

A avaliação do desempenho envolve o planejamento, a motivação e a apreciação das contribuições dos funcionários ao desempenho do setor público. Pode ser uma das ferramentas mais poderosas para tornar o serviço público mais eficaz. No entanto, é geralmente difícil de implementar, pois depende de objetividade. A análise da avaliação do desempenho exige não apenas a consideração de sua cobertura no funcionalismo público, mas também os instrumentos utilizados, o que é medido, o uso de regras específicas para avaliar o pessoal e o impacto dos resultados da avaliação em outras áreas da gestão de recursos humanos (GRH), como o desenvolvimento profissional.

Quanto à cobertura, 92% dos países da América Latina e do Caribe (ALC) constantes da pesquisa informaram usar algum tipo de avaliação de desempenho para todos ou quase todos os servidores públicos (exceto no Peru, onde a avaliação está na fase piloto). Esses altos níveis de cobertura, no entanto, em muitos casos refletem uma obrigação jurídica implementada para fins de conformidade, carecendo de uma metodologia de avaliação sólida e de um uso significativo dos resultados. Além disso, 75% dos países da ALC na pesquisa informaram que também avaliam o desempenho no nível da equipe (todos, exceto Argentina, Costa Rica e El Salvador). Esse uso generalizado da avaliação do desempenho dos servidores públicos é muito semelhante ao dos países da OCDE, 89% dos quais relataram implementação generalizada de avaliação do desempenho individual, e outros 5,5% relataram que apenas algumas organizações realizam tais avaliações. Entretanto, apenas 28% dos países da OCDE avaliam o desempenho das equipes, como França, Alemanha, Coreia e Suécia.

Tanto nos países da ALC como nos da OCDE, geralmente não se usam cotas (limites para a quantidade de funcionários avaliados em cada categoria, como, por exemplo, excelente, muito bom, bom etc.) na avaliação dos funcionários. De acordo com os resultados, 75% dos países da ALC da amostra não utilizam cotas para as categorias. Somente o Brasil as utiliza em algumas instituições, enquanto na Colômbia e na República Dominicana a maioria das instituições as utiliza. De forma semelhante, 72% dos países da OCDE não usam esse tipo de sistema. Os únicos países que as utilizam para todos ou quase todos os funcionários são os seguintes: Alemanha, Coreia, Hungria, Israel, Itália, Portugal e República Tcheca. O uso dessa regra, comum no setor privado, poderia ser importante para evitar que todos os funcionários fossem classificados no topo da escala. No entanto, sua implementação não está isenta de dificuldades, como ocorre no caso de pequenas unidades, por exemplo, ou quando os diretos simplesmente revezam os funcionários entre os diferentes níveis para evitar conflitos.

Três quartos dos países da ALC informaram que a avaliação do desempenho tem uma importância média ou alta na definição da progressão na carreira, semelhante aos países da OCDE (72%). Outros 75% dos países da ALC consideram que o desempenho é relevante para a continuidade do servidor no funcionalismo público (em comparação com 53% na OCDE). Mais países da

OCDE relataram que o desempenho é importante para o estabelecimento da remuneração (75% versus 58% dos países da ALC).

A avaliação do desempenho pode, em teoria, ter um grande impacto na determinação da demissão por mau desempenho. Todos os países da ALC relataram que isso só acontece muito raramente. Somente o Chile (com uma média de 22 casos por ano, de 2013 a 2017) e a Costa Rica (0,5 casos por ano, de 2013 a 2018) apresentaram dados; em ambos, esse número foi de aproximadamente um em cada 10 mil servidores públicos. Na OCDE, embora seja possível em 97% dos países (exceto a Turquia), 86% relataram que isso ocorre muito raramente. Apenas quatro países o fazem regularmente (Hungria, Noruega, Reino Unido e Suíça). A Austrália (média de 84 casos por ano, de 2011 a 2015), o Canadá (60) e a França (82) foram os únicos países que forneceram dados. Ainda assim, nesses países, a proporção de demissões em relação à dimensão do funcionalismo público é ínfima.

### Metodologia e definições

Os dados da ALC são de 2018 e foram coletados por meio da Pesquisa OCDE–BID sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos 2018. A pesquisa teve a participação de 12 países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Jamaica, México, Peru, República Dominicana e Uruguai). Os dados da OCDE são de 36 países, referem-se a 2016 e foram coletados por meio da Pesquisa sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos 2016. Foram entrevistados principalmente altos funcionários dos ministérios e órgãos responsáveis pelo emprego público e pelo gerenciamento do funcionalismo público. O foco principal eram as práticas e as instituições de GRH na administração pública central no âmbito do governo federal/nacional.

São servidores públicos os funcionários do governo cobertos por um regime jurídico especial ou outras disposições específicas. Para os fins desta pesquisa, supõe-se que os servidores públicos sejam o perfil dominante no funcionalismo público.

