



MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL – PROFIAP

RAFAEL LIMA SANTOS

GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: PROPOSTA DE MODELO À SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE SERGIPE – SEAD/SE

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2023

RAFAEL LIMA SANTOS

GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: PROPOSTA DE MODELO À SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE SERGIPE – SEAD/SE

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Sergipe, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Thais Ettinger Oliveira Salgado

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2023

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

S237g Santos, Rafael Lima
Gestão do desempenho individual na administração pública estadual : proposta de modelo à Secretaria de Estado da Administração de Sergipe – SEAD/SE / Rafael Lima Santos ; orientadora Thaís Ettinger Oliveira Salgado. - São Cristóvão, SE, 2023.
310 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2023.

1. Administração pública. 2. Administração de pessoal. 3. Desempenho – Avaliação. 4. Eficiência (Serviço público). 5. Serviço público – Produtividade do trabalho. 6. Secretarias de Estado (Administração estadual) – Sergipe. I. Salgado, Thaís Ettinger Oliveira, orient. II. Título.

CDU 35.08(813.7)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Aos vinte e nove dias do mês de agosto de dois mil e vinte e três foi realizada através de apresentação on-line a Banca de Defesa da Dissertação de Mestrado Profissional do discente **Rafael Lima Santos, Matrícula: 202111010010** com o título do trabalho de conclusão final: **Gestão do Desempenho Individual na Administração Pública Estadual: Proposta de Modelo À Secretaria de Estado da Administração de Sergipe – SEAD/SE**. A banca foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. Thaís Ettinger Oliveira Salgado, Presidente e orientadora, Prof. Dr. Adriano Santos Rocha Silva, (UFS) e o Prof. Dr. Pablo Luiz Martins (PROFIAP/UFSJ). Após a apresentação da dissertação pela discente, foi dada a palavra aos examinadores para arguição, tendo a discente respondido aos questionamentos formulados. A presidente e orientadora fez as considerações e em seguida se reuniu com a Comissão Examinadora para proceder ao julgamento. A banca deliberou pela **APROVAÇÃO** do discente

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, São Cristóvão - SE, 29 de agosto de 2023.

Profª. Dra. Thaís Ettinger Oliveira Salgado
(Presidente / orientadora)

Prof. Dr. Adriano Santos Rocha Silva
(UFS)

Prof. Dr. Pablo Luiz Martins
(PROFIAP/UFSJ)

Rafael Lima Santos
(Discente PROFIAP/UFS)

*“Odiei as palavras e as amei, e espero tê-las
usado direito”*

A menina que roubava livros, Markus Zusak.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Maria Alves, por acreditar em mim sempre;

Aos meus irmãos, Alisson, Paulo Henrique e Marcos, pelo apoio;

Aos meus amigos, em especial, a Clesia, Gitelma, Igor, Juliana Rosa, Juliana Melo, Maurício, Mariana, Thais e Vitória, por vibrarem comigo a cada conquista;

Aos colegas da turma 2021.1 do Profiap, por dividirem comigo as alegrias e angústias do mestrado;

À professora Thais Ettinger Oliveira, orientadora deste trabalho, pelos ensinamentos e pela paciência durante essa jornada;

Aos servidores da Secretaria de Estado da Administração de Sergipe – SEAD/SE, em especial aos colegas da Superintendência Geral de Recursos Humanos – SGRH, pela colaboração.

RESUMO

O debate sobre desempenho no setor público deve ser compreendido em um contexto mais amplo de mudanças no papel do Estado e transição de um modelo burocrático para um modelo gerencialista de administração pública. No contexto do pensamento gerencial, o grau de eficiência da organização está relacionado ao desempenho individual, sendo incentivado o uso de técnicas e instrumentos que permitam aferir o desempenho insatisfatório. A transposição da prática originada no setor privado para o setor público, no entanto, enfrenta desafios. Remanescem na gestão pública brasileira traços culturais como o patrimonialismo e o clientelismo, o temor de implicações pessoais e repercussões políticas e a aversão a potenciais conflitos. O trabalho no setor é de natureza coletiva, exigindo cooperação inter e intraorganizacional, dificultando a individualização das entregas. Diante desse cenário e tendo em conta, ainda, que um sistema de gestão do desempenho eficaz deve considerar características organizacionais particulares, a presente pesquisa buscou elaborar uma proposta de modelo de gestão do desempenho individual aplicável à realidade da Secretaria de Estado da Administração de Sergipe (SEAD/SE). Para tanto, foi conduzido um estudo de caso na organização em questão. A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa documental e de aplicação de questionários. Os dados foram tratados através de estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados subsidiaram uma proposta de modelo de gestão do desempenho individual à SEAD/SE, com o intuito de introduzir na instituição práticas inovadoras para a gestão de pessoas, em benefício dos colaboradores, da organização e da administração pública estadual como um todo.

Palavras-chave: Administração pública estadual. Gestão de pessoas no setor público. Gestão do desempenho individual.

ABSTRACT

The debate on performance in the public sector must be understood in a broader context of changes in the role of the State and the transition from a bureaucratic model to a managerial model of public administration. In the context of managerial thinking, the organization's degree of efficiency is related to individual performance, encouraging the use of techniques and instruments that can contribute to unsatisfactory performance. The transposition of the practice originated in the private sector to the public sector, however, faces challenges. Cultural traits such as patrimonialism and clientelism, fear of personal emotions and political repercussions and aversion to potential conflicts remain in Brazilian public management. The work in the sector is of a collective nature, inter and intra organizational cooperation, making it difficult to individualize deliveries. Faced with this scenario and also taking into account that an effective performance management system must consider particular organizational characteristics, this research sought to develop a proposal for an individual performance management model applicable to the reality of the Secretaria de Estado da Administração de Sergipe (SEAD/SE). For that, a case study was carried out in the organization in question. Data collection was done through documentary research, as well as through the application of forms. Data were treated through descriptive statistics and content analysis. The results supported a proposal for an individual performance management model for SEAD/SE, with the aim of introducing innovative practices for people management in the institution, for the benefit of employees, the organization and the state public administration as a whole.

Keywords: State public administration. People management in the public sector. Individual performance management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLP.....	Centro de Liderança Pública
GP.....	Gestão de Pessoas
OCDE.....	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
RH.....	Recursos Humanos
SEAD/SE.....	Secretaria de Estado da Administração de Sergipe
SEGEP.....	Secretaria de Gestão Pública

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de servidores por tempo de serviço na Administração Pública Estadual	97
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de Gestão do Desempenho.....	33
Figura 2 - Estrutura do Poder Executivo do Estado de Sergipe 2019-2022	42
Figura 3 - Organograma da Secretaria de Estado da Administração de Sergipe (SEAD/SE)	44
Figura 4 - Ranking de competitividade dos Estados 2022.....	53
Figura 5 - Modelo de competências no estado de Minas Gerais.....	76
Figura 6 - Características dos modelos de gestão de desempenho nos estados pesquisados	89
Figura 7 - Hierarquização de itens por percentual de respostas positivas	100
Figura 8 - Matriz de competências sugeridas pelos ocupantes de cargos de liderança	108
Figura 9 - Etapas do processo de gestão do desempenho individual proposto à SEAD/SE	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Subsistemas da área de gestão de pessoas.....	22
Quadro 2 - Problemas relacionados à gestão de pessoas no setor público.....	27
Quadro 3 - Objetivos específicos x instrumentos de coleta de dados	55
Quadro 4 - Categorias de análise e eixos temáticos	57
Quadro 5 - Protocolo de estudo de caso	59
Quadro 6 - Critérios de Validade e Confiabilidade.....	60
Quadro 7 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado de São Paulo....	61
Quadro 8 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado de Santa Catarina	66
Quadro 9 - Normativas relativas à gestão do desempenho no Distrito Federal	68
Quadro 10 - Normativas relativas à gestão do desempenho no Estado do Mato Grosso	70
Quadro 11 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado do Rio Grande do Sul	72
Quadro 12 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado do Mato Grosso do Sul	75
Quadro 13 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado de Minas Gerais	78
Quadro 14 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado de Goiás.....	82
Quadro 15 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado do Espírito Santo	85
Quadro 16 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado de Sergipe.....	86
Quadro 17 - Quantidade de respostas e percentuais em relação ao total de respostas por item	99
Quadro 18 - Respostas à questão “Qual o seu entendimento sobre o tema gestão do desempenho?”	102
Quadro 19 - Respostas à questão “Para o(a) senhor(a), qual a importância de gerir o desempenho no setor público?”	103
Quadro 20 - Respostas à questão “Como o trabalho é planejado na sua unidade?” ..	104

Quadro 21 - Respostas à questão “De que modo o(a) senhor(a) monitora o desempenho da sua equipe?”	105
Quadro 22 - Respostas à questão “Quais mecanismos o(a) senhor(a) utiliza para incentivar os seus liderados?”	106
Quadro 23 - Respostas à questão “Se um servidor apresenta desempenho abaixo do esperado, qual a sua atitude frente a essa situação?”	106
Quadro 24 - Respostas à questão “Qual a sua opinião sobre a institucionalização de ritos formais de avaliação do desempenho na SEAD/SE?”	107
Quadro 25 - Respostas à questão “Considerando a natureza das atividades desenvolvidas na sua unidade, quais habilidades são necessárias para desenvolver um bom trabalho?”	108
Quadro 26 -Respostas à questão 3 “Para o(a) senhor(a), quais fatores podem dificultar a implementação de um sistema de gestão do desempenho individual na SEAD/SE?”	109
Quadro 27 - Respostas à questão “Para o(a) senhor(a), quais fatores podem facilitar a implementação de um sistema de gestão do desempenho individual na SEAD/SE?” .	110
Quadro 28 - Respostas à questão “Na sua opinião, quem deve participar de um processo de avaliação formal sobre o desempenho do servidor?”	110
Quadro 29 - Matriz de competências proposta para a SEAD/SE	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características da amostra	96
Tabela 2 - Comparativo entre as características de servidores que ocupam ou não cargos de liderança.....	98
Tabela 3 - Frequência de reuniões para discutir desempenho	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	22
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS.....	24
2.3 GESTÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ...	30
3 A SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE SERGIPE (SEAD/SE) ...	41
3.1 ESTRUTURA, COMPETÊNCIAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	41
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	47
4.2 UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	51
4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	51
4.3.1 Solicitação de documentos às Ouvidorias dos demais Poderes Executivos estaduais com base na Lei de Acesso à Informação.....	52
4.3.2 Questionários.....	53
4.4 ANÁLISE DE DADOS.....	55
4.5 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	59
4.6 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE.....	59
5 ANÁLISE DE RESULTADOS	61
5.1 GESTÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL	61
5.1.1 São Paulo.....	61
5.1.2 Santa Catarina.....	64
5.1.3 Distrito Federal.....	66
5.1.4 Mato Grosso.....	69
5.1.5 Rio Grande do Sul.....	71
5.1.6 Mato Grosso do Sul.....	73
5.1.7 Minas Gerais.....	75
5.1.8 Goiás.....	79
5.1.9 Espírito Santo.....	84
5.1.10 Sergipe.....	85
5.1.11 Síntese.....	86
5.2 GESTÃO DO DESEMPENHO NA SEAD/SE.....	96
5.2.1 Síntese.....	110
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	112
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A – TEXTO DO REGISTRO DE SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÃO JUNTO ÀS OUVIDORIAS DAS DEMAIS SECRETARIAS ESTADUAIS	131
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA SEAD	132
APÊNDICE C – PROPOSTA DE PORTARIA PARA INSTITUIÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO – SEAD	137

ANEXO I – OFICÍO DE SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA CONDUÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA JUNTO AOS SERVIDORES LOTADOS NA SEAD/SE.....	176
ANEXO II – FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ESTADO DE SÃO PAULO.....	179
ANEXO III – FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	200
ANEXO IV – CARTILHA SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NO DISTRITO FEDERAL.....	203
ANEXO V – FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ESTADO DO MATO GROSSO.....	221
ANEXO VI – CARTILHA SOBRE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS ESPERADAS DOS AGENTES PÚBLICOS DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	234
ANEXO VII – FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	283
ANEXO VIII – FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO.....	308

1 INTRODUÇÃO

As causas que determinam o desempenho no trabalho são plurais e dinâmicas, relacionadas a uma série de variáveis que atuam de maneira isolada ou em interação. Diante da necessidade de administrar e controlar esse ambiente, gestores organizacionais podem recorrer à gestão do desempenho como instrumento gerencial (COELHO Jr., 2011).

Entendida como um subsistema da área de gestão de pessoas, a ferramenta subsidia: a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento; decisões relativas a aumento de salários; recomendações para promoções, transferências e demissões; identificação de talentos a serem desenvolvidos no avaliado; *feedback* sobre o desempenho; identificação de aspectos que estão interferindo no desempenho do empregado e a definição de planos de ação para melhoria do desempenho considerado insuficiente (NEIVA, 2020).

Na seara do setor público, o debate sobre desempenho deve ser compreendido em um contexto mais amplo de mudanças no papel do Estado e transição de um modelo burocrático para um modelo gerencialista de administração pública.

Conforme Cavalcante (2017), a administração pública tradicional, sob influência do modelo weberiano de burocracia, pode ser caracterizada pela quase exclusividade na prestação de serviços públicos pelo Estado; valorização da racionalidade; impessoalidade; apego aos controles procedimentais; padronização e respeito à hierarquia e à autoridade. A crise fiscal dos anos 1970, todavia, ensejou um amplo movimento de reformas administrativas, baseadas nos princípios e nas diretrizes de eficiência, eficácia e competitividade e na importação de instrumentos de gestão oriundos de organizações privadas.

Para o autor, a chamada nova gestão pública, por seu turno, é definida pela orientação aos resultados, flexibilização das regras e foco no desempenho. Em termos de procedimentos gerenciais, traduz-se na preferência por formas organizacionais mais enxutas; contratação de serviços externos; celebração de parcerias público-privadas (PPPs); na gestão por objetivos e resultados; na adoção de sistemas de qualidade e no uso de indicadores de custos, processos e resultados/impactos.

No contexto do pensamento gerencial, o grau de eficiência da organização depende do desempenho individual, sendo a gestão do desempenho o instrumento de gestão que permite aferir o desempenho insatisfatório. A transposição da prática originada no setor privado para o setor público, no entanto, enfrenta desafios.

Indicadores de desempenho com definições vagas, não envolvimento dos ocupantes do cargo e falta de preparo das gerências são alguns problemas relacionados ao insucesso no uso da ferramenta. Examinar a efetividade do sistema deve incluir a análise das características e qualidade dos procedimentos, bem como dos fatores que influenciam o processo. A literatura aponta que comportamentos gerais e atributos individuais devem ser substituídos por critérios claros, observáveis e mensuráveis que considerem o trabalho e o alcance de objetivos e resultados como parâmetro de comparação (NEIVA, 2020).

Ademais, há dificuldade de se valorizar e estimular uma cultura do mérito na gestão pública brasileira (ORSI; SILVA, 2014). Remanescem na administração pública traços culturais como o patrimonialismo e o clientelismo, o temor de implicações pessoais e repercussões políticas e a aversão a conflitos potenciais (BERGUE, 2020). O trabalho no setor é de natureza eminentemente coletiva, exigindo cooperação inter e intraorganizacional, dificultando a individualização das entregas (NEIVA, 2020).

Diante dessas complexidades e tendo em conta que um sistema de gestão do desempenho eficaz deve considerar ainda as características organizacionais (ODELIUS, 2010), foi formulado o seguinte problema de pesquisa: como ocorre a gestão do desempenho nas administrações públicas estaduais, em especial no âmbito da Secretaria de Estado da Administração de Sergipe?

1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Decorridas mais de duas décadas da promulgação da Emenda Constitucional n.º 19, que introduziu a avaliação especial de desempenho e a avaliação periódica de desempenho no texto da Carta Magna (BRASIL, 1998), os métodos para mensurar o desempenho do servidor público continuam em pauta.

Em sua versão original, a Proposta de Emenda à Constituição n.º 32/2020 previa a criação do chamado vínculo de experiência para os servidores recém-ingressados nos quadros da administração pública. Aprovada em Comissão Especial, com alterações, o texto atual sugere a avaliação do desempenho do servidor em período de estágio probatório em ciclos semestrais, admitida sua exoneração no caso de resultado insatisfatório em dois ciclos de avaliação. O documento regulamenta ainda a gestão do desempenho organizacional e em nível de servidor, determinando o estabelecimento de metas institucionais e individuais e a necessidade de averiguar os resultados alcançados a cada ciclo anual (BRASIL, 2022).

