícia.

- **Gerencial Legalista – modelo híbrido (Portugal/Chile):** enfatiza o cumprimento de metas e resultados dentro de estruturas legais rígidas, combinando orientação por resultados com forte formalização normativa e procedimentos bem definidos.

- **Orientação:** performance mensurável, mas dentro de garantias processuais robustas.

- **Mecanismo-chave:** metas objetivas, com procedimento rigoroso e consequências graduais e protegidas.

- **Lógica:** “*Gestão por resultados com segurança jurídica – não abre mão de nenhum dos dois*”.

- **Diferenças internas:**

- Portugal: quotas obrigatórias e cascadeamento direto.

- Chile: distribuição livre e vínculo indireto.

- **Consequência típica:** progressão condicionada a *performance* e demissão possível, mas altamente judicializada.

- **Gerencial Estratégico (EUA/Reino Unido):** orientado para resultados organizacionais e alinhamento estratégico, com forte vínculo entre avaliação individual e objetivos institucionais, maior flexibilidade gerencial e foco em performance.

- **Orientação:** entrega de agenda governamental como imperativo absoluto.

- **Mecanismo-chave:** alinhamento direto com prioridades políticas, flexibilidade gerencial máxima e diferenciação ativa.

- **Lógica:** “*Servidor como implementador da vontade política – performance supera estabilidade*”.

- **Consequência típica:** mobilidade baseada em resultados e gestão ativa de *underperformers*.

VÍNCULO ESTRATÉGICO

- **Direto e explícito:** objetivos individuais derivam direta e explicitamente de metas ministeriais/departamentais via cascadeamento formal.

- **Indireto:** conexão genérica entre função individual e missão institucional, sem operacionalização clara.

- **Indireto/Fraco:** vínculo conceitual mencionado, mas não operacionalizado sistematicamente.

DIFERENCIAÇÃO DE PERFORMANCE

- **Quotas de alto desempenho:** percentual pré-definido de servidores que deve receber avaliação máxima (ex: máximo 25% “Excelente”).
- **Sem quotas formais:** distribuição livre nas escalas, baseada apenas no julgamento avaliativo.

INSIGHTS COMPARATIVOS

ARQUITETURA INSTITUCIONAL E GOVERNANÇA

MODELOS DE SUPERVISÃO

A análise dos seis países revela três padrões distintos na arquitetura de supervisão dos sistemas de avaliação de desempenho:

- **Supervisão Estratégica Centralizada:** Estados Unidos e Chile se destacam por possuírem órgãos centrais com capacidade efetiva de supervisão e orientação estratégica. Nos EUA, a *Office of Personnel Management* (OPM) estabelece diretrizes gerais e aprova os planos específicos de cada agência, mantendo função de monitoramento contínuo. No Chile, a *Dirección Nacional del Servicio Civil* (DNSC) desempenha papel similar, fornecendo marcos gerais enquanto permite adaptação institucional, exercendo supervisão ativa sobre a implementação.

- **Supervisão Administrativa Moderada:** Portugal apresenta um modelo intermediário, onde a Direção- Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) contribui para a orientação geral do sistema, embora com menor capacidade de supervisão estratégica comparada aos casos anteriores. O Uruguai, por sua vez, possui a *Oficina Nacional del Servicio Civil* (ONSC) que, teoricamente, deveria exercer papel similar, mas na prática demonstra limitações em sua capacidade estratégica, resultando em maior autonomia departamental.
- **Supervisão Descentralizada:** Reino Unido e Alemanha operam sob lógicas distintas. No Reino Unido, o *Cabinet Office* estabelece diretrizes gerais, mas não há uma agência específica dedicada à supervisão contínua dos sistemas de avaliação. Na Alemanha, a ausência de uma autoridade central única é compensada pela forte regulamentação legal, com o sistema emanando diretamente da legislação federal e dos *Länder*, refletindo a estrutura federalista do país.

MECANISMOS DE REVISÃO E GARANTIAS PROCESSUAIS

Todos os países estabelecem mecanismos de recurso, mas com arquiteturas institucionais variadas:

- **Órgãos Quase-Judiciais Especializados:** Estados Unidos e Reino Unido se distinguem por possuírem instituições independentes dedicadas à revisão de decisões relacionadas ao serviço público. Nos EUA, o *Merit Systems Protection Board* (MSPB) atua como instância quase-judicial para casos de ações adversas. No Reino Unido, tanto o *Civil Service Appeal Board* quanto a *Civil Service Commission* funcionam como órgãos independentes de revisão.
- **Comissões Paritárias:** Portugal e Chile adotaram modelos de comissões paritárias no processo de recurso, incorporando representação tanto da administração quanto dos servidores, refletindo preocupação específica com equidade processual.
- **Revisão Judicial Tradicional:** Alemanha e Uruguai seguem o modelo clássico de recursos administrativos seguidos de eventual revisão por tribunais administrativos.

