

Audiência pública

Gestão e avaliação de desempenho no setor público

Comissão de Administração e Serviço Público

21 de outubro de 2025

E

P

P

G

G

Especialistas em

Políticas

Públicas e

Gestão

Governmental

Por que estamos aqui?



- **Carreira de EPPGG: criada em 1989 para ligar as demandas políticas à capacidade técnica.**
- Atua no nível estratégico, **ampliando a capacidade de conceber e implementar políticas**, bem como de **gerenciar a máquina administrativa** (políticas públicas e gestão).
- Visão estratégica e sistêmica do governo.
- Transversal e com profundo **conhecimento do Estado**.

Por que estamos aqui?



Exemplos de programas, projetos e iniciativas com atuação importante de EPPGGs

- Concurso Nacional Unificado (CPNU 1 e 2)
- Programa de Gestão e Desempenho (PGD)
- Digitalização de serviços públicos
- Segurança alimentar e nutricional
- Compras públicas
- Novo FUNDEB
- Cisternas
- Revisão do DL 200/1967
- Bolsa Família
- Cadastro único
- Economia criativa
- Desenvolvimento de lideranças públicas
- Estratégia Nacional de Negócios de Impacto
- Nova Lei de Cotas

Proposta de reforma administrativa e Avaliação de Desempenho



- PEC, PLP e PL trazem dispositivos sobre o tema.
- Obriga o chefe do Executivo a divulgar um planejamento estratégico (180 dias)
- Esse planejamento leva a um acordo de resultados (objetivos institucionais).
- O acordo, ao plano de avaliação de desempenho (indivíduos).
- Avaliação servirá de base para:
 - Bônus (até 4 salários extras, uma vez ao ano)
 - cargo comissionado
 - progressão e promoção



ANESP

- A avaliação deve se basear em:
 - cumprimento de metas
 - presteza e iniciativa
 - qualidade e tempestividade no trabalho
 - produtividade
 - competências transversais e de liderança
 - **OBS: não estabelece conceitos e definições.**
- Feita pela chefia imediata.
- Deve considerar circunstâncias de:
 - saúde; infraestrutura; capacitação; **contexto doméstico**; entre outros.

Pontos em destaque na proposta

- Sem diagnóstico: faltam **dados e estudos** que **delimitam o problema** a ser resolvido.
 - Não há clareza quanto ao que se quer resolver: “prender o suspeito de sempre?”
- Sem transparência
 - Os deputados do GT não conheciam a proposta até ela ser publicada.
- Sem ouvir as partes interessadas
 - Tempo disponível para "discutir" a estrutura da administração pública brasileira: 3 minutos.

Pontos em destaque na proposta

- Traz uma **visão defasada acerca da gestão de pessoas:**
 - Lógica **antiga** do setor privado, **baseada no indivíduo** (avaliações individuais), **ao invés da equipe; competição ao invés de cooperação.**
- **Repete pontos** que já estão normatizados.
 - Ex: o acordo de resultados e o plano de avaliação individual estão no atual PGD.
- **Regride** em avanços obtidos.
 - Ex: prevê a **avaliação apenas pela chefia**, sendo que o Decreto 7.133/2019 inclui o olhar do próprio servidor e dos seus pares e a literatura sobre o tema traz a “avaliação 360º”).
 - Foca no controle de horas ao invés das entregas (ex: "Ao menos 80% da carga horária semanal deverá ser cumprida em regime presencial").

Pontos em destaque na proposta

- **"Progressão e promoção"**: premia desempenho ou estabelece punição, quando a literatura atual fala de desenvolver as pessoas (conhecimentos técnico, habilidades, atitudes) e, consequentemente, melhorar as entregas.
- **Reforça desigualdades** entre órgãos ao incentivar que servidores busquem os de maior orçamento e "pagadores de bônus".
 - Existe uma desigualdade orçamentária e de pessoal, que pode se acentuar.
 - Pode incentivar que o estabelecimento de **metas insignificantes** para viabilizar o pagamento de bônus e manter servidores.

Pontos em destaque na proposta

- Permite o pagamento de bônus a ocupantes não efetivos de cargos comissionados.
 - "...podendo alcançar o limite individual anual de até quatro remunerações para os ocupantes de cargos em comissão e funções de confiança estratégicos."
- Abre espaços importantes para **interferências políticas**
 - Ex: por meio dos cargos em comissão estratégicos (boa parte sujeita a ocupação por pessoas sem vínculo efetivo e potencialmente recebedores de bonificações em valor significativo - até 4 salários)

Avaliação de Desempenho no Serviço Público

O que fazer?



- **Diagnóstico**, considerando as especificidades de cada carreira e de cada órgão
 - Dados e estudos para subsidiar a proposta.
- **Envolver as partes interessadas** na discussão.
- Trabalhar com os normativos que já tratam de avaliação de desempenho:
 - **CF**
 - **Lei 8.112/1990**
 - **Decreto 7.133/2019** - critérios para avaliação de desempenho e para pgto de gratificações com base em desempenho*
 - **Decreto 11.072/2022** - Programa de Gestão de Desempenho (PGD)*
 - **IN SGP 354/2025** - AvaliaGov (sistema padronizado para registro das avaliações)
 - **Decreto 12.374/2025** - regulamenta a avaliação de desempenho no estágio probatório

Avaliação de Desempenho no Serviço Público

O que temos?



Decreto 7.133 / 2019

- **Critérios e procedimentos** sobre avaliação institucional e individual para os órgãos da APF.
 - **Avaliação individual:**
 - Quem avalia: servidor (autoavaliação), chefia e equipe
 - O que se deve observar: produtividade, técnicas, trabalho em equipe, comprometimento, cumprimento de normas, qualidade, autodesenvolvimento, iniciativa, relacionamento interpessoal, adaptabilidade.
 - **Avaliação institucional:**
 - Metas globais (instituição) e intermediárias (das equipes).
 - Planos de trabalho, com ações, atividades ou projetos e metas de desempenho.

Avaliação de Desempenho no Serviço Público

O que temos



PGD – Programa de Gestão e Desempenho

- Altera a **lógica de controle do trabalho** - foco sai do horário para as **entregas**.
- Adesão voluntária dos órgãos do Executivo Federal (quase 90% o fizeram).
- **Objetivos e metas institucionais** se desdobram em **plano individual de trabalho (acordo de resultados)**. Servidor deve registrar suas entregas.
- O **descumprimento** de metas pode determinar a **exclusão** da participação no Programa.
- Cada órgão define, de acordo com sua realidade, a **modalidade de trabalho** (presencial, híbrido ou remoto), áreas que podem trabalhar pelo PGD, quantidade de servidores em cada formato, etc.
- Propicia maior **flexibilidade e autonomia**; melhora na **motivação**.



ANESP

Associação Nacional dos Especialistas em
Políticas Públicas e Gestão Governamental

Obrigada!

Elizabeth Hernandes

Presidenta ANESP

anesp.org.br