A presente pesquisa se justifica em razão da escassez de trabalhos científicos que abordam a gestão de pessoas no âmbito da administração pública brasileira, considerando as características próprias do setor (BANDEIRA *et al.*, 2017).

Ademais, em relação ao tema, a literatura enfatiza a avaliação de desempenho, dedicando-se aos métodos de avaliação, processos cognitivos no ato de avaliar, erros, distorções e vieses nos resultados (COELHO Jr., 2011; MARRAS, 2011). Faz-se necessário avaliar a compreensão dos gestores acerca da gestão do desempenho enquanto ciclo, uma vez que, interpretada dessa forma, a ferramenta tem maior potencial de gerar desenvolvimento funcional e propiciar informações úteis que subsidiam os demais subsistemas da área de gestão de pessoas. Há ainda que se avançar as análises no âmbito das administrações estaduais, caracterizadas, nos dizeres de Chagas (2018), por uma modernização inacabada.

A matéria é, além disso, de relevante interesse público, uma vez que a população brasileira, em sua maioria, considera muito importante ter acesso às informações sobre o desempenho dos funcionários públicos, em especial sobre os critérios utilizados para a nomeação de lideranças (VILHENA; MARTINS, 2022). Disseminar e consolidar as práticas de gestão de desempenho na administração pública se relaciona, portanto, com a transparência, controle social e *accountability*, conceitos afeitos à administração pública gerencial.

Assume-se que a excelência na administração pública se relaciona, primordialmente, à valorização e profissionalização do servidor, reconhecendo-se o papel estratégico do funcionalismo. A gestão de pessoas moderna é aquela que enfatiza os métodos,

as práticas gerenciais e os comportamentos profissionais orientados para resultados. Assim, faz-se necessário o aperfeiçoamento das metodologias para definição, acompanhamento e aferição do desempenho individual.

Por último, verifica-se que a Lei Estadual n.º 5.380, de 1º de julho de 2004, estabelece que competem à Superintendência Geral de Recursos Humanos da SEAD/SE a programação, a coordenação, a execução, o acompanhamento e o controle das atividades ou ações relacionadas ao desempenho e desenvolvimento funcional dos servidores do Poder Executivo do Estado de Sergipe (SERGIPE, 2004). No que concerne à sua política de atuação na área de Gestão de Pessoas, o sítio eletrônico da instituição indica o “incentivo à meritocracia, priorizando a gestão por competências” (SEAD, 2022). A unidade necessita estar alinhada com práticas inovadoras para a gestão de pessoal, em benefício dos colaboradores, da organização e da administração pública estadual como um todo.

A experiência demonstra que a implantação gradual de um sistema de gestão do desempenho em grupos de órgãos vinculados, iniciando-se por órgãos prioritários, por exemplo, proporciona aprendizagem incremental, permitindo ajustes e controle de riscos. Eventuais falhas que ocorram em um órgão podem ser utilizadas como insumo para aprimorar a implementação nos demais, já com ganhos de eficiência (INSTITUTO PUBLIX, 2020).

1.2 OBJETIVOS

A presente pesquisa buscou elaborar uma proposta de modelo de gestão do desempenho individual aplicável à realidade da SEAD/SE. Foram considerados, ainda, os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar modelos de gestão do desempenho individual adotados no âmbito dos poderes executivos estaduais;
- b) investigar se há, na SEAD/SE, práticas e/ou normativas relacionadas à gestão do desempenho;

- c) caracterizar o perfil dos servidores ocupantes de cargos de nível operacional, tático e estratégico lotados na SEAD/SE;
- d) identificar as percepções dos gestores, em nível estratégico e tático, acerca da institucionalização da gestão do desempenho na SEAD/SE.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta o referencial teórico deste trabalho. De início, apresentam-se a definição de modelo de gestão de pessoas, os principais subprocessos da área e as quatro principais correntes de pensamento em gestão de pessoas, contextualizadas historicamente. A seção seguinte debate as dificuldades e as perspectivas da gestão de pessoas na administração pública brasileira. Por fim, a última seção apresenta o conceito de gestão do desempenho, as etapas que compõem o ciclo de gestão do desempenho e os desafios para a disseminação da gestão do desempenho no setor público brasileiro.

2.1 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Fischer (2002, p. 12) define um modelo de gestão de pessoas como “[...] a maneira pela qual a organização se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. O modelo de gestão de pessoas é constituído, na visão do autor, pelos seguintes componentes: a) princípios – orientações de valor e crenças básicas que orientam as características do modelo adotado; b) políticas – diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais; c) estilo dos gerentes das equipes de trabalho – maneira pelo qual o gestor atua, estabelecendo limites e estimulando o comportamento dos trabalhadores sob sua supervisão; e d) processos – ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos. Os processos de gestão de pessoas, descritos no Quadro 1, são os elementos mais visíveis do modelo (FISCHER, 2002).

Quadro 1 - Subsistemas da área de gestão de pessoas

Recrutamento e Seleção	Responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado, bem como a seleção e encaminhamento de profissionais para a organização.
Remuneração	Responsável pela gestão de salários e benefícios.
Treinamento e desenvolvimento	O treinamento consiste em um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas específicas. O desenvolvimento, por seu turno, está voltado ao médio e longo prazo, oferecendo uma visão macro do negócio ao colaborador.

Desempenho	Permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo empregado ou por um grupo em período e área específicos.
Departamento Pessoal	Responsável pelas práticas burocráticas exigidas pelas legislações que disciplinam as relações capital-trabalho. Envolve: admissão de novos empregados; demissões; aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias; normas disciplinares; controle etc.
Higiene e Segurança do Trabalho	Responsável por formular estudos e implementar ações que envolvam acidentes no trabalho e a saúde dos trabalhadores.
Serviços gerais	Administração de serviços essenciais no dia a dia do trabalhador: segurança patrimonial; refeitório; limpeza; posto bancário; ambulatório; brigada de incêndio etc.
Relações trabalhistas	Responsável pelo planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista-sindical, bem como pela prestação de assessoria em questões referentes às políticas e diretrizes no campo das relações capital-trabalho e no correto cumprimento de normas legais ligadas a esses cenários.

Fonte: Elaboração própria, com base em MARRAS, 2011; GIL, 2001.

Segundo Fischer (2002), os Departamentos de Pessoal surgem no final do século XIX como uma área de trabalho voltada prioritariamente para transações processuais e trâmites burocráticos. Nesse período, as pessoas eram vistas como fatores de produção cujos custos deveriam ser administrados, o que demonstra a influência da administração científica como ideologia organizacional dominante. Concentração na tarefa e no resultado produtivo imediato, recompensas e eficiência são conceitos afeitos a esse modelo de gestão de pessoas.

Para o autor, é a partir de 1930 que a atenção ao comportamento e ao desenvolvimento das pessoas ganha destaque. O modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano enfatiza a postura do gerente de linha na condução das equipes de trabalho, já que são esses os intermediários na relação entre as pessoas e a empresa. Assim, o foco de atuação está no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nas avaliações de desempenho, na motivação e no exercício da liderança. Integração, comprometimento, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade são os conceitos articuladores desse modelo.

Um novo conceito articulador é incorporado ao modelo de gestão de pessoas a partir de 1970: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de recursos humanos, com ênfase nas ações planejadas, integradas e alinhadas à estratégia de negócios. As decisões da administração de recursos humanos deveriam ter em conta os

interesses dos diversos *stakeholders* e as pressões situacionais, sendo os planos da área derivados da estratégia de negócios (FISCHER, 2002).

Por fim, o final da década de 1970 e início da década de 1980 marcam o advento da era da competitividade. As imposições da globalização e a permanente transformação do ambiente introduziram um novo papel no modelo de gestão de pessoas: desenvolver e estimular competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. O ser humano é visto como vantagem competitiva, em um cenário no qual as empresas buscam internalizar as competências essenciais para competir nas diversas arenas de oportunidade e atingir um posicionamento diferenciado (FISCHER, 2002).

Ainda que essa evolução histórica possa ser utilizada como parâmetro do pensamento na área, há diferenças substanciais entre as políticas de gestão vigentes em organizações públicas e aquelas consideradas marcos referenciais no setor privado. O setor público possui lógica própria, função e dinâmica institucional distinta, utilizando-se dos agentes públicos para produzir bens e serviços. Nesse contexto, destacam-se aspectos como qualidade e legitimidade, uma vez que as necessidades de quem consome e também de quem financia os produtos da administração devem ser consideradas e atendidas (SIQUEIRA; MENDES, 2009; BANDEIRA *et al.*, 2017; BERGUE, 2005).

Assim, nos dedicamos ao tema na próxima seção, enfatizando as características da gestão de pessoas no setor público brasileiro.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Coelho e Menon (2018) apontam uma série de problemas organizacionais presentes na gestão de pessoas no setor público brasileiro: hegemonia da visão jurídica no gerenciamento; debilidade de abordagens estratégico-táticas nos departamentos setoriais e unidades centrais de RH; falta de política integrada de recursos humanos nos governos; crescentes disfunções gerenciais nos subsistemas de RH; e posição reativa, voltada à gestão de problemas. A modernização da administração pública perpassa temas

como: o recrutamento e seleção de indivíduos vocacionados para o serviço público; alinhamento da estratégia organizacional com treinamento e desenvolvimento; distribuição da força de trabalho e integração de cargos e carreiras fragmentados; estruturação de equipes sem incentivos pecuniários; e gestão do desempenho.

Bandeira *et al.* (2017), em complemento, enfatizam que

[...] a estrutura organizacional do setor público, com relação ao setor privado, possui uma infinidade de peculiaridades oriundas da própria natureza das organizações que compõem o setor. Quando comparada a GP desses setores, observam-se divergências quanto à finalidade, ao recrutamento, à seleção, à contratação, às políticas de remuneração, aos métodos de avaliação de desempenho etc. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público, faz-se necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas (BANDEIRA *et al.*, 2017, p. 88).

Para Camões (2017), melhorar a gestão de pessoas é um dos principais desafios da gestão pública brasileira, de modo que a baixa ênfase na área contribui para os fracassos dos movimentos reformistas. A promoção de reformas sustentáveis se relaciona com a identificação do corpo funcional, com as questões relevantes do setor público e seu papel gerador de valor público, bem como com as metas da organização à qual o servidor está vinculado.

Ainda segundo a autora, mesmo que os movimentos reformistas associados à nova gestão pública tenham fortalecido a perspectiva estratégica da gestão de pessoas, eles se ampararam em métodos e técnicas oriundos do setor privado, sem a devida adaptação. Há diversas diferenças entre os ambientes que dificultam a replicação imediata desse ferramental, tais como: o instituto da estabilidade e a consequente rigidez no processo de demissão de servidores; a influência das normas, que estabelecem excessivos entraves legais; a brevidade dos ciclos políticos, que favorece projetos de curto prazo, implicando descontinuidade de ações; a influência política sobre o processo de avaliação de resultados e mensuração de desempenho; a falta de integração entre os diferentes subsistemas de gestão de pessoas; e a insuficiência de pessoal capacitado.

Abrucio (2014) afirma que é possível pensar a gestão de pessoas no setor público brasileiro diante de cinco aspectos: neutralidade e impessoalidade; meritocracia; desempenho; influência política; e relação com a sociedade, conjunto de valores complementares, mas, por vezes, contraditórios.

Funcionários públicos devem responder aos princípios da neutralidade e impessoalidade, atendendo o público sem privilégios ou apadrinhamentos. A criação desse *ethos* público, no entanto, é complexa, uma vez que respeitar todas as leis do Direito Administrativo não deve significar o afastamento do público.

Ultrapassar os limites do patrimonialismo envolve, ainda, a seleção dos melhores funcionários, aptos a produzirem as melhores políticas para o maior número de cidadãos. A meritocracia deve ser pensada para além do instituto do concurso, que privilegia a bagagem acadêmica em detrimento das habilidades e competências necessárias para o desempenho de determinada função.

O terceiro aspecto, o desempenho, relaciona-se com os resultados efetivos que os funcionários podem trazer aos cidadãos, evidenciados por meio de métricas e indicadores. Seu monitoramento envolve um processo de contratualização, ou seja, a definição do conjunto de metas e dos mecanismos que serão necessários para alcançá-las. Ocorre que, no serviço público, o desempenho depende de um circuito organizacional composto por diversos atores e organizações, o que exige a construção de mecanismos motivacionais coletivos.

A relação entre esfera política e burocracia é o quarto aspecto que necessita ser observado, uma vez que a burocracia deve responder aos políticos sem perder a autonomia de decisão técnica. É preciso pensar, simultaneamente, em mecanismos de autonomia e controle mútuo.

Por fim, a gestão de pessoas necessita pensar sua relação com a sociedade, já que é exigido do Estado um grau cada vez maior de *accountability*, ou seja, participação social no controle de políticas públicas. O aumento do controle, no entanto, pode significar a captura por algum setor, ensejando o desenvolvimento do neoclientelismo (ABRU-CIO, 2014).

Teixeira, Salomão e Nascimento (2014) debatem a gestão de pessoas na administração pública a partir de um conjunto de quatro “ismos”, quais sejam: simplismo, imediatismo, modismo e sectarismo.

Em relação ao primeiro, afirmam que a prática de gestão de pessoas na administração pública ainda trata das funções de RH de forma isolada. Ainda que os atores

estejam dispersos e defendam interesses específicos, os problemas necessitam de tratamento conjunto, para o alcance de soluções integradas. Políticas de recursos humanos e estratégias organizacionais necessitam de articulação.

No que se refere ao imediatismo, salientam que o setor público conserva, ainda, uma cultura de soluções de problemas de curto prazo, influenciada pelos ciclos políticos. A gestão de pessoas, no entanto, necessita de visão sistêmica e de um horizonte temporal mais amplo.

Em virtude da complexidade da área pública, não é possível adotar soluções fáceis e genéricas que não considerem a análise do contexto. As ambiguidades do cenário exigem soluções ancoradas na sinergia e na multidisciplinaridade, distanciando-se de modismos enganosos.

Por fim, ainda predomina na gestão de pessoas no setor público a visão fiscalista, voltada à contenção dos gastos com pessoal. Deslocar o enfoque de “pessoas como despesas” para “pessoas como investimentos” permitirá o aumento da eficiência (TEIXEIRA; SALOMÃO; NASCIMENTO, 2014).

Os autores categorizam os problemas associados à gestão de pessoas no serviço público brasileiro segundo quatro aspectos, sintetizados no Quadro 2:

Quadro 2 - Problemas relacionados à gestão de pessoas no setor público

LEGISLAÇÃO	Rigidez imposta pela legislação, que possui caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor.
REMUNERAÇÃO	Remuneração independente de desempenho.
	Número elevado de gratificações mascaram os salários, inibindo a transparência e o controle social.
	Política de remuneração inadequada e estruturas de cargos e salários incompatíveis com as funções exercidas, com valores distorcidos em relação aos praticados no mercado de trabalho.
CARREIRA	Rotatividade na ocupação de posições de chefia.
	Quadro de servidores rígido e mobilidade limitada, visto que os atributos de cada carreira são definidos por meio da legislação e tendem a ser interpretados estreitamente.
	Limitação dos mecanismos de ingresso ao concurso público, realizados sem nenhuma regularidade e avaliação periódica da necessidade de Pessoal.
	Concursos pouco frequentes, ocasionando conflitos geracionais.
	Número excessivo de carreiras.
COMPORTAMENTAL	A segurança ocasionada pelo instituto da estabilidade e pela garantia do aumento de salário de acordo com o tempo de serviço gera um quadro de funcionários antigos, acomodados, sem motivação para inovar ou melhorar o desempenho.
	Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público.
	Pouca ênfase no desempenho.

	Inércia gerencial.
	Pouca preocupação com a gestão.
	Gratificação distorcida e utilizada como forma de remuneração.

Fonte: Elaboração própria, com base em TEIXEIRA; SALOMÃO; NASCIMENTO, 2014.

Coelho e Menon (2018) ressaltam que, historicamente, a prática de gestão de pessoas nos governos e nas organizações públicas adotou uma configuração operacional, enfatizando duas funções clássicas, a saber, tarefas administrativas relacionadas aos pagamentos e benefícios e a proposição de regras e regulamentos. Teixeira, Salomão e Nascimento (2014), no entanto, advertem que as críticas à improdutividade dos Departamentos de Recursos Humanos públicos são injustas, uma vez que essas unidades cumprem suas atividades-meio rotineiras. A obtenção de melhores resultados está mais bem relacionada com um bom gerenciamento da linha de frente: o exercício das funções típicas de RH se dá no gerenciamento de equipes pelos gestores dos diversos níveis hierárquicos, o que exige capacitação.