FUNDAMENTOS NORMATIVOS E PADRONIZAÇÃO

BASE LEGAL VS. FLEXIBILIDADE REGULATÓRIA

A análise revela uma divisão clara entre tradições jurídicas:

- **Modelo Legalista:** Portugal, Uruguai e Chile fundamentam seus sistemas em legislação formal específica (Lei do SIADAP, Estatuto 19.121, e legislação nacional chilena, respectivamente). Esta abordagem proporciona maior segurança jurídica, mas pode limitar a adaptabilidade.
- **Modelo Regulatório:** Estados Unidos e Reino Unido baseiam-se primariamente em regulamentação administrativa. Nos EUA, embora haja respaldo em lei federal, cada agência desenvolve seus procedimentos seguindo normas da OPM. No Reino Unido, as regras emanam diretamente do governo via *Cabinet Office*, sem lei específica.
- **Modelo Constitucional-Federal:** A Alemanha fundamenta-se diretamente na Constituição e em leis de função pública, complementadas por regulamentos específicos em cada nível governamental.

GRAUS DE PADRONIZAÇÃO

- **Alta Padronização:** Portugal implementa sistemas unificados, com um modelo único aplicado a todos os órgãos (baixo espaço para adaptação).
- **Padronização Orientada:** Estados Unidos, Chile e Reino Unido fornecem diretrizes centrais mas permitem adaptação orgânica. Nos EUA, cada agência desenvolve seu plano aprovado pela OPM; no Chile, existem leis nacionais mas também orientações gerenciais elaboradas pela DNSC. No Reino Unido, cada entidade se adapta aos padrões do *Cabinet Office*.
- **Fragmentação:** a Alemanha e Uruguai apresentam elevados índices de fragmentação.

METODOLOGIA E CONTEÚDO DAS AVALIAÇÕES

INTEGRAÇÃO COMPETÊNCIAS-RESULTADOS

Todos os países adotam uma visão híbrida, combinando aspectos qualitativos (competências/comportamentos) e quantitativos (metas/resultados), mas em proporções distintas:

- **Uruguai, Chile e Portugal** explicitamente formalizam esta combinação em seus sistemas.
- **Estados Unidos e Reino Unido** avaliam tanto “o quê” quanto “o como”, utilizando *frameworks* estruturados de competências, mas sem fórmulas fixas de ponderação.

- **Alemanha** mantém abordagem integrada (competências e entregas), seguindo a tradição de avaliar a “aptidão global” do servidor.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Portugal, Estados Unidos e Reino Unido se destacam pelo uso estruturado de metas individuais alinhadas ao planejamento estratégico organizacional. O **Chile** também adota metas individuais, complementadas por esquemas robustos de metas institucionais com sistema de bonificação. **Uruguai e Alemanha** mantêm abordagens mais tradicionais, focadas no cumprimento de funções, com menor ênfase na gestão estratégica.

DIFERENCIAÇÃO DE MÉRITO

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

- **Portugal** utiliza quotas formais para garantir diferenciação (Portugal limita aproximadamente 25% com menções de mérito alto).
- **Alemanha** frequentemente limita percentuais de notas máximas (cerca de 10%).
- **Estados Unidos, Chile e Uruguai** não impõe quotas gerais, mas enfrenta o problema de inflação de notas (aproximadamente 90% recebem avaliações positivas nos EUA).
- **Reino Unido** abandonou a distribuição forçada, mantendo a expectativa de diferenciação sem números rígidos.

SAIBA MAIS:

Como manter a diferenciação de desempenho sem uso de curva forçada?

O Reino Unido substituiu a curva forçada por um modelo híbrido que combina **distribuição esperada, diferenciação por caixas, controles financeiros e moderação qualitativa**, funcionando assim:

- **Orientação de distribuição esperada (não vinculativa):** 5% “Parcialmente atendeu”, 60% “Atendeu”, 20% “Alto desempenho”, 15% “Superou”.

- **Controle da dotação financeira:** o total destinado a pagamentos atrelados à *performance* permanece em 3,3% do orçamento salarial do SCS, com limites máximos de premiação de £5.000 (no decorrer do ano) e £17.500 (no fim do ano) por pessoa.
- **Calibragem em moderação:** após as conversas de desempenho, realizam-se painéis locais e verificação da consistência entre os governos para alinhar interpretações – **sem forçar gestores** a alterar notas, mas permitindo questionar desvios e manter padrões qualitativos.
- **Monitoramento e reporte:** departamentos passam a reportar formalmente à *Cabinet Office* suas distribuições de avaliação, e o *Government People Group* comissiona dados anuais para identificar discrepâncias e subdesempenho.

Dessa forma, preserva-se a diferenciação e controla-se a inflação de notas sem recorrer a quotas rígidas.

PERIODICIDADE

- **Anual:** Portugal (pós-2025), Uruguai, Estados Unidos e Reino Unido.
- **Chile:** anual com revisão formal semestral.
- **Alemanha:** bianual/trianual, refletindo sistema de carreira mais estável.