### Leitura complementar

Iacoviello, M. e L. Strazza (2014). “Diagnostic of the civil service in Latin America”, em J.C. Cortázar, M. Lafuente and M. Sanginés (eds), *Serving Citizens: A Decade of Civil Service Reforms in Latin America (2004-2013)*. Banco Interamericano de Desenvolvimento, Washington, DC, <https://publications.iadb.org/en/serving-citizens-decade-civil-service-reforms-latin-america-2004-13>.

OCDE (2016). *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

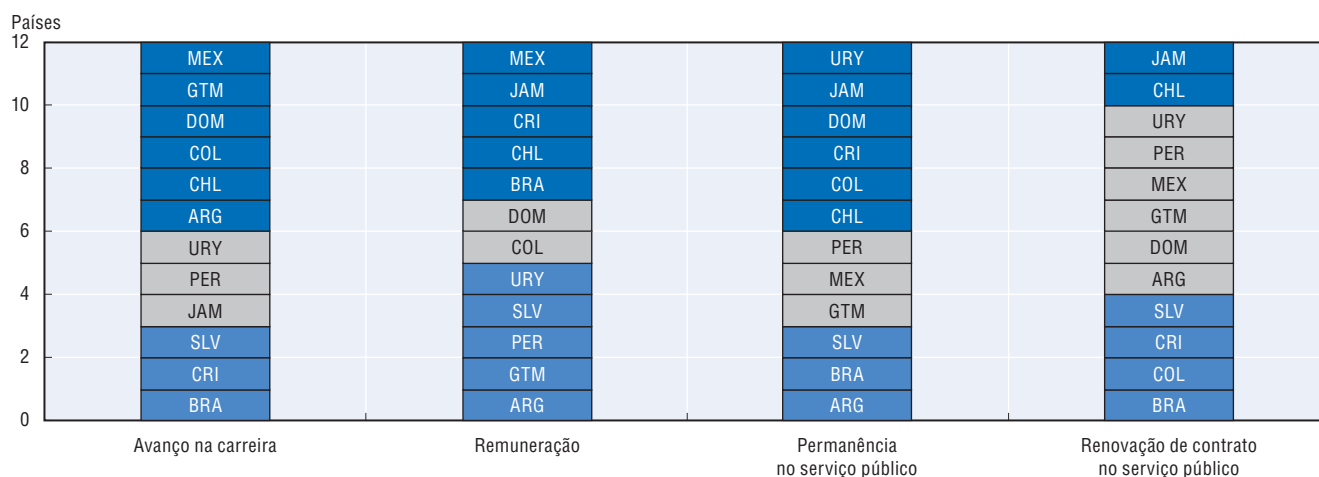
## 6.15. Avaliação do desempenho na administração central, 2018

País	Avaliação do desempenho formal é obrigatória para funcionários do governo	Uso de sistemas de cotas de categorias pela instituição na avaliação dos funcionários	Avanço no sentido da avaliação formal do "desempenho da equipe"
Argentina	●	○	○
Brasil	●	◐	●
Chile	●	○	●
Colômbia	●	●	●
Costa Rica	●	○	○
El Salvador	●	○	○
Guatemala	●	○	●
Jamaica	●	○	●
México	●	○	●
Peru	○	○	●
República Dominicana	●	●	●
Uruguai	●	○	●
<b>Total da ALC</b>			
● Todos ou quase todos	11	2	9
◐ Apenas alguns	0	1	
○ Não	1	9	3
<b>Total da OCDE</b>			
● Todos ou quase todos	32	7	10
◐ Apenas alguns	2	3	
○ Não	2	26	26

Fonte: Pesquisa OCDE-BID sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos nos governos centrais/federais da América Latina e do Caribe 2018; Pesquisa OCDE sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos 2016.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934174535>

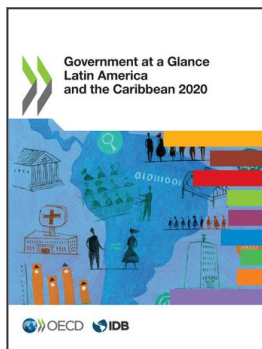
## 6.16. Relevância do bom desempenho para progressão na carreira, 2018



	ALC	OCDE	ALC	OCDE	ALC	OCDE	ALC	OCDE
■ Baixa	3	10	5	9	3	17	4	20
■ Média	3	9	2	10	3	15	6	12
■ Alta	6	17	5	17	6	4	2	4

Fonte: Pesquisa OCDE-BID sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos nos governos centrais/federais da América Latina e do Caribe 2018; Pesquisa OCDE sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos 2016.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934174554>



**From:**

## **Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2020**

**Access the complete publication at:**

<https://doi.org/10.1787/13130fbb-en>

### **Please cite this chapter as:**

OECD (2020), "Avaliação do desempenho", in *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2020*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/7f070c6c-pt>

This work is published under the responsibility of the Secretary-General of the OECD. The opinions expressed and arguments employed herein do not necessarily reflect the official views of OECD member countries.

This document, as well as any data and map included herein, are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area. Extracts from publications may be subject to additional disclaimers, which are set out in the complete version of the publication, available at the link provided.

The use of this work, whether digital or print, is governed by the Terms and Conditions to be found at <http://www.oecd.org/termsandconditions>.