Bandeira *et al.* (2017) enxergam um movimento de mudança na GP no serviço público brasileiro, que migrou de uma área focada no controle de pessoal e procedimentos administrativos e passou a assumir um aspecto estratégico, de articulação funcional e de objetivos individuais e organizacionais. Para os autores, a gestão de pessoas no país está atrelada às principais reformas administrativas brasileiras. Sendo assim, tem início com a própria formação do Estado, em um período marcado pela distribuição de privilégios e apadrinhamentos, denominado Patrimonialismo.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, em 1936, introduziu a filosofia burocrática ao setor. Na área, significou:

[...] a criação e a instituição de uma sistemática classificação de cargos, a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para a profissionalização de servidores, além do sistema de carreiras baseado no mérito [...] (BANDEIRA *et al.*, 2017, p. 88).

A globalização dos mercados e a falência do modelo intervencionista do Estado, sujeito a desequilíbrios fiscais e à ineficiência operacional, no entanto, motivaram uma série de reformas administrativas a partir da década de 1970. A perspectiva gerencialista, adotada como alternativa às disfunções da burocracia, está baseada na transferência de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos no setor privado para o setor público; na redução do tamanho da máquina administrativa; na ênfase na competição; no aumento

da eficiência; e na flexibilização, adaptação e orientação para resultados. Na área de GP, na administração federal, o modelo está consubstanciado no Decreto n.º 5.707/2006, que instaurou a Política Nacional de Desenvolvimento e Pessoal e introduziu a Gestão Estratégica de Pessoal, consolidada no modelo de gestão por competências.

No âmbito das administrações estaduais, é possível identificar o mesmo percurso, com reformas organizadas com base nos modelos do governo federal, a exemplo do Choque de Gestão desenvolvido pelo governo de Minas Gerais (BANDEIRA *et al.*, 2017). Assim, nota-se que a evolução da área está atrelada a um processo de normatização, motivada pela pressão formal do governo central. As medidas sugeridas, porém, “[...] esbarram nas amarras processuais que engessam o serviço público” (BANDEIRA *et al.*, 2017, p. 90).

A partir da análise da literatura especializada em GP, Camões (2017) realiza um balanço entre avanços e desafios na área no serviço público brasileiro. Quanto aos avanços, reconhece: a) recomposição salarial; b) melhorias nos sistemas de avaliação de desempenho; e c) aumento da escolaridade dos ocupantes dos cargos. No que tange aos desafios, avalia: a) que as estratégias de recrutamento e seleção consideram apenas os conhecimentos cognitivos, ignorando habilidades e atitudes para desempenho no cargo; b) a dificuldade no gerenciamento de carreiras, que, em geral, são curtas e com ascensão apenas por tempo de serviço; c) que os critérios de ocupação de cargos são subjetivos, relacionados a redes de relacionamentos pessoais; e d) a necessidade de recomposição da força de trabalho, que deveria ser mensurada a partir de mecanismos de planejamento.

A autora considera que a geração de um ambiente de inovação se configura como um ferramental importante para o alcance de soluções em governos, sendo as práticas de GP fundamentais para estimulá-lo organizacionalmente. Capacitar as lideranças para construir um ambiente voltado para a geração de resultados, respeitando as diversidades e envolvendo as equipes no processo de tomada de decisão, contribui para a formação de um capital humano inovador (CAMÕES, 2017).

Teixeira, Salomão e Nascimento (2014) propõem a instituição de um paradigma da complementaridade, em substituição ao paradigma da polarização, atualmente vigente. Os autores reivindicam a formação de um espaço amplo para o posicionamento

dos diversos atores, nas diversas arenas de negociação, que conjugue questões técnicas e políticas.

Na mesma linha, Siqueira e Mendes (2009) pontuam que a reforma gerencial se faz necessária, mas com ressalvas. Deve-se perseguir uma maior eficiência e eficácia na prestação de serviços e uma gestão orientada para resultados sem a deterioração das relações de trabalho. O setor público, na opinião dos autores, necessita desenvolver um modelo próprio de gestão de pessoas, ancorado na construção de espaços de diálogo, no incentivo à criatividade, na construção de metas participativas, em incentivos materiais e simbólicos, no compartilhamento de vivências e em experiências de elaboração coletiva.

Tendo realizado um panorama dos desafios e perspectivas da gestão de pessoas na administração pública brasileira, nos dedicamos, na próxima seção, a discorrer sobre a gestão do desempenho no setor.

2.3 GESTÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Não há consenso na literatura quanto à definição de desempenho no contexto do trabalho (ODELIUS, 2010). Odellius (2010) caracteriza desempenho como a expressão das competências, enquanto Marras (2011, p. 165) o define como “o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou tarefa previamente traçada”. Coelho Jr. (2011) conceitua desempenho como o conjunto de conhecimentos e habilidades mobilizados intencionalmente pelo indivíduo no exercício das suas atribuições e responsabilidades, orientados a um objetivo específico. Assim, o desempenho que gera impacto em âmbitos micro (individual), meso (de equipe) e macro (organizacional) é avaliado como adequado, enquanto a lacuna entre o comportamento manifestado e o esperado pela organização é considerada inadequada (COELHO JR, 2011).

As causas que determinam o desempenho no trabalho são plurais e dinâmicas, relacionadas a uma série de variáveis que atuam de maneira isolada ou em interação (COELHO Jr., 2011). Neiva (2020), em uma tentativa de síntese, destaca os diversos fatores que concorrem para o alcance de determinado padrão de desempenho esperado:

[...] contexto extra-organizacional: situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, oferta de empregos, legislação trabalhista e similares;
 características organizacionais: políticas e práticas de gestão e de administração de recursos humanos, sistemas de recompensas/punições, sistema de promoções funcionais e similares, mecanismos de controle utilizados na organização, relações de poder, clima e cultura organizacionais, resultados esperados pela organização como um todo, atuação gerencial;
 ambiente de tarefas: características e escopo do trabalho, meios disponíveis para atuação na organização, qualidade da comunicação com as chefias, relacionamento interpessoal do grupo de trabalho, competição entre grupos, suporte organizacional, adequação do ambiente físico, habilidades e equipamentos;
 atributos pessoais: fatores intrínsecos ao trabalhador como aparência pessoal, personalidade, motivações, atitudes, idade, conhecimentos, sexo, escolaridade, estilo cognitivo e demais características do trabalhador etc (NEIVA, 2020, p. 4).

Coelho Jr. (2011) organiza as pesquisas relacionadas ao desempenho organizacional sob três perspectivas: individual, situacional e regulação do desempenho.

A perspectiva individual foca na investigação de variáveis pessoais e profissionais relacionadas ao ato de desempenhar. Aqui são enfatizadas, por exemplo, capacidades cognitivas, motivação, traços de personalidade, tempo de serviço e experiência profissional.

A perspectiva situacional, por sua vez, enfatiza fatores facilitadores e dificultadores relacionados ao contexto que influenciam o desempenho, a exemplo da variedade de habilidades necessárias ao desempenho das tarefas, identificação com a tarefa, autonomia, significado do trabalho e relacionamento com a chefia.

As pesquisas que adotam a perspectiva da regulação do desempenho, por último, focam nos processos ou mecanismos envolvidos na manutenção do desempenho. Assim, encontram relação entre o estabelecimento contínuo de intervenções previamente planejadas — orientação por metas e provimento de *feedback* constante — e o bom desempenho. Ademais, destacam o papel do uso de técnicas de modelagem comportamental, como o reconhecimento social (atitudes favoráveis, atenção, elogios etc.).

Isso posto, gestores organizacionais atuando em torno da necessidade de administrar e controlar o ambiente de trabalho, voltados à promoção efetiva do desempenho, necessitam integrar as três diferentes perspectivas, podendo recorrer à gestão do desempenho como ferramenta gerencial (COELHO Jr., 2011).

Coelho Jr. (2011, p. 7) define a gestão do desempenho como “uma atividade contínua de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, caracterizada pela interação social ativa entre gestor (superior) e colaborador (subordinado)” (Figura

1). A premissa básica do sistema “[...] consiste no desenvolvimento de indivíduos e equipes em torno da aquisição e expressão de competências relacionadas ao seu trabalho, avançando em direção a metas pré-determinadas nas organizações” (COELHO Jr., 2011, p. 11).

A etapa de planejamento consiste na definição conjunta da expectativa de desempenho entre superior e subordinado. Para além da definição de metas e objetivos de trabalho para o período, com critérios de verificação claramente definidos, faz-se necessário definir quais competências vinculam-se aos resultados esperados.

A etapa de execução se inicia com a realização das tarefas e rotinas pelos indivíduos, sendo concomitante à etapa de monitoramento, na qual cabe ao superior desenvolver estratégias e mecanismos de controle e orientação para aqueles sob sua coordenação.

A etapa seguinte, de avaliação, considera os resultados com base no que foi anteriormente planejado. Nela, valorizam-se os aspectos positivos e detectam-se as eventuais lacunas de desempenho, buscando-se identificar os fatores relacionados ao indivíduo, tarefa e contexto que possam ter causado efeito limitador à consecução do plano de trabalho.

Na última etapa, a de revisão, as expectativas são revistas, sendo estabelecido um novo planejamento, com novas metas, objetivos e critérios de verificação. Ademais, desenvolvem-se planos de desenvolvimento individual, ante as dificuldades manifestadas (COELHO JR, 2011).

Figura 1 - Ciclo de Gestão do Desempenho

Fonte: Elaboração própria, com base em COELHO Jr., 2011.

Bergue (2020), de maneira similar, entende que o sistema de gestão do desempenho busca assegurar que os objetivos individuais, de equipe e/ou organizacionais sejam alcançados, maximizando os fatores que influenciam os resultados positivos e minimizando aqueles associados aos resultados negativos. O autor destaca que a gestão do desempenho não deve ser reduzida à avaliação: a avaliação de desempenho constitui subprocesso, inserida em um contexto mais amplo de gestão, que implica o planejamento, a organização, a execução e, por fim, a avaliação. Entender a gestão do desempenho como um ciclo retira o caráter de julgamento do momento da avaliação, que deixa de ser interpretada como um processo de negociação por recompensas em detrimento de punições (ORSI; SILVA, 2014).

Odelius (2010), corroborando com os autores anteriormente citados, afirma que um sistema de gestão do desempenho é composto pelas seguintes etapas: a) planejamento, caracterizada como a etapa da definição dos objetivos, metas e missões organizacionais; b) negociação do desempenho, que envolve a explicação dos resultados e padrões a serem alcançados, bem como a identificação dos recursos necessários; c)

avaliação do desempenho, que consiste no acompanhamento dos resultados alcançados, com diagnóstico dos aspectos influenciadores; e d) definição e implementação de ações, com vistas a superar as dificuldades encontradas e melhor aproveitar os aspectos positivos. Observa-se, portanto, que a gestão do desempenho encontra respaldo nas etapas do processo administrativo propostas pela teoria clássica da Administração.

Neiva (2020) classifica a gestão do desempenho como um mecanismo gerencial voltado à melhoria contínua do trabalho e à atuação dos indivíduos, estruturado em ciclos. Um programa dessa natureza visa auxiliar o gestor a realizar as atividades de gestão inerentes ao seu cargo: planejar o trabalho; negociar comportamentos, metas e resultados a serem alcançados; orientar o subordinado na realização do trabalho, especificando as habilidades necessárias e definindo responsabilidades individuais e de equipe; dar *feedback* sobre o que foi realizado; recompensar os padrões positivos e sugerir ajustes para o próximo ciclo, com base na identificação dos fatores influenciadores.

O Guia para implementação da Gestão do Desempenho e Desenvolvimento, elaborado pelo Movimento Pessoas à Frente (2020), define a gestão do desempenho como um processo vivo e dinâmico, ao contrário da avaliação de desempenho, que tem caráter pontual. A organização afirma que

[...] a gestão do desempenho [...] pode ser compreendida como um processo contínuo de identificar, medir e melhorar o desempenho de líderes, equipes e indivíduos, assim como alinhar o referido desempenho [...] aos objetivos estratégicos da instituição. A gestão do desempenho, portanto, é um instrumento-chave para transformar o talento e a motivação das pessoas em resultados e produção de valor público para a sociedade (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2020, p. 20).

Para além do propósito intrínseco de identificar e eliminar as lacunas entre o desempenho atual e o pretendido, a gestão do desempenho fornece subsídios para os demais subsistemas da área de gestão de pessoas, já que permite: identificar necessidades e ações de treinamento e desenvolvimento; apoiar decisões de reconhecimento/remuneração; apoiar decisões de carreira e sucessão; auxiliar em processos de recrutamento e seleção internos; e justificar desligamentos (ORSI; SILVA, 2014).

As previsões legais sobre desempenho na administração pública brasileira não são recentes, remetendo à década de 1930 (NEIVA, 2020; VILHENA; MARTINS, 2022). A Lei n.º 284, de 1936, que reajustava os quadros e os vencimentos do funcionalismo

público civil da União, previa, em seu art. 40, a exoneração dos funcionários que, a juízo do governo, não revelassem idoneidade moral e aptidão para o desempenho da função (BRASIL, 1936). Posteriormente, a Lei n.º 3.780, de 12 de julho de 1960, e a Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e seus Decretos de Regulamentação, em especial o Decreto n.º 80.602, de 24 de outubro de 1977, estabeleceram critérios para a promoção dos servidores do serviço civil da União e das autarquias federais com base na avaliação de desempenho funcional (OCDE, 2010; SEGEP, 2013).

A Emenda Constitucional n.º 19, de 1998, que deu nova redação ao art. 41 da Constituição de 1988, é considerada um dos principais marcos legais sobre o tema. Formulada no bojo das iniciativas de inspiração gerencialista, o referido diploma legal reduz a gestão do desempenho à sua dimensão avaliação, estabelecendo duas modalidades: a avaliação especial de desempenho, voltada à aquisição da estabilidade, e a avaliação periódica de desempenho, a ser aplicada essencialmente para justificar desligamentos:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 1998).

Nesse contexto, Odélius (2010, p. 155-6), em uma exaustiva revisão da literatura sobre a aplicação do instrumento no setor público brasileiro, sintetiza os principais desafios observados:

- Uso de fatores comportamentais para avaliação, sem haver conexão entre avaliação de desempenho individual e avaliação institucional;
- Definição de indicadores de desempenho para avaliação com base em cargos genéricos e não no trabalho realizado;
- A falta de instrumentos e procedimentos sistemáticos que permitam uma análise do desempenho dos servidores, ou a utilização de metodologias complexas, difíceis de serem compreendidas;

- O não uso de produtos identificáveis ou resultados da execução das tarefas dos postos de trabalho;
- Falha no desenvolvimento de sistemas que utilizem critérios de avaliação, que dependam de variáveis relacionadas apenas ao desempenho dos empregados nos postos de trabalho, e ao contexto no qual os comportamentos a serem julgados ocorrem;
- O uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos ou exagero no uso de múltiplos formulários;
- Medidas de desempenho satisfatório e insatisfatório definidas de maneira intuitiva;
- Uso de avaliações globais para comparação de desempenho;
- Não consideração de variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho;
- Periodicidade do acompanhamento (período de tempo entre o desempenho e a avaliação muito curto ou muito longo);
- Dificuldades culturais e gerenciais associadas a uma avaliação em geral;
- Conflitos entre servidores e chefias;
- Resistências e descrenças quanto à avaliação/insatisfação por parte dos servidores;
- Falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados;
- Falta de tempo do avaliador para acompanhar o desempenho e conhecer os empregados;
- Distância em termos de espaço físico entre o avaliador e os avaliados, o que dificulta a frequência e a qualidade da observação necessária para assegurar a realização de avaliações precisas;
- Não haver uma clara decisão política da diretoria sobre a necessidade de algum processo formal de avaliação;
- Falta de divulgação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD);
- Avaliação baseada somente em julgamento da chefia;
- Julgamentos tendenciosos;
- Falta de preparo de avaliadores e de avaliados;
- Erros nas avaliações: leniência, halo, tendência central, severidade (ODELIUS, 2010, p. 155-156).

Mais recentemente, a Proposta de Emenda Constitucional n.º 32/2020, que discute a reforma administrativa, reanimou os debates sobre a matéria, ampliando este entendimento:

Art. 39-A. Será obrigatória a avaliação periódica de desempenho dos servidores públicos, realizada de forma contínua e com a participação do avaliado.