Países de tradição anglo-saxônica enfatizam *feedback* contínuo além da avaliação formal anual.

CONSEQUÊNCIAS E FILOSOFIA DE GESTÃO

ESPECTRO DE CONSEQUÊNCIAS

Desenvolvimento vs. Sanção: todos os países declaram usar avaliação para desenvolvimento, mas diferem na ênfase punitiva:

- **Reino Unido e Estados Unidos:** processos claros de desligamento por baixo desempenho, embora raramente aplicados.
- **Chile e Portugal:** previsão legal de desligamento, mas aplicação limitada.

- **Uruguai e Alemanha:** extrema relutância em desligar servidores efetivos, priorizando não-promoção sobre exclusão.

A expressão processos claros indica que, internamente, os órgãos do Reino Unido e dos Estados Unidos adotam um fluxo bem estruturado para lidar com baixo desempenho, com etapas documentadas (avaliações periódicas, planos de melhoria, responsáveis designados e prazos definidos) mesmo que, no dia a dia, raramente todas as fases sejam acionadas. Em contraste, previsão legal significa apenas que a legislação de Chile e Portugal permite o desligamento por insuficiência de desempenho, mas não estabelece um protocolo corporativo padronizado.

INTEGRAÇÃO COM CARREIRA E REMUNERAÇÃO

Todos vinculam avaliação a promoções e incrementos salariais, mas com mecanismos distintos:

- **Chile:** bonificação anual de mérito (*Asignación de Mérito*).
- **Estados Unidos e Reino Unido:** bônus de *performance* e avanços salariais diferenciados.
- **Portugal:** sistema de pontos para progressão na carreira.
- **Alemanha e Uruguai:** vinculação explícita a concursos de promoção.

No Chile, no setor público, além da *Asignación de Mérito Anual*, há regimes de bonificação individual em órgãos específicos. Por exemplo, o *Sistema Nacional de Servicios de Salud* concede uma Bonificação de Estimulo por Desempenho Individual a seus funcionários (Art. 5 da Lei 19.528).

No Reino Unido, o o alto escalão do serviço público aplica o pagamento por desempenho não incorporável, um bônus pago a quem é avaliado no grupo “Acima do Esperado”, e vem pilotando um modelo de pagamento por entregas para recompensar entregas específicas de projetos.

Em Portugal, a promoção na carreira da função pública portuguesa acontece majoritariamente através de vagas preenchidas por concurso interno, que é a via preferencial definida por lei. Contudo, esta não é a única forma. Uma vaga de categoria superior pode ser aberta a candidatos externos se não for possível preenchê-la internamente ou se houver uma decisão fundamentada. Assim, um funcionário público pode ser promovido tanto ao vencer um concurso restrito a colegas como ao competir e ganhar uma vaga num concurso aberto a toda a sociedade.

TIPOLOGIA DOS MODELOS

MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO (REINO UNIDO E ESTADOS UNIDOS)

Caracteriza-se pela descentralização com supervisão estratégica, flexibilidade operacional, forte alinhamento estratégico e consequências efetivas para baixo desempenho. A filosofia é orientada para desenvolvimento futuro com responsabilização por resultados.

MODELO GERENCIAL LEGALISTA (PORTUGAL E CHILE)

Definido pela centralização, alta codificação legal e processos padronizados. A avaliação é tratada como ato administrativo complexo. Embora preveja desligamento por desempenho, sua aplicação é dificultada pela rigidez processual. A filosofia mescla controle de conformidade com ajuste presente.

MODELO DE PROTEÇÃO PROFISSIONAL-BUROCRÁTICO (ALEMANHA E PARCIALMENTE URUGUAI)

Tem como valor central a estabilidade do corpo de servidores. Processos holísticos e menos quantitativos, com desligamento por desempenho sendo anomalia teórica. A filosofia prioriza ajuste e desenvolvimento interno sobre exclusão.

SÍNTESES E TENDÊNCIAS

A análise revela convergência na importância da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e promoção do mérito, mas significativas divergências na rigidez normativa, frequência e consequências.

Sistemas mais estatutários (Portugal, Alemanha, Chile em parte) priorizam estabilidade e melhoria interna, enquanto sistemas mais gerencialistas (EUA, Reino Unido) tratam a avaliação também como base para *accountability* e eventual desligamento.

Países em processo de modernização (Uruguai, Chile) enfrentam desafios culturais para efetivar diferenciação e consequencialidade, evidenciados pela concentração de notas satisfatórias ou necessidade de quotas formais.

Apesar das diferenças, todos compartilham o objetivo de melhorar a performance do serviço público através de avaliações justas e transparentes, buscando equilibrar reconhecimento do mérito com correção de insuficiências, ajustando este equilíbrio conforme seus contextos legais e culturais específicos.