§ 1º A avaliação de desempenho de que trata o caput terá as seguintes finalidades, sem prejuízo do disposto no inciso III do § 1º e no § 4º do art. 41:

I - aferir a contribuição do desempenho individual do servidor para o alcance dos resultados institucionais do órgão ou entidade;

II - possibilitar a valorização e o reconhecimento dos servidores que tenham desempenho superior ao considerado satisfatório, inclusive para fins de promoção ou de progressão na carreira, de nomeação em cargos em comissão e de designação para funções de confiança;

III - orientar a adoção de medidas destinadas a elevar desempenho considerado insatisfatório.

§ 2º O procedimento de avaliação de desempenho assegurará a reavaliação de desempenho insatisfatório por instância revisora, caso suscitada pelo servidor.”
(NR)

Art. 41. São estáveis, após o cumprimento de três anos de estágio probatório, os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 4º O servidor em cumprimento do estágio probatório de que trata o caput terá o desempenho avaliado em ciclos semestrais, observado o disposto no art. 39-A e admitida sua exoneração no caso de resultado insatisfatório em dois ciclos de avaliação. (BRASIL, 2022)

Determina, ainda, que:

Art. 3º [...]

§ 2º A gestão do desempenho dos órgãos e das entidades será feita em ciclos de 12 meses e compreenderá:

I - a definição do propósito institucional;

II - o estabelecimento de metas institucionais, com indicadores objetivos para aferição dos resultados e da satisfação dos cidadãos com os serviços;

III - a utilização de instrumentos e de abordagens distintos para as áreas de gestão de pessoas, de contratações, de tecnologia, de gestão orçamentária e financeira, entre outros;

IV - a avaliação periódica e contínua do desempenho institucional; e

V - a implementação obrigatória de procedimentos destinados a aprimorar o funcionamento de órgãos e de entidades cujo desempenho seja considerado insatisfatório.

§ 3º A gestão do desempenho dos ocupantes de cargo, emprego ou função pública será feita em ciclos de 12 meses e compreenderá:

I - o estabelecimento de metas de desempenho individual segundo as características do cargo, do emprego ou da função pública;

II - a realização de avaliação periódica de desempenho, observado o disposto no art. 39-A da Constituição.

§ 4º Os métodos e procedimentos de gestão do desempenho serão avaliados e revistos periodicamente (BRASIL, 2022)

Para além da questão normativa, a disseminação da gestão do desempenho no setor público enfrenta desafios, diante de uma cultura desassociada de rotinas de aferição de desempenho (NEIVA, 2020; VILHENA, MARTINS, 2022).

Bergue (2020) avalia que o conceito de desempenho é elemento central no processo de transformação da administração pública brasileira, contudo, não integra a matriz cultural que a conforma. Para o autor, a cultura nacional carece de uma ideologia meritocrática, de modo que conceitos como os de desempenho, planejamento e resultados encontram-se em processo de incorporação forçada no setor público. Remanescem na administração pública traços culturais como o patrimonialismo, o personalismo e o clientelismo, o temor de implicações pessoais e repercussões políticas e a aversão a conflitos potenciais. A ausência de exigência supraorganizacional quanto a melhores níveis de desempenho, aliada às dificuldades para finalização do processo de avaliação e adoção

de medidas de desenvolvimento decorrentes, constitui fator que estimula o descrédito com o sistema de gestão do desempenho.

Orsi e Silva (2014), de mesmo modo, destacam valores fundamentais da sociedade brasileira, a exemplo da antiguidade, lealdade, dedicação e valorização das relações pessoais que vão de encontro com a prática meritocrática. A legitimidade, na opinião dos autores, é o elemento que permite a transformação do sistema existente no plano formal e do discurso em verdadeira prática social.

Segundo Neiva (2020), concorrem, nas organizações brasileiras, duas vertentes de pensamento: o discurso meritocrático e o discurso antimeritocrático.

O discurso meritocrático enfatiza o reconhecimento dos resultados individuais para o alcance dos resultados organizacionais, destacando que a falta de reconhecimento das ações dos subordinados gera desestímulo. Os gestores devem se valer de recompensas pecuniárias e simbólicas para recompensar os indivíduos que fazem mais e melhor. O discurso antimeritocrático, por sua vez, interpreta os valores meritocráticos como herança do neoliberalismo: valorizar o desempenho individual estimula a competição e promove a desagregação no ambiente de trabalho. Ademais, questiona a responsabilização do indivíduo, uma vez que o desempenho é influenciado por fatores externos ao sujeito (NEIVA, 2020).

Essa dificuldade é ainda mais acentuada nas organizações do setor público, dada a característica predominantemente social das suas ações, orientadas pelo bem comum. Considerando a natureza eminentemente coletiva do trabalho no setor, que exige cooperação intra e interorganizacional, é difícil conceituar produtividade, em termos de aferição de quantidade e qualidade, e individualizar as entregas. Gerir desempenho no setor público exige, portanto, avaliação prévia das interdependências dos processos de trabalho e definição de parâmetros de desempenho coletivos (NEIVA, 2020).

Orsi e Silva (2014) identificam alguns aspectos típicos do contexto do serviço público brasileiro que afetam a gestão do desempenho:

- Formação do quadro de pessoal: a expectativa de rotação rápida dos principais dirigentes interfere no clima organizacional e na satisfação profissional. O funcionário estabelece uma relação baseada na manutenção do *status* e da remuneração com a organização.

- Tendência a uma postura reativa: a ausência de um processo sólido e participativo de planejamento gera nos funcionários um sentimento de não pertencimento. Desse modo, os subordinados transferem para os níveis superiores a responsabilidade pelos resultados.
- Efetividade da posição de gestor: funcionários efetivos ocupam, muitas vezes, posições de gerência de maneira transitória, o que inibe posturas mais rígidas quanto à cobrança de desempenho de seus subordinados.
- Remuneração: planos de cargos e salários, na busca pela objetividade, utilizam primordialmente a antiguidade como fator para progressão funcional. Aspectos que levam em conta a contribuição para os objetivos da organização ou o próprio desenvolvimento não são considerados.

Segundo Odelius (2010), a gestão de desempenho no setor público brasileiro ainda é aplicada para cumprir determinações legais, utilizada como justificativa para o pagamento de gratificações, desassociada das metas planejadas. Ainda que as recomendações técnicas da literatura devam ser consideradas para o sucesso do desenvolvimento e da implementação de um sistema de gestão de desempenho, reproduzir ações desenvolvidas em outros órgãos, sem a análise crítica e a adequação ao contexto, o conduzirá ao fracasso. Deve-se, além do mais, preparar os profissionais responsáveis para superar resistências e restrições legais e acompanhar e aperfeiçoar o processo ao longo de sua utilização, identificando problemas e dificuldades no uso das informações coletadas.

Em pesquisa realizada com o objetivo de identificar a percepção de profissionais da gestão pública acerca do tema gestão do desempenho, Vilhena e Martins (2022) concluem que restam desentendimentos sobre o conceito de desempenho, gestão de desempenho, sua utilidade e aplicação na prática. No bojo da discussão da reforma administrativa, os autores recomendam que as propostas legais de regulamentação do processo devem integrar a dimensão institucional (estratégia em âmbitos governamental e organizacional) e a dimensão pessoal (estabelecimentos de metas no âmbito de equipe e indivíduos). Ademais, recomendam dar tratamento mais amplo ao tema, minimizando

o peso de avaliações episódicas burocráticas. Por fim, destacam o papel das lideranças e dos incentivos não pecuniários no engajamento dos subordinados.

Pacheco (2009), finalmente, sintetiza os problemas relativos à mensuração de desempenho no setor público em torno de três grupos de temas: o que mensurar (impactos ou resultados); a adoção de sanções positivas e negativas; e a vinculação de parte da remuneração individual ao desempenho.

Há, geralmente, uma oposição entre as duas formas de medida: a mensuração por impactos, ou seja, a contribuição efetiva para a resolução de um problema, *versus* a mensuração por produtos, ou seja, a entrega de serviços previamente especificados. A autora destaca não haver superioridade de um modelo sobre o outro, ambas as opções apresentando vantagens e desvantagens. A mensuração dos impactos produz reflexões sobre a eficácia da ação estatal, mas é mais complexa, visto que é difícil estabelecer relações entre as ações empreendidas e os resultados observados. A mensuração por produtos, por seu turno, é de mais fácil implementação, mas enfatiza o curto prazo.

No que se refere às recompensas e punições, Pacheco (2009) identifica dois grupos de inspiração: o primeiro grupo enxerga a contratualização de resultados como nova forma de controle, recorrendo a mecanismos de punição e recompensa de acordo com o desempenho; para um segundo grupo, no entanto, o acordo de resultados é visto como instrumento de coordenação, ajuste e aprendizado organizacional, baseado nas relações de confiança. Faz-se necessário conhecer as experiências e implicações de cada modelo.

Ao final, a autora alerta que mensurar desempenho não implica adotar recompensas pecuniárias ancoradas no desempenho.

3 A SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE SERGIPE (SEAD/SE)

O presente capítulo apresenta a organização na qual o estudo foi desenvolvido.

3.1 ESTRUTURA, COMPETÊNCIAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A estrutura organizacional básica da administração pública estadual é definida a cada gestão, em consonância com as prioridades estabelecidas pelo governador do Estado para o período. Assim, as disposições sobre a estrutura, competências e atribuições dos órgãos e entidades componentes do Poder Executivo de Sergipe para o exercício 2019-2022, período em que o Estado esteve sob a administração do governador Belivaldo Chagas, estão contidas na Lei n.º 8.496, de 28 de dezembro de 2018 (SERGIPE, 2018).

O referido diploma legal estabelece que compõem a administração pública estadual:

- I – a Administração Direta, constituída pelos Órgãos integrantes da Governadoria Estadual, pelas Secretarias de Estado e por outros Órgãos que lhes sejam legalmente equiparados, bem como por aqueles integrados às suas estruturas administrativas;
- II – a Administração Indireta, sob as formas institucionais abaixo, dotadas de personalidade jurídica própria:
 - a) Autarquias;
 - b) Autarquias em Regime Especial;
 - c) Fundações Públicas;
 - d) Fundações Estatais de Direito Privado;
 - e) Empresas Públicas;
 - f) Sociedades de Economia Mista; e
 - g) Demais Entidades de Direito Privado sob o controle direto ou indireto do Estado (SERGIPE, 2018).

Os órgãos da Administração Direta mantêm interações administrativas entre si mediante vínculos hierárquicos, com subordinação última ao governador do Estado, enquanto as entidades compreendidas na Administração Indireta estão vinculadas ao órgão da Governadoria Estadual, à Secretaria de Estado ou a outro órgão que lhe seja legalmente equiparado, em cuja área de competência estiver enquadrada a sua principal atividade (SERGIPE, 2018). A Figura 2 demonstra a estrutura organizacional básica da Administração Direta do Poder Executivo do Estado de Sergipe no período mencionado:

Figura 2 - Estrutura do Poder Executivo do Estado de Sergipe 2019-2022



Fonte: Elaboração própria, com base em SERGIPE, 2018.

Legenda: SEAD – Secretaria de Estado da Administração; SEFAZ – Secretaria de Estado da Fazenda; SEIAS – Secretaria de Estado da Inclusão e Assistência Social; SEDUC – Secretaria de Estado da Educação; SES – Secretaria de Estado da Saúde; SETUR – Secretaria de Estado do Turismo; SSP – Secretaria de Estado da Segurança Pública; SEJUC – Secretaria de Estado da Justiça, do Trabalho e de Defesa do Consumidor; SEDETEC – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia; SEAGRI – Secretaria de Estado da Agricultura, do Desenvolvimento Agrário e da Pesca; SEDURBS – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e Sustentabilidade; PGE – Procuradoria Geral do Estado de Sergipe; GE – Governadoria Estadual; ERESE – Escritório de Representação do Estado de Sergipe em Brasília; SEGG – Secretaria de Estado Geral de Governo; SETC – Secretaria de Estado da Transparência e Controle; VGE – Vice-Governadoria Estadual; GVG – Gabinete do Vice-Governador.

Caracterizada como Secretaria de Estado de natureza instrumental ou de gestão estratégica, compete à SEAD/SE:

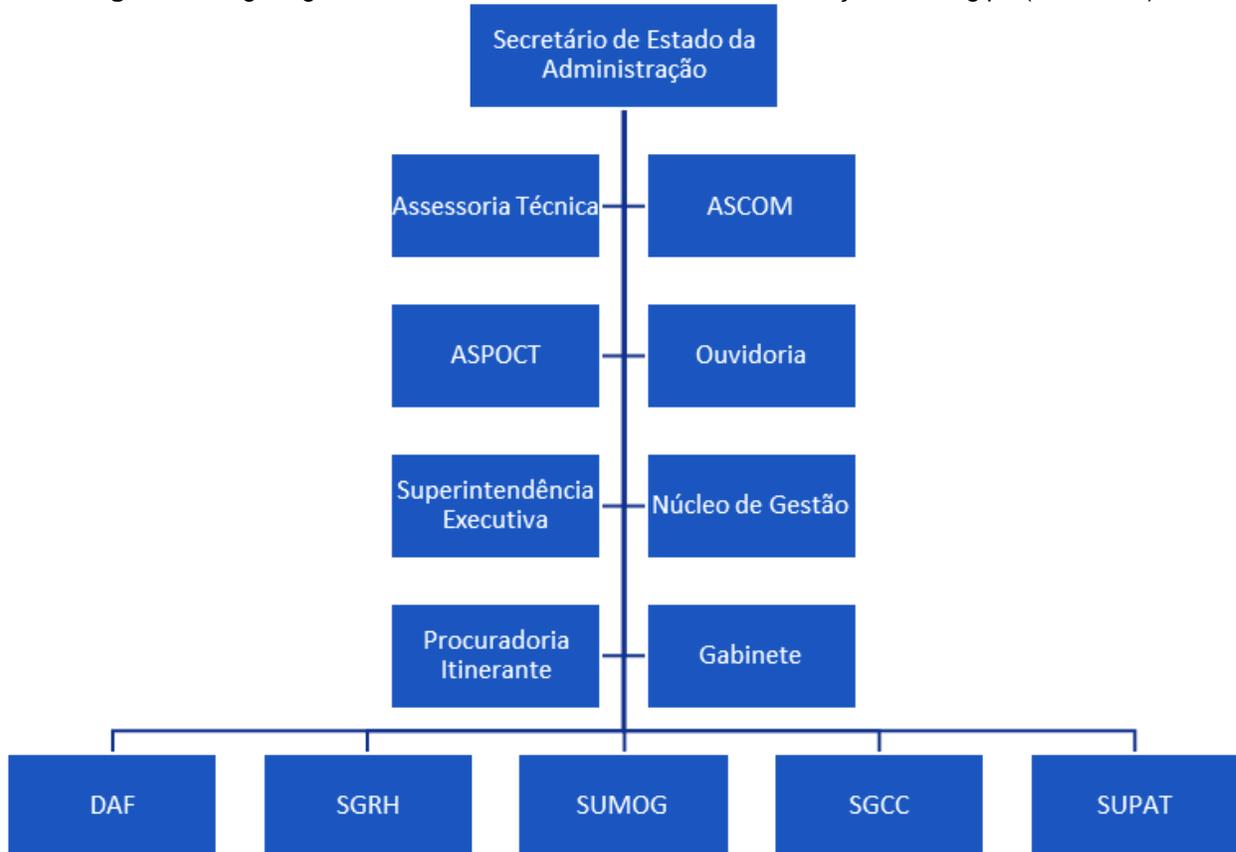
[...] a formulação de políticas e diretrizes para a administração de recursos humanos, inclusive quanto à seguridade social, aos benefícios, às relações de trabalho, às carreiras, à remuneração, ao desenvolvimento de pessoal, ao dimensionamento da força de trabalho, à realização de concurso público; ações de modernização da gestão; à administração centralizada das licitações, contratos, compras governamentais, à gestão integrada da cadeia logística para aquisição de materiais e serviços auxiliares; os serviços de atendimento ao cidadão; a gestão e o controle do patrimônio móvel e imóvel do Estado; a articulação com o Sistema Federal de Administração; a centralização do Sistema de Administração Geral do Estado; a perícia médica do serviço público estadual; a promoção e o fortalecimento de mecanismos de controle da ética na prestação do serviço público estadual; o fortalecimento dos mecanismos de avaliação de desempenho dos servidores públicos; a formulação de políticas gerais, diretrizes, projetos estruturantes e estratégicos de tecnologia da informação no âmbito da Administração Pública Estadual; bem como outras atividades necessárias ao cumprimento de suas finalidades, nos termos das respectivas normas legais e/ou regulamentares (SERGIPE, 2018).

O órgão, que segundo dados do Portal da Transparência de Sergipe (SERGIPE, 2022) contava com 357 (trezentos e cinquenta e sete) servidores ativos em outubro de 2022, está subdividido, em apertada síntese, em 4 (quatro) Superintendências, a saber:

- a Superintendência de Gestão de Patrimônio (SUPAT), à qual cabe “[...] coordenar, supervisionar e executar as atividades relativas à administração do patrimônio e arquivo do Estado” (SEAD/SE, 2022);
- a Superintendência Geral de Compras Centralizadas (SGCC), que tem por finalidade “[...] a prestação de serviços de administração, mediante procedimentos centralizados na área de aquisição de bens e serviços, exceto obras e serviços de engenharia para a Administração Estadual Direta, Autárquica e Fundacional, do Poder Executivo do Estado de Sergipe” (SEAD/SE, 2022);
- a Superintendência de Modernização da Gestão e do Atendimento ao Cidadão – SUMOG, a qual compete “[...] analisar, planejar, avaliar, apoiar e promover processos de modernização da gestão pública e do atendimento ao cidadão no estado de Sergipe, estabelecendo políticas, diretrizes e normas para consecução de tal fim” (SEAD/SE, 2022);
- e a Superintendência Geral de Recursos Humanos (SGRH).

A Figura 3 apresenta o organograma ampliado na SEAD/SE:

Figura 3 - Organograma da Secretaria de Estado da Administração de Sergipe (SEAD/SE)



Fonte: Elaboração própria, com base em SEAD/SE, 2022.

Legenda: ASCOM – Assessoria de Comunicação; ASPOCT – Assessoria de Planejamento, Orçamento, Controle e Transparência; DAF – Diretoria Administrativa e Financeira; SGRH – Superintendência Geral de Recursos Humanos; SUMOG – Superintendência de Modernização da Gestão e Atendimento ao Cidadão; SGCC – Superintendência Geral de Compras Centralizadas; SUPAT – Superintendência de Gestão do Patrimônio do Estado.

Em relação ao Plano Estratégico 2019-2022 do Governo do Estado de Sergipe, a SEAD/SE está vinculada, essencialmente, ao Objetivo n.º 17, que define como prioridade para o exercício a “[...] modernização da gestão pública, priorizando a inovação tecnológica, a melhoria dos processos e a qualificação e assistência aos servidores” (SERGIPE, 2019. p. 204). Para tanto, foram adotadas as seguintes estratégias:

- interligar todos os serviços públicos por meio de uma rede de banda larga (Infovia);

- implementação do Governo Digital;
- integração do Sistema ComprasNet com o i-Gesp para acompanhamento da cadeia de suprimentos;
- implantação do projeto digital de licitação através do Certificado Eletrônico de Registro de Fornecedores (Certific-SE);
- elaboração e Implantação do Manual de Perícia Médica Oficial do Servidor Público Estadual;
- implantação do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) do servidor público estadual;
- modernização do Sistema Integrado de Pessoal do Estado de Sergipe;
- implementação do plano de capacitação e qualificação dos servidores;
- implantação do Clube de Benefícios do Servidor;
- implantação da nova sede do SergipePrevidência;
- virtualização dos Procedimentos Administrativos Previdenciários;
- implantação do Programa de Regularização Fundiária dos imóveis do Governo;
- atualização da gestão do patrimônio e integração ao i-Gesp;
- aumentar a receita do Ipesaúde;
- fortalecimento da qualificação de servidores para planejamento, gerenciamento e monitoramento de políticas e programas (SERGIPE, 2019).

No que se refere ao escopo deste trabalho, disciplina a Lei n.º 5.380, de 1º de julho de 2004, que compete à Superintendência Geral de Recursos Humanos (SGRH/SEAD):

[...] promover e realizar a programação, coordenação, execução, acompanhamento e controle das atividades ou ações de recrutamento, seleção, admissão, formação, capacitação, treinamento, aperfeiçoamento, cadastro, movimentação, controle, cargos, vencimentos e salários, pagamento, desempenho e desenvolvimento funcional, perícia médica e outros procedimentos, bem como de outras atividades ou ações relacionadas ao pessoal da Administração Estadual Direta, abrangendo, também, pessoal das Autarquias e Fundações Públicas, do Poder Executivo do Estado (SERGIPE, 2004).

Necessário destacar que, ainda que trate do tema de maneira global, a normativa não atribui a nenhuma das subunidades que compõem a Superintendência a competência para acompanhar e controlar as atividades ou ações relacionadas ao desempenho e desenvolvimento funcional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta a metodologia empregada no desenvolvimento deste estudo. Inicialmente, a pesquisa é classificada do ponto de vista de sua natureza, de seus objetivos, dos procedimentos técnicos empregados e da forma de abordagem do problema. Em seguida, são apresentadas informações sobre a unidade de análise, universo e amostra. O tópico seguinte aborda os instrumentos de coleta de dados adotados. Posteriormente, são apresentadas as técnicas para o tratamento dos dados empregadas. Por fim, são apresentados o protocolo de estudo de caso desenvolvido e os quatro testes utilizados para estabelecer a qualidade da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa buscou elaborar uma proposta de modelo de gestão do desempenho individual aplicável à realidade da SEAD/SE. Desse modo, pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, já que “[...] objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Segundo Creswell (2007), nas pesquisas aplicadas, os problemas surgem a partir de questões, dificuldades e práticas correntes. Já para Gil (2002, p. 18), as pesquisas aplicadas “[...] decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz”, diferindo, portanto, das pesquisas puras, nas quais as razões de ordem intelectual e o desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer são predominantes (GIL, 2002).

Tal objetivo remete a fenômenos isolados do momento presente, exigindo um estudo aprofundado, exaustivo e detalhado sobre a organização em questão. Por esse motivo, optou-se pelo estudo de caso como procedimento técnico (PRODANOV; FREITAS, 2013; MAFFEZZOLLI; BOEHS, 2008).

Para Gil (2008, p. 57-58), “[...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”, podendo ser empregado nas ciências sociais para:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;

- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2008, p. 58).

Yin (2015) define o estudo de caso a partir de seu escopo e de suas características. Quanto ao escopo, esclarece que o estudo de caso

[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo [...] em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes (YIN, 2015, p. 17).

No que se refere às características, estabelece que o estudo de caso:

- enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2015, p. 18).

Para o autor, o método de estudo de caso é adequado: a) quando as principais questões da pesquisa são “como?” ou “por quê?”; b) quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; e c) quando o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico) (YIN, 2015).

Ainda que um sistema de gestão do desempenho eficaz deva considerar as características organizacionais particulares, foi benéfico avaliar as boas práticas desenvolvidas no âmbito das demais administrações públicas estaduais. Assim, também é possível afirmar que o estudo em tela se aproxima da pesquisa documental quanto aos procedimentos técnicos empregados.

A pesquisa documental, segundo Gil (2002), utiliza materiais diversos e dispersos que ainda não receberam nenhum tratamento analítico, reelaborando-os de acordo com os objetivos de pesquisa. Entre as vantagens da pesquisa documental estão a riqueza e a estabilidade dos dados, o baixo custo e a não exigência de contato com os sujeitos.

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que uma pesquisa pode ser delineada somente como documental ou integrar esse procedimento a outros em um mesmo estudo.

O pesquisador, ao avaliar criticamente os documentos, deve considerar aspectos internos e externos, tais como autenticidade, garantia, origem e valor do conteúdo.

Para subsidiar a proposta de modelo de gestão de desempenho à SEAD/SE, buscou-se investigar as práticas relacionadas a essa gestão, caracterizar o perfil dos servidores ocupantes de cargos de nível operacional, tático e estratégico lotados naquela Secretaria e identificar as percepções dos gestores, em âmbito estratégico e tático, acerca da institucionalização da gestão do desempenho, dados coletados por meio da aplicação de formulários. Desse modo, quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser caracterizada como uma pesquisa descritiva e exploratória.

Preocupadas com a atuação prática, as pesquisas descritivas buscam descrever as características de determinada população, procurando descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, característica, causa e relações com outros fatos. O pesquisador observa, registra, ordena e analisa os dados coletados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para Gil (2002), as pesquisas descritivas estão preocupadas com as características de determinada população ou fenômeno, sendo seu traço mais significativo a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados. Incluem-se nesse grupo as pesquisas que buscam levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

As pesquisas exploratórias, por seu turno, proporcionam maior familiaridade com o problema pesquisado, tornando-o mais explícito. Buscam proporcionar mais informações sobre o assunto, envolvendo, geralmente, a coleta de dados com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema (GIL, 2002; PRODANOV; FREITAS, 2013; TRIVIÑOS, 1987).

Por todo exposto, o estudo em pauta se configura como uma pesquisa predominantemente qualitativa. As pesquisas qualitativas, para Prodanov e Freitas (2013), enxergam uma vinculação entre o mundo real e o sujeito, enfocando a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados.

Bogdan e Birten (1982 apud TRIVIÑOS, 1987) apontam cinco características da pesquisa qualitativa: tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; é descritiva; os pesquisadores qualitativos estão preocu-

pados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; e o significado é a preocupação essencial na pesquisa qualitativa.

Assim, sob a ótica qualitativa, o ambiente é produto de uma visão subjetiva e os fenômenos sociais estão impregnados de significados atribuídos pelos sujeitos, sendo fundamental considerar o contexto. Por esse motivo, as pesquisas qualitativas não se dedicam à definição operacional das variáveis e à verificação empírica das hipóteses do mesmo modo que as pesquisas quantitativas (TRIVIÑOS, 1987).

Creswell (2007), na mesma linha, baseado em Rossman e Rallis (1998 apud CRESWELL, 2007), aponta as seguintes características para a pesquisa qualitativa:

- Ocorre em um cenário natural: para conduzir a pesquisa, o pesquisador qualitativo vai ao local onde está o participante, a fim de se envolver em suas experiências reais.
- Utiliza métodos múltiplos, interativos e humanísticos: busca-se o envolvimento dos participantes na coleta de dados.
- É emergente ao invés de pré-configurada: a pesquisa qualitativa se caracteriza como um modelo de pesquisa que se revela. Desse modo, aspectos como questões de pesquisa, procedimentos para coleta de dados e padrões gerais de entendimento surgem ou são modificados durante o estudo qualitativo.
- É fundamentalmente interpretativista: o pesquisador faz uma interpretação dos dados, não sendo possível evitar interpretações pessoais. O momento histórico e o contexto sociopolítico têm influência sobre a análise. Assim, a pesquisa qualitativa é marcada pela refletividade, ou seja, a introspecção e reconhecimento de vieses, valores e interesses.
- O pesquisador vê os fenômenos holisticamente: a abordagem qualitativa exige uma visão ampla do pesquisador, valorizando as narrativas complexas, interativas e abrangentes. O pesquisador qualitativo necessita de um raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo.
- Uso de mais de uma estratégia de investigação como guia para os procedimentos.

Chizzotti (2006) associa o estudo qualitativo ao convívio denso com pessoas, fatos e locais para extrair os significados visíveis e latentes sobre o objeto de interesse. A investigação dos fenômenos humanos, considerando o significado básico atribuído pelos sujeitos, é o pressuposto básico das tradições de pesquisa que envolvem o termo.

Necessário pontuar, por último, que as análises qualitativas podem “[...] ter apoio quantitativo, mas geralmente se omite a análise estatística ou seu emprego não é sofisticado” (TRIVIÑOS, 1987, p. 111).

É essa também a opinião de André (1988 apud LUNA, 1997), que afirma existir possibilidade de realização de estudos qualitativos a partir de dados quantitativos. A autora considera que as diferenças entre as pesquisas de ênfase qualitativa e quantitativa estão melhores associadas às questões paradigmáticas de ordem epistemológica do que a utilização de técnicas de coletas de dados. É nesse sentido que a estatística descritiva é empregada neste trabalho.

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo foi conduzido na SEAD/SE, órgão da Administração Direta do Poder Executivo estadual, cujas principais características foram apresentadas no capítulo 3. A SEAD/SE foi selecionada como unidade-caso pela sua competência para tratar da formulação de políticas e diretrizes para a administração de recursos humanos na esfera pública estadual (SERGIPE, 2018), bem como pela facilidade de acesso do pesquisador, que atua como servidor no órgão.

Não foram considerados os estagiários e os servidores lotados nas unidades do Centro de Atendimento ao Cidadão (CEAC/SE). Sendo assim, a pesquisa alcançou 43 dos 248 servidores restantes, o que representa uma amostra de 17,33%.

4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Diante dos objetivos gerais e específicos, foram utilizados, neste trabalho, dois instrumentos de coleta de dados, a saber: registro de Solicitação de Informação às Ou-

vidorias das Secretarias responsáveis pela área de Recursos Humanos nos demais Poderes Executivos estaduais, amparado na Lei de Acesso à informação — Lei n.º 12.527/2011 (BRASIL, 2011) —, e aplicação de questionários aos servidores lotados na Secretaria de Estado da Administração de Sergipe.

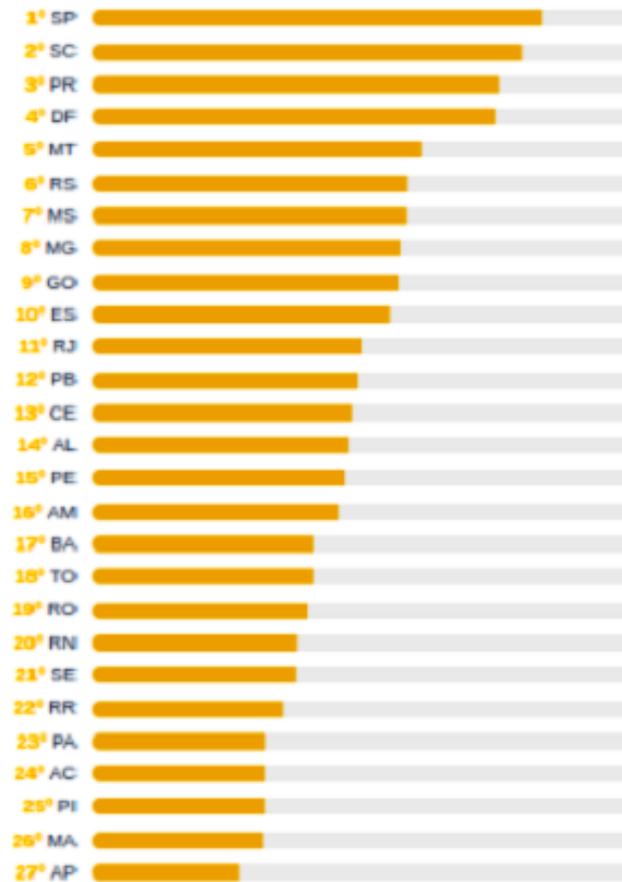
4.3.1 Solicitação de documentos às Ouvidorias dos demais Poderes Executivos estaduais com base na Lei de Acesso à Informação

Prodanov e Freitas (2013) entendem por documento

[...] qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação, por meio de investigação, que engloba: observação (crítica dos dados na obra); leitura (crítica da garantia, da interpretação e do valor interno da obra); reflexão (crítica do processo e do conteúdo da obra); crítica (juízo fundamentado sobre o valor do material utilizável para o trabalho científico) (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 56).

Assim, foram consultados os documentos, com ênfase nos instrumentos normativos que disciplinam modelos de gestão do desempenho no âmbito das administrações estaduais. Em função do tempo necessário para a coleta de dados, optou-se por solicitar informações apenas aos estados que ocupam as dez primeiras posições no *Ranking* de Competitividade dos Estados (Figura 4), elaborado pelo Centro de Liderança Pública (CLP, 2022).

Concebido em 2011, o *Ranking* de Competitividade dos Estados se caracteriza como uma ferramenta de avaliação da administração pública. O sistema fornece uma visão geral da gestão pública estadual ao analisar 86 (oitenta e seis) indicadores agrupados em um conjunto de 10 (dez) pilares: segurança pública; infraestrutura; sustentabilidade social; solidez fiscal; educação; sustentabilidade ambiental; eficiência da máquina pública; capital humano; potencial de mercado; e inovação. Ao fornecer um mapeamento dos fatores de competitividade e fragilidade das políticas públicas de cada estado, a ferramenta busca pautar a atuação de líderes públicos estaduais, balizando as ações dos governos (CLP, 2022).

Figura 4 - Ranking de competitividade dos Estados 2022

Fonte: CLP, 2022.

Por meio do sistema de Ouvidoria das Secretarias responsáveis pela área de Recursos Humanos em cada estado, foi registrada uma manifestação do tipo Solicitação de Informação, com base na Lei de Acesso à Informação — Lei n.º 12.527/2011 (BRASIL, 2011). O texto padrão dos requerimentos é apresentado no Apêndice A.

Todos os estados consultados retornaram à solicitação. O estado do Paraná, no entanto, respondeu que “tendo em vista a grande diversidade de Órgãos inerentes à Administração Direta e Indireta, sugerimos quanto à possibilidade de retorno ao requerente, para que seja especificado qual Órgão ou categoria se refere”, tendo sido, portanto, excluído da análise.

4.3.2 Questionários

A identificação das práticas correntes de gestão do desempenho, ainda que não institucionalizadas, foi realizada por meio de aplicação de questionário, direcionado aos servidores da base operacional lotados na SEAD/SE. Os respondentes preencheram um questionário *online*, elaborado por meio da ferramenta Google Forms e encaminhado pelo e-mail funcional, no qual manifestaram anuência com as afirmações disponibilizadas através de uma escala numérica de intensidade de concordância com rótulos nos numeradores, sendo 1 = 'Discordo fortemente', 2 = 'Discordo', 3 = 'Neutro', 4 = 'Concordo' e 5 = 'Concordo fortemente'. As assertivas foram elaboradas tendo como referência a literatura sobre gestão do desempenho anteriormente descrita, em torno das etapas teóricas que compõem o ciclo: planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão. Ao final, o respondente foi questionado sobre comentários adicionais acerca das assertivas anteriormente respondidas. O apêndice B apresenta o questionário utilizado.

A coleta de dados se deu entre os dias 24 de novembro de 2022 e 23 de dezembro de 2022, tendo sido colhidas 34 (trinta e quatro) respostas.

Ao indicar que ocupava cargo de liderança, o servidor era direcionado para um conjunto diferenciado de questões, acerca da institucionalização de um sistema de gestão do desempenho na SEAD/SE. As perguntas foram baseadas no Guia para Implementação da Gestão do Desempenho e Desenvolvimento na Administração Pública (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2020) e buscaram captar informações sobre: cultura organizacional; matriz de incentivos desejada; matriz de competências adequadas para o órgão; ferramentas de monitoramento; cultura de *feedback*; e possíveis participantes do processo avaliativo.

O questionário obteve 9 (nove) respostas de servidores que ocupam cargos de liderança.

O Quadro 3 relaciona os objetivos específicos e os meios para obtenção dos dados:

Quadro 3 - Objetivos específicos x instrumentos de coleta de dados

Objetivos específicos	Instrumento de coleta de dados
Analisar modelos de gestão do desempenho adotados no âmbito da administração pública brasileira, em especial no domínio dos poderes executivos estaduais;	Solicitação de Informação
Investigar se há, na SEAD/SE, práticas e/ou normativas relacionadas à gestão do desempenho;	Solicitação de Informação Questionário
Caracterizar o perfil dos servidores ocupantes de cargos de nível operacional, tático e estratégico lotados na SEAD/SE;	Questionário
Identificar as percepções dos gestores, em nível estratégico e tático, acerca da institucionalização da gestão do desempenho na SEAD/SE;	Questionário

Fonte: Elaboração do autor.

4.4 ANÁLISE DE DADOS

A estatística descritiva foi utilizada para proporcionar orientação básica à interpretação dos dados quantitativos. De acordo com Larson e Farber (2015, p. 5), a estatística descritiva “é o ramo da estatística que envolve a organização, o resumo e a representação dos dados”. Para Mishra (2019), medidas-resumo ou estatísticas descritivas são usadas para resumir um conjunto de observações, a fim de comunicar a maior quantidade de informações da forma mais simples possível. Para variáveis numéricas, foram utilizadas as seguintes medidas:

- N: número de respostas;
- NAs: número de não respostas, também chamados *missings* ou informações faltantes;
- Média: soma de todos os valores dividida pelo número de indivíduos avaliados;
- Mediana: valor central do conjunto de valores ordenados, ou seja, metade dos dados está acima deste valor e a outra metade, abaixo;
- Min – Máx: valores mínimo e máximo encontrados;
- 1Q – 3Q: desprezando os 25% menores valores e os 25% maiores valores, encontramos este intervalo de dados. Ou seja, a metade “central” dos dados está neste intervalo;

- DP: desvio padrão. Medida de variabilidade dos dados: quanto maior, mais longe os dados estão da média;
- Frequência: simplesmente contam o número de vezes que ocorre em cada variável;
- Frequência Relativa: divide a frequência pelo total. Representa a ocorrência em valor percentual.

A análise de conteúdo, por sua vez, foi utilizada como método de tratamento dos dados qualitativos. Segundo Bardin (2011, p. 15), a análise de conteúdo pode ser definida como “[...] um conjunto de instrumentos metodológicos [...] que se aplicam a discursos [...]. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas [...] é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência”.

A autora organiza as etapas da técnica em três fases: a) pré-análise, que consiste na organização propriamente dita do material a ser analisado, tendo por objetivo sistematizar e tornar operacionais as ideias iniciais; b) exploração do material, relacionada a operações de codificação, decomposição e/ou enumeração; e c) tratamento dos resultados, momento no qual, diante dos resultados, o pesquisador propõe inferências e interpretações tendo em vista os objetivos previstos.

As informações fornecidas pela análise podem ser condensadas e destacadas por meio de quadros de resultados, diagramas, figuras e/ou modelos. Assim, os pesquisados tiveram sua identificação registrada com a letra L (de L1 a Ln), como garantia do sigilo nas falas. As manifestações dos entrevistados foram agrupadas em categorias de análise e eixos temáticos, conforme ilustrado no Quadro 4:

Quadro 4 - Categorias de análise e eixos temáticos

CATEGORIAS DE ANÁLISE	VARIÁVEIS	EIXOS TEMÁTICOS
ENTENDIMENTO SOBRE O TEMA	Qual o seu entendimento sobre o tema gestão do desempenho?	Incentivo ao colaborador; melhora das habilidades; melhora de resultados; aplicação de melhorias; foco em resultados; motivação; melhora de competências; alinhamento com objetivos das organizações; acompanhamento e avaliação contínuos.
	Para o(a) senhor(a), qual a importância de gerir o desempenho no setor público?	Excelência na prestação dos serviços; melhores resultados; crescimento pessoal e profissional; profissionalização da organização e do atendimento; eficiência e eficácia.
PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO DO DESEMPENHO	Como o trabalho é planejado na sua unidade?	Por demanda; metas setoriais.
	Quais mecanismos o(a) senhor(a) utiliza para incentivar os seus subordinados?	Diálogos; compartilhamento de conhecimento; vantagens financeiras; bom relacionamento; elogios; solicitação de sugestões; reconhecimento de bons resultados; reuniões descontraídas; boas condições de trabalho; comissões de complemento salarial. Participação no processo de tomada de decisão.
PRÁTICAS DE MONITORAMENTO DO DESEMPENHO	De que modo o(a) senhor(a) monitora o desempenho da sua equipe?	Entregas individuais; relatórios quantitativos; observação pessoal; resultados alcançados de metas propostas.
PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO		Não há avaliação formal.
PRÁTICAS DE REVISÃO DO DESEMPENHO	Se um servidor apresenta desempenho abaixo do esperado, qual a sua atitude frente a essa situação?	Análises do histórico do servidor; circunstâncias do mau desempenho; Oferta de outro tipo de serviço; conversas motivacionais; melhores condições de trabalho; estabelecimento de metas.
DESENHO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO	Qual a sua opinião sobre a institucionalização de ritos formais de avaliação do desempenho na SEAD/SE?"	Necessidade de se reconhecer os parâmetros e as realidades de cada setor.
	Na sua opinião, quem deve participar de um processo de avaliação formal sobre o desempenho do servidor?"	Autoavaliação; avaliação pela chefia imediata; avaliação pelo setor de RH; avaliação pelos pares.
	Para o(a) senhor(a), quais fatores podem dificultar a implementação de um sistema de gestão do desempenho individual na SEAD/SE?"	Desconhecimento; reticências dos reais objetivos da avaliação; mentalidade dos servidores; a burocracia do serviço público; resistência aos novos métodos de gestão; falta de planejamento e acompanhamento ao colaborador; cultura interna; TIC insuficiente; interferência externa; baixo capacidade técnica; falta de interesse político; ausência de dispositivos que regulamentem e disciplinem sobre um sistema de gestão de desempenho.

	Para o (a) senhor (a), quais fatores podem facilitar a implementação de um sistema de gestão do desempenho individual na SEAD/SE?	Campanha informativa; qualificação da mão de obra; melhoria em planos de carreira; critérios justos e eficazes de avaliação de desempenho do servidor; apoio político; TIC efetiva e eficaz;
--	---	--

Fonte: Elaboração própria, com base em BARDIN, 2015, e dados da pesquisa.

4.5 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Com base em Yin (2015), foi elaborado um protocolo contendo: visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo; procedimentos de coleta de dados; questões de estudo de caso e guia para elaboração do relatório. O protocolo de estudo de caso é apresentado no Quadro 5:

Quadro 5 - Protocolo de estudo de caso

Elemento	Caracterização
Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo	O estudo de caso teve como objetivo elaborar uma proposta de modelo de gestão do desempenho aplicável à SEAD/SE. Nesse sentido, esse protocolo buscou orientar o pesquisador nas etapas necessárias para a realização da pesquisa, mantendo, assim, o foco sobre o tópico do estudo de caso.
Procedimentos de coleta de dados	Revisão bibliográfica sobre gestão do desempenho na administração pública brasileira; solicitação de autorização para condução da pesquisa junto à unidade; formulação do questionário com base na teoria; análise de documentos que disciplinam modelos de gestão do desempenho nos demais Poderes Executivos estaduais; coleta de dados por meio da aplicação de questionários com servidores lotados no órgão; dados dos questionários são tratados por meio de estatística descritiva e análise do conteúdo; integração dos dados e análise dos resultados.
Questões de estudo de caso	Qual o perfil, em nível operacional, tático e estratégico, dos servidores lotados na SEAD/SE? Quais as percepções dos servidores, em nível tático e estratégico, sobre a institucionalização da gestão do desempenho no órgão? Quais as práticas em curso relacionadas à gestão de desempenho na SEAD/SE?
Guia para relatório do estudo de caso	Elaborado de forma clara e objetiva, detalhando-se as informações obtidas através da aplicação de questionários e entrevistas com os servidores selecionados, visando responder às questões de pesquisa apresentadas, fundamentando-se na teoria adotada.

Fonte: Elaboração própria, com base em YIN, 2015.

4.6 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Yin (2015) aponta que quatro testes têm sido comumente utilizados para estabelecer a qualidade de pesquisas sociais empíricas, a saber: a validade do constructo, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade. O Quadro 6 apresenta as definições e as táticas para lidar com os testes ao realizar a pesquisa de estudo de caso, segundo o autor (ibidem), bem como as aplicações realizadas nesta pesquisa. Ressalta-se que os Testes de Validade Interna não foram considerados, visto serem necessários apenas em estudos explicativos ou causais (YIN, 2015).

Quadro 6 - Critérios de Validade e Confiabilidade

Testes de Qualidade	Definição	Táticas no estudo de caso	Aplicações nesta pesquisa
Validade do Constructo	Identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados.	Usa múltiplas fontes de evidência.	Análise de documentos que disciplinam a gestão do desempenho nos demais Poderes Executivos estaduais; aplicação de questionário junto aos servidores da base operacional, tática e estratégica da SEAD/SE.
		Estabelece encaideamento de evidências.	Fontes revelam evidências reais; indicação das circunstâncias sob as quais as evidências foram coletadas serão explicitadas; coleta de dados seguirá os procedimentos estipulados pelo Protocolo.
Validade Externa	Definição do domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas.	Usa a teoria nos estudos de casos únicos.	Revisão bibliográfica precederá o trabalho de campo, subsidiando as questões dos instrumentos de coleta de dados.
Confiabilidade	Demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados.	Desenvolve uma base de dados de estudo de caso.	Documentos e outros materiais coletados do campo constituirão uma base de dados organizada, permitindo a consulta futura.
		Usa o Protocolo de Estudo de Caso.	Procedimentos de coleta de dados serão orientados pelo protocolo.

Fonte: Elaboração própria, com base em YIN, 2015, p. 48.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente capítulo aprofunda a análise dos resultados da pesquisa, com o objetivo de identificar tendências, padrões e relações que surgiram a partir dos dados coletados.

Inicialmente é realizada uma descrição minuciosa dos sistemas de gestão de desempenho em vigor nos poderes executivos estaduais de referência, tendo como base as normas fornecidas pelas respectivas Ouvidorias. Em seguida, procede-se a uma análise detalhada da gestão de desempenho na Secretaria de Estado da Administração de Sergipe – SEAD/SE, utilizando como fonte principal as respostas obtidas por meio dos questionários aplicados junto aos servidores lotados na referida instituição. Esse exame minucioso permitiu compreender de forma abrangente as práticas e desafios específicos relacionados à gestão do desempenho dentro do contexto estudado.

5.1 GESTÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL

5.1.1 São Paulo

Em São Paulo, a política de gestão do desempenho, de maneira geral, está relacionada à Avaliação Especial de Desempenho, havendo diversas normativas que regulamentam a prática, a depender da área de atuação. O Quadro 7 sintetiza as legislações que tratam do tema.

Quadro 7 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado de São Paulo

LEGISLAÇÃO	EMENTA
Decreto n.º 53.983, de 30 de janeiro de 2009.	Dispõe sobre o Estágio Probatório dos integrantes das classes de Agente de Desenvolvimento Social e de Especialista em Desenvolvimento Social, do Quadro da Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social.
Decreto n.º 56.114 de 19 de agosto de 2010.	Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes das classes de cargos efetivos abrangidos pela Lei Complementar n.º 1.080, de 2008, alterada pela Lei Complementar n.º 1.123, de 2010.
Decreto n.º 57.346, de 19 de setembro de 2011.	Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório para os ocupantes de cargos de Técnico da Fazenda Estadual - TEFE, e de Contador, a que se refere à Lei Complementar n.º 1.122, de 30 de junho de 2010, e dá providências correlatas.

Decreto n.º 57.780, de 10 de fevereiro de 2012.	Institui no âmbito das Secretarias de Estado, Procuradoria Geral do Estado e Autarquias a Avaliação de Desempenho Individual aos servidores integrantes das classes abrangidas pela Lei Complementar n.º 1.080, de 17 de dezembro de 2008, e dá providências correlatas.
Decreto n.º 57.884, de 19 de março de 2012.	Institui Avaliação de Desempenho Individual e estabelece os critérios relativos à Progressão para os servidores integrantes das classes abrangidas pela Lei Complementar n.º 1.157, de 2 de dezembro de 2011.
Decreto n.º 58.092, de 29 de maio de 2012.	Regulamenta a avaliação especial de desempenho para fins de estágio probatório dos integrantes da carreira de Delegado de polícia, abrangidos pela Lei Complementar n.º 1.152, de 2011.
Decreto n.º 58.206, de 12 de julho de 2012.	Regulamenta a Avaliação especial de desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes das classes de cargos de provimento efetivo abrangidos pela Lei n.º 7.951, de 1992, e dá providências correlatas.
Decreto n.º 58.855, de 23 de janeiro de 2013.	Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório dos integrantes das classes de cargos abrangidos pela Lei Complementar n.º 1.144, de 11 de julho de 2011, e dá providências correlatas.
Decreto n.º 59.245, de 28 de maio de 2013.	Regulamenta a Avaliação de Desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes das classes de cargos de provimento efetivo abrangidos pela Lei Complementar n.º 661, de 1991, e dá providências correlatas.
Decreto n.º 59.269, de 6 de junho de 2013.	Regulamenta a Avaliação especial de desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes da série de classes de cargos de provimento efetivo abrangidos pela Lei Complementar n.º 662, de 1991, e dá providências correlatas.
Decreto n.º 60.686, de 24 de julho de 2014.	Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório aos ocupantes do cargo de Agente Fiscal de Rendas, abrangidos pela Lei Complementar n.º 1.059, de 18 de setembro de 2008.
Decreto n.º 62.216, de 14 de outubro de 2016.	Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório dos ingressantes nos cargos de Diretor de Escola do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação, prevista na Lei Complementar n.º 1.256, de 6 de janeiro de 2015, e dá providências correlatas.
Deliberação CEPP n.º 001/2010, de 22 de dezembro de 2010.	Estabelece metodologia e procedimentos da Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes da carreira de Especialista em Políticas Públicas, instituída pela Lei Complementar n.º 1.034, de 4 de janeiro de 2008.
Instrução DRHU-5, de 20 de junho de 2014.	Dispõe sobre a metodologia e os procedimentos a serem adotados na Avaliação Especial de Desempenho de que trata o Decreto 59.391, de 29-07-2013 e a Resolução SAP 070, de 22, publicada em 23-05-2014, aos integrantes das classes de cargos de provimento efetivo abrangidos pelas Leis Complementares 1.157, de 2 de dezembro de 2011, e 1.193, de 2 de janeiro de 2013, em estágio probatório
Portaria FAMERP n.º 123, de 3 de agosto de 2011.	Regulamenta o estágio probatório dos integrantes da carreira docente da Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto – FAMERP, previsto no artigo 6º da Lei Complementar n.º 1.042, de 14 de abril de 2008, e dá outras providências;
Resolução PGE n.º 65, de 4 de outubro de 2010.	Dispõe sobre a constituição da Comissão Especial de Avaliação de Desempenho, instituída pelo Decreto 56.114, de 19 de agosto de 2010;

Resolução SAP n.º 008, de 26 de janeiro de 2004.	Determina que seja constituída, nas unidades prisionais desta Secretaria, Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD/AEVP, incumbida de mediante avaliações periódicas, verificar o preenchimento dos requisitos dispostos nos incisos I a V do artigo 6º da Lei Complementar n.º 898/2001, do Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária, durante o período de estágio probatório;
Resolução SAP n.º 291, de 06 de julho de 2006.	Determina que seja constituída, nas unidades prisionais desta Secretaria, Comissão de Avaliação de Desempenho – CAD/ASP, incumbida de verificar, mediante avaliações periódicas, o preenchimento dos requisitos dispostos nos incisos I a VIII do artigo 6º da Lei Complementar n.º 959, de 13 de setembro de 2004, do Agente de Segurança Penitenciária, durante o período de estágio probatório.
Resolução SC n.º 18, de 04 de abril de 2011	Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes da classe do cargo de provimento efetivo de Arquiteto I, no âmbito da Secretaria da Cultura;
Resolução SMA n.º 54, de 06 de outubro de 2011.	Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes da classe do cargo de provimento efetivo de Especialista Ambiental I, carreira criada pela Lei Complementar 996, de 23-05-2006, no âmbito da Secretaria do Meio Ambiente;

Fonte: SÃO PAULO, 2006a, 2006b, 2009, 2010a, 2010b, 2010c, 2011, 2011a, 2011b, 2011c, 2012a, 2012b, 2012c, 2012d, 2012e, 2013a, 2013b, 2013c, 2014a, 2014b, 2016.

Para além do acompanhamento durante o período de estágio probatório, o Decreto n.º 57.780, de 10 de fevereiro de 2012, instituiu, no âmbito das Secretarias de Estado, da Procuradoria Geral do Estado e Autarquias, a Avaliação de Desempenho Individual aos servidores integrantes das classes abrangidas pela Lei Complementar n.º 1.080, de 17 de dezembro de 2008 (SÃO PAULO, 2012d).

A Avaliação de Desempenho Individual é definida como

[...] um processo para aferir as ações do servidor público na execução de suas atribuições, em um determinado período, com a finalidade de identificar potencialidades, oportunidades e promover a melhora da performance e do aproveitamento do servidor na Administração Pública Estadual (SÃO PAULO, 2012d).

Realizada com base em um ano de efetivo exercício, o instrumento é focado em competências e composto por autoavaliação e avaliação pela liderança, atribuindo-se pontos a cada um dos fatores de desempenho previstos. Ademais, após o processo avaliativo, a chefia imediata preenche o Plano de Ação para o Desenvolvimento (PAD), por meio do qual são propostas ações para o desenvolvimento do servidor para o próximo ciclo de desempenho (SÃO PAULO, 2012d).

Por fim, o Decreto n.º 57.884, de 19 de março de 2012, estabelece o desempenho como um dos critérios necessários para a progressão dos servidores integrantes das

classes abrangidas pela Lei Complementar n.º 1.157, de 2011 (SÃO PAULO, 2012e).

O Anexo II apresenta os formulários utilizados em ambos os processos.

Identifica-se no estado de São Paulo, portanto, um processo de gestão do desempenho individual dos servidores estáveis adequado às peculiaridades de cada cargo e função. Ademais, destaca-se a preocupação com uma avaliação multifacetada e abrangente, que inclui a participação ativa do servidor.

Por último, observa-se uma integração entre a política de Gestão do Desempenho e a Política de Gestão do Desenvolvimento no estado.

5.1.2 Santa Catarina

A Gerência de Políticas e Desenvolvimento de Pessoas (GECOP), vinculada à Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina (SEA/SC), esclareceu que, no âmbito da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina, o Decreto n.º 2.294, publicado em 22 de novembro de 2022, dispõe sobre a Avaliação Especial de Desempenho no Estágio Probatório (AEDEP) (SANTA CATARINA, 2022a).

O referido diploma legal estabelece os conceitos, a metodologia e os instrumentos relativos à avaliação do servidor recém-nomeado com vistas à sua confirmação no cargo. O gestor imediato do servidor realiza, semestralmente, uma avaliação parcial, baseada nos seguintes critérios: idoneidade moral; assiduidade e pontualidade; disciplina; e eficiência. Em cada Avaliação Parcial de Desempenho no Estágio Probatório, para cada um dos indicadores, o avaliador atribui uma pontuação em escala objetiva, de 1 (um) a 10 (dez) pontos. Ao final de cinco ciclos avaliativos, o servidor que tiver obtido média sete ou valor superior no resultado consolidado final das avaliações parciais, a ser calculada pela média aritmética simples das pontuações obtidas em cada um dos cinco períodos semestrais avaliativos, adquire sua estabilidade (SANTA CATARINA, 2022a).

Encerrado o estágio probatório, inexistente forma sistematizada de política de gestão ou avaliação do desempenho individual de servidores públicos. Há, todavia, iniciativas isoladas em algumas Secretarias.

Na Secretaria de Estado da Administração, a Portaria n.º 1.059/2022 regulamentou o Programa de Gestão de Desempenho (PGD). São objetivos do PGD:

Art. 3º

[...]

I - promover a cultura orientada para resultados;

II - contribuir para o aumento de eficiência e eficácia, zelando por entregas com mais efetividade;

III - promover mecanismos de acompanhamento do desempenho dos servidores;

IV - melhorar a qualidade dos serviços prestados;

V - melhorar o gerenciamento das atividades;

VI - otimizar métodos de trabalho e alocação de recursos;

VII - estimular a utilização de tecnologias de informação e comunicação;

VIII - contribuir para a motivação e comprometimento dos servidores com os objetivos da instituição;

IX - estimular a proatividade;

X - fomentar o desenvolvimento dos servidores;

XI - possibilitar a melhoria da qualidade de vida dos servidores, incluindo a otimização de tempo e recursos de deslocamento até o local de trabalho;

XII - contribuir para a preservação do meio ambiente e para a melhoria da mobilidade urbana; e,

XIII - contribuir para a redução dos custos decorrentes do trabalho presencial (SANTA CATARINA, 2022b).

A análise da mencionada Portaria, no entanto, revela que o PGD se resume a um programa que possibilita a realização de jornada de trabalho híbrida pelo agente público interessado. O servidor que deseja trabalhar remotamente preenche um Acordo de Desempenho Individual, sendo sua participação no programa avaliada quadrimestralmente pelo seu gestor imediato, de acordo com os seguintes critérios:

- Fatores de resultado: alcance de resultados, reportes, prazo e qualidade das entregas.
- Fatores comportamentais: trabalho em equipe, equilíbrio e maturidade emocional, relacionamento interpessoal, iniciativa/proatividade, flexibilidade, disciplina, disciplina e comunicação.
- Fatores de preparo: qualificação e potencial de evolução: conhecimento técnico, capacidade analítica, inovação, organização e gestão do conhecimento, visão estratégica, capacidade de progressão, foco em superação e busca por aprendizado e desenvolvimento.

Caso o resultado da Avaliação da Participação no PGD seja inferior a 70 pontos, o servidor perde o direito de realizar suas atividades de forma híbrida (SANTA CATARINA, 2022b).

O Anexo III apresenta os formulários utilizados no Programa de Gestão do Desempenho do estado. Já o Quadro 8 sintetiza as normativas sobre gestão do desempenho individual em Santa Catarina:

Quadro 8 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado de Santa Catarina

LEGISLAÇÃO	EMENTA
Decreto n.º 2.294, de 22 de novembro de 2022.	Dispõe sobre a Avaliação Especial de Desempenho no Estágio Probatório (AEDEP)
Portaria n.º 1059/2022, de 21 de novembro de 2022.	Institui o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) no âmbito da Secretaria de Estado da Administração (SEAD).

Fonte: SANTA CATARINA, 2022a, 2022b.

Diante do exposto, é possível concluir que, no âmbito da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina, a gestão de desempenho é voltada para a confirmação do servidor recém-nomeado no cargo.

Embora o PGD ofereça a possibilidade de trabalho remoto por meio de uma jornada híbrida, utilizando-se, para tanto, de avaliações baseadas em resultados e critérios comportamentais, a ausência de uma política mais ampla de gestão do desempenho pode comprometer a consolidação de cultura de maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos.

5.1.3 Distrito Federal

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas informou que, acerca da política da gestão do desempenho no âmbito distrital, foi editado o Decreto n.º 29.814/2008, que instituiu a Política de Gestão de Pessoas da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal, destacando-se:

Art. 1º. Fica instituída a Política de Gestão de Pessoas, a ser implantada pelos

órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - preparação do servidor público para que se torne agente de desenvolvimento do Distrito Federal;
- III - adequação das competências dos servidores aos objetivos das instituições;
- IV - racionalização e efetividade dos gastos públicos (DISTRITO FEDERAL, 2008).

Em relação à Avaliação de Desempenho Individual, as diretrizes acerca deste instituto estão previstas na Portaria n.º 01, de 5 de janeiro de 1995 – SEA, ressaltando-se:

2 - A Avaliação de Desempenho tem por finalidade a valorização do servidor, o aperfeiçoamento do trabalho e o fortalecimento da organização, tendo como objetivos:

- 2.1 - acompanhar o desempenho do servidor com vistas à promoção funcional;
- 2.2 - levantar informações com vistas a decisões sobre treinamento, remanejamento, aproveitamento funcional e planejamento de atividades do setor;
- 2.3 - propiciar [sic] o aprimoramento das relações de trabalho entre chefia e servidor;
- 2.4 - subsidiar ações que visem a melhoria da qualidade do trabalho e ao fortalecimento da organização;

3 - A Avaliação de Desempenho será realizada anualmente, na primeira quinzena de outubro, mediante instrumento próprio, que independentemente do modelo que for utilizado, devesse aferir a eficiência e a eficácia do servidor no trabalho, considerando todo o interstício de avaliação.

4 - O instrumento da Avaliação de Desempenho levantará, no mínimo, independente de sua forma, informações sobre:

- I - desempenho do servidor;
- II - necessidade de treinamento e/ou supervisão;
- III - potencial para exercício de outras funções;
- IV - remanejamento quando necessário; e
- V - fatores intervenientes da organização que possam ter influenciado na atuação do servidor (DISTRITO FEDERAL, 1995).

A avaliação de desempenho individual ainda está prevista como um dos critérios de mérito para promoção funcional dos servidores do Distrito Federal, no art. 2º do Decreto no 37.770, de 14 de novembro de 2016, que regulamenta a Lei Complementar n.º 840/2011. Senão vejamos:

Art. 2º A promoção funcional é a passagem do último padrão da classe em que o servidor se encontra para o primeiro padrão da classe imediatamente superior, no mesmo cargo.

§ 1º São três os requisitos para a concessão da promoção funcional:

- I - cumprimento com êxito do período de estágio probatório;

[...]

§3º Na primeira promoção funcional, caso não haja avaliação de desempenho, poderá, excepcionalmente, ser utilizada a média das avaliações do período de

estágio probatório, incluída no cálculo a nota da Avaliação Especial que tenha autorizado a aquisição da estabilidade.

§4º No caso previsto no §3º a pontuação será auferida de acordo com o conceito estabelecido no Anexo I, item "Avaliação de Desempenho ou Avaliação de Estágio Probatório (Média Final)", considerando a média das notas obtidas, sendo estabelecida a seguinte correlação acerca da nota total:

- a) de 0 a 40% = Insuficiente;
- b) de 40,01 a 60% = Regular;
- c) de 60,01 a 80% = Bom e,
- d) de 80,01 a 100% = Excelente.

§ 5º Caso o resultado da média da avaliação de desempenho seja Insuficiente, o servidor não será promovido (DISTRITO FEDERAL, 2011).

A cartilha apresentada no Anexo IV disciplina os processos de gestão do desempenho no âmbito distrital. Já o Quadro 9 sintetiza as normativas sobre gestão do desempenho individual no Distrito Federal:

Quadro 9 - Normativas relativas à gestão do desempenho no Distrito Federal

LEGISLAÇÃO	EMENTA
Decreto n.º 29.814, de 10 de dezembro de 2008.	Institui a Política de Gestão de Pessoas da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal, e dá outras providências.
Decreto n.º 37.770, de 14 de novembro de 2016.	Regulamenta a promoção funcional dos servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal de que trata o artigo 56, da Lei Complementar n.º 840/ 2011.
Portaria n.º 01-95-SEA, de 5 de janeiro de 1995.	Aprova as diretrizes gerais da sistemática de Avaliação de Desempenho de que trata o inciso V, do § 1º, do art. 5º, do Decreto n.º 14.647, de 25 de março de 1993, aplicáveis aos servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal.

Fonte: DISTRITO FEDERAL, 1995, 2008, 2016.

Sendo assim, apreende-se que a política de gestão de pessoas no âmbito do Distrito Federal busca melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos, preparar os servidores para serem agentes de desenvolvimento, adequar suas competências aos objetivos das instituições e promover a racionalização dos gastos públicos. A avaliação de desempenho individual desempenha um papel fundamental nesse contexto, pois tem como finalidade valorizar o servidor, aprimorar seu trabalho, fortalecer a organização e subsidiar decisões sobre promoção funcional, treinamento, remanejamento e planejamento de atividades.

5.1.4 Mato Grosso

A Coordenadoria de Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento informou que a política de gestão do desempenho dos servidores do Poder Executivo do Estado do Mato Grosso contempla duas modalidades: a Avaliação Especial de Desempenho do Servidor e a Avaliação Anual de Desempenho.

A Avaliação Especial de Desempenho é disciplinada pela Lei Complementar n.º 80, de 14 de dezembro de 2000, regulamentada pelo Decreto n.º 110, de 5 de março de 2003, tendo por finalidade “[...] avaliar o conhecimento, habilidades e atitudes do servidor, a fim de conferir estabilidade no cargo para o qual fora nomeado mediante aprovações em concurso público” (MATO GROSSO, 2000). Realizada anualmente por Comitê de Avaliação Especial de Desempenho composto por três membros selecionados dentre aqueles que atuam diretamente com o servidor avaliado, sendo um deles necessariamente o superior hierárquico imediato, a avaliação compreende os seguintes critérios:

- I – integração à equipe: abrangendo os fatores responsabilidade e cooperação;
- II – desempenho da função pública: abrangendo o fator idoneidade moral;
- III – práticas de execução de trabalho: abrangendo o fator uso adequado dos equipamentos de serviço e material de expediente;
- IV – qualidade do trabalho: abrangendo os fatores qualidade no trabalho, produtividade no trabalho e eficiência;
- V – conhecimento do trabalho: abrangendo o fator conhecimento do trabalho;
- VI – capacidade física: abrangendo o fator saúde;
- VII – orientação para o cliente: abrangendo os fatores presteza e criatividade;
- VIII – comportamento no trabalho: abrangendo os fatores assiduidade, pontualidade e administração do tempo;
- IX – atualização profissional: abrangendo o fator iniciativa; (MATO GROSSO, 2003).

Para cada critério são atribuídos conceitos — Excelente, Muito bom, Bom, Regular e Insatisfatório — que correspondem a pontuações em uma escala de 0 (zero) a 100 (cem pontos). Para ser considerado apto no estágio probatório, o servidor precisa obter pontuação superior a 60 pontos na média das avaliações dos três anos (MATO GROSSO, 2003).

Para além da avaliação em período de estágio probatório, o Poder Executivo do Estado de Mato Grosso regulamentou, por meio do Decreto n.º 1.303/2022, a Avaliação Anual de Desempenho dos servidores públicos civis, com o objetivo de:

- I – mensurar sistematicamente o desempenho alcançado pelo servidor em face das atribuições previstas para o cargo público ocupado;
- II – identificar as necessidades de desenvolvimento profissional dos servidores públicos estaduais; e
- III – fornecer subsídios para a análise do cumprimento das obrigações funcionais e concessão de direitos, previstos nas demais legislações aplicáveis aos servidores públicos do Estado (MATO GROSSO, 2022).

A Avaliação Anual de Desempenho é composta por três pilares: competências; comprometimento e produtividade; e pontualidade e assiduidade.

O pilar competência busca “[...] aferir o desempenho do servidor com base no mapeamento das competências necessárias para o desempenho satisfatório das atribuições previstas para o cargo público ocupado” (MATO GROSSO, 2022). O avaliador classifica as entregas efetivas do servidor como evidências ou não do comportamento esperado, segundo uma escala graduada.

O pilar comprometimento e produtividade procura “[...] aferir ações que reflitam as contribuições e comprometimentos do servidor com as necessidades e objetivos da Administração Pública realizadas no decorrer do ciclo anual avaliativo do servidor” (MATO GROSSO, 2022).

Por fim, o pilar pontualidade e assiduidade objetiva “[...] aferir o desempenho do servidor no cumprimento da sua jornada diária, semanal e mensal prevista para o cargo” (MATO GROSSO, 2022).

As lacunas coletivas de competências identificadas subsidiam a elaboração e execução, pelas Escolas de Formação do Poder Executivo, do Plano de Desenvolvimento de Competências dos Servidores Públicos do estado, enquanto as lacunas individuais de competências ensejam a elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais, visando à melhoria das entregas efetivas do servidor (MATO GROSSO, 2022).

Os documentos utilizados no processo de Avaliação Anual de Desempenho no estado são apresentados no Anexo V. Já o Quadro 10 sintetiza as normativas sobre gestão do desempenho individual no Mato Grosso:

Quadro 10 - Normativas relativas à gestão do desempenho no Estado do Mato Grosso

LEGISLAÇÃO	EMENTA
Decreto n.º 110, de 5 de março de 2003.	Dispõe sobre os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos civis do Estado.

Decreto n.º 1303, de 3 de março de 2022.	Dispõe sobre a avaliação anual de desempenho dos servidores públicos civis do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, e dá outras providências.
Lei Complementar n.º 80, de 14 de dezembro de 2000.	Dispõe sobre os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos civis do Estado.

Fonte: MATO GROSSO, 2000, 2003, 2022.

Desse modo, a política de gestão do desempenho dos servidores do Poder Executivo do Estado do Mato Grosso, conforme descrita anteriormente, apresenta algumas características relevantes. É positivo que haja um sistema estruturado de avaliação, com critérios específicos e uma abordagem abrangente que considera não apenas o desempenho das funções, mas também habilidades, comportamento no trabalho, integração à equipe, entre outros aspectos.

A Avaliação Especial de Desempenho, que ocorre durante o estágio probatório, assegura que os servidores públicos sejam competentes e atendam aos requisitos necessários para o desempenho satisfatório de suas funções. A Avaliação Anual de Desempenho, por sua vez, permite a identificação de áreas que necessitam de melhorias e a promoção do desenvolvimento contínuo dos servidores.

A existência de planos de desenvolvimento de competências, tanto coletivos quanto individuais, é outro aspecto positivo. Esses planos podem ser eficazes para abordar as lacunas identificadas nas avaliações e fornecer aos servidores as oportunidades e recursos necessários para aprimorar suas habilidades e desempenho.

5.1.5 Rio Grande do Sul

A gestão do desempenho é um dos pilares da Política de Gestão e de Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) do estado do Rio Grande do Sul, instituída pelo Decreto n.º 56.436, de 29 de março de 2022 (RIO GRANDE DO SUL, 2022). A gestão do desempenho busca

[...] o alinhamento das distintas competências, rendimentos e entregas do agente público, mobilizados no contexto profissional, em prol de uma melhoria contínua da atuação do agente público, com vistas à geração de valor público orientado para a sociedade e alinhada à estratégia governamental (RIO GRANDE DO SUL, 2022a).

O processo é composto pela dimensão institucional, com metas estabelecidas a partir da estratégia governamental, e pela dimensão individual, com a análise de competências, realizada no âmbito dos comportamentos do indivíduo e pelas entregas individuais pactuadas com a respectiva liderança. A gestão do desempenho observa o seguinte ciclo: planejamento e pactuação; *feedback* de acompanhamento; e análise das entregas e das competências (RIO GRANDE DO SUL, 2022a).

Não foi possível identificar os documentos utilizados durante o processo. O Anexo VI, no entanto, apresenta documento que disciplina as competências esperadas dos agentes públicos do Poder Executivo do estado do Rio Grande do Sul.

A Secretaria de Estado Planejamento, Governança e Gestão do estado do Rio Grande do Sul indicou ainda, como parte do projeto Gestão de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas, a regulamentação do regime especial de teletrabalho, disciplinado no Decreto n.º 56.536, de 1º de junho de 2022 (RIO GRANDE DO SUL, 2022b).

Os servidores interessados em aderir voluntariamente ao programa preenchem Plano de Trabalho contendo as atividades, deveres, obrigações e metas individuais e coletivas de produtividade, competindo à “[...] chefia imediata atestar, mensalmente, a efetividade dos servidores em teletrabalho, mediante verificação e certificação do cumprimento das metas do Plano de Trabalho” (RIO GRANDE DO SUL, 2022b). O descumprimento das metas individuais e coletivas de produtividade é um dos critérios para a revogação da autorização ao servidor para o desempenho de suas atribuições em regime especial de teletrabalho (RIO GRANDE DO SUL, 2022b).

O Quadro 11 sintetiza as normativas sobre gestão do desempenho individual no Rio Grande do Sul:

Quadro 11 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado do Rio Grande do Sul

LEGISLAÇÃO	EMENTA
Decreto n.º 53.436, de 29 de março de 2022.	Institui Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul e Rede de Gestão Estratégica de Pessoas – Rede-Pessoas.
Decreto n.º 56.750, de 1º de dezembro de 2022.	Altera o Decreto n.º 56.536 de 1º de junho de 2022, que regulamenta o regime especial de teletrabalho de que trata o parágrafo único do art. 32 da Lei Complementar n.º 10.098, de 3 de fevereiro de 1994, e o Capítulo II-A

	do Título II do Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1973, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho, no âmbito da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional.
--	---

Fonte: RIO GRANDE DO SUL, 2022a, 2022b.

A abordagem adotada pelo estado do Rio Grande do Sul para a gestão do desempenho, portanto, busca alinhar competências, rendimentos e entregas dos servidores públicos em prol de uma melhoria contínua da atuação, visando à geração de valor público alinhado à estratégia governamental. A política reconhece a importância tanto das metas coletivas quanto das metas individuais para impulsionar o desempenho dos servidores públicos, destacando a importância dos *feedbacks* de acompanhamento.

Essa abordagem de gestão do desempenho alinhada ao teletrabalho pode trazer benefícios significativos, como flexibilidade para os servidores e redução de custos operacionais para a administração pública. Ao estabelecer metas claras e responsabilizar os servidores pelo cumprimento delas, a política busca garantir a produtividade e a qualidade do trabalho, mesmo em um ambiente remoto. A inclusão do regime especial de teletrabalho como parte desse processo demonstra uma adaptação às novas formas de trabalho e busca manter a produtividade e a qualidade do trabalho, mesmo à distância.

5.1.6 Mato Grosso do Sul

A gestão do desempenho no estado do Mato Grosso do Sul ocorre por meio de Avaliação de Desempenho Individual (ADI), pautada no modelo de gestão por competências, disciplinado no Decreto n.º 14.719, de 18 de abril de 2017. A Avaliação de Desempenho Individual tem por objetivo:

- I - orientar a política de gestão de pessoas nos órgãos do Poder Executivo Estadual;
- II - aferir as competências e o desempenho dos servidores no exercício de suas funções e compatibilizá-las às competências institucionais mapeadas no órgão em exercício;
- III - definir as necessidades de desenvolvimento e de qualificação, identificadas nas lacunas de competências;
- IV - vincular a progressão e a promoção na carreira ao desempenho do servidor;
- V - subsidiar as ações relativas à mobilidade funcional e na indicação de cargos de chefia e gerência;
- VI - contribuir com a definição de perfis profissionais para concursos públicos, visando ao provimento de cargos, às seleções, às contratações e à manutenção

de contratos (MATO GROSSO DO SUL, 2017).

O processo de avaliação é diferenciado para ocupantes de cargo de liderança e para os demais servidores: os gerentes de equipe são avaliados pelas competências e metas orientadas para resultados do setor ou do órgão em que trabalham, com base no planejamento institucional, enquanto os demais servidores são avaliados pelas competências e entregas individuais, pautadas em indicadores de desempenho ou em metas setoriais orientadas para resultados. Ademais, a avaliação dos gerentes de equipe é composta por autoavaliação, por avaliação do superior hierárquico, e da equipe de trabalho; a avaliação dos demais servidores, por sua vez, é composta apenas pela avaliação da chefia imediata e pela autoavaliação (MATO GROSSO DO SUL, 2017).

O processo de ADI compreende as seguintes etapas:

I - definição das competências essenciais, gerenciais e técnicas pautadas na missão, na visão, nos valores e nas demais orientações dos planos de gestão estratégica e operacionais dos órgãos, atribuições dos cargos e das carreiras e na pesquisa perante os servidores, com o preenchimento do questionário de mapeamento das competências;

II - elaboração do PGDI pela chefia, em conjunto com o servidor, com preenchimento do formulário do Plano de Gestão de Desempenho Individual, no início do ciclo da avaliação, definindo as entregas individuais previstas para o período avaliado, as competências existentes e ou necessárias ao bom desempenho, e as ações de desenvolvimento que deverão ocorrer no período;

III - realização dos acompanhamentos conforme cronograma no próprio formulário do PGDI, envolvendo a chefia imediata e o servidor;

IV - elaboração dos Termos de Avaliação de Desempenho Individual (TADI) do servidor e do gerente de equipe no final do período avaliativo, de acordo com o PGDI;

V - notificação do servidor do resultado de sua ADI;

VI - fase recursal (MATO GROSSO DO SUL, 2017).

Os conceitos no formulário Termo de Avaliação de Desempenho Individual são classificados utilizando-se da seguinte escala:

- não apresentou as competências e o desempenho esperados;
- apresentou com pouca frequência as competências e o desempenho esperados;
- apresentou com razoável frequência as competências e o desempenho esperados;
- apresentou com grande frequência as competências e o desempenho esperados;

- apresentou plenamente as competências e o desempenho esperados (MATO GROSSO DO SUL, 2017).

O estado do Mato Grosso do Sul utiliza de sistema *online* para gerenciamento do processo, não sendo possível acessá-lo sem prévia autorização. O Quadro 12 sintetiza as normativas sobre gestão do desempenho individual no Mato Grosso do Sul:

Quadro 12 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado do Mato Grosso do Sul

LEGISLAÇÃO	EMENTA
Decreto n.º 14.719, de 18 de abril de 2017.	Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Cíveis, Integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul.

Fonte: MATO GROSSO DO SUL, 2022a, 2022b.

Sendo assim, a ADI no estado do Mato Grosso do Sul tem como objetivo aferir as competências e o desempenho dos servidores no exercício de suas funções, buscando compatibilizá-las com as competências institucionais. A vinculação entre competências individuais e institucionais pode ser considerada como um aspecto positivo.

A ADI também está vinculada à progressão e promoção na carreira dos servidores. Embora seja válido considerar o desempenho como critério para progressão e promoção, é importante garantir que os critérios sejam justos, transparentes e baseados em evidências concretas, evitando, assim, qualquer forma de favorecimento ou subjetividade na avaliação.

Outro aspecto positivo a ser apontado é a diferenciação na avaliação de gerentes de equipe em face dos demais servidores. Avalia-se que ocupantes de cargo de liderança devem possuir competências específicas para o desempenho da função.

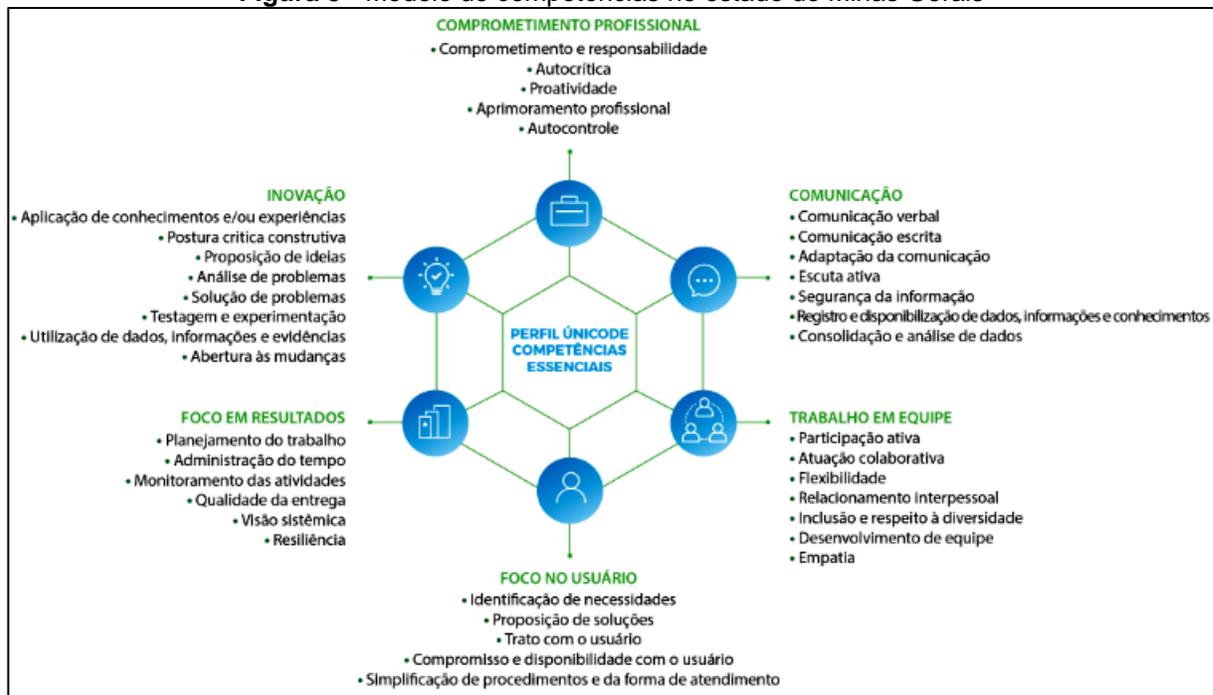
5.1.7 Minas Gerais

Em Minas Gerais, a política de gestão do desempenho desdobra-se em três processos de avaliação de desempenho: a Avaliação Especial de Desempenho, que objetiva apurar a aptidão do servidor em período de estágio probatório no desempenho do cargo, para fins de aquisição de estabilidade; a Avaliação de Desempenho Individual, aplicada

aos servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo, aos ocupantes de cargo de provimento em comissão ou função gratificada com natureza de assessoramento e aos ocupantes exclusivamente de cargo de provimento em comissão com natureza de assessoramento; e a Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos, voltada ao servidor que exerce função gerencial e ao ocupante de cargo de provimento em comissão de direção ou chefia (MINAS GERAIS, 2007, 2008, 2011, 2021). O modelo de gestão adotado tem como base a gestão por competências, concentrando-se na utilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores no contexto do trabalho (MINAS GERAIS, 2022).

A Avaliação Especial de Desempenho e a Avaliação de Desempenho Individual contemplam as seguintes competências essenciais: comprometimento profissional; comunicação; foco em resultados; foco no usuário; inovação; e trabalho em equipe (MINAS GERAIS, 2021). Cada competência desdobra-se em uma ideia central, que por sua vez relaciona-se a um comportamento esperado (Figura 5).

Figura 5 - Modelo de competências no estado de Minas Gerais



Fonte: SEPLAG/MG, 2022.

A cada início de ciclo, o servidor preenche, com o auxílio da chefia imediata, o Plano de Gestão do Desempenho Individual, momento em que: são escolhidas as competências essenciais e os respectivos comportamentos esperados, que devem possuir relação com as atividades exercidas pelo servidor; é identificado o nível de desenvolvimento inicial apresentado pelo servidor em relação ao comportamento esperado escolhido; são indicadas as ações de desenvolvimento que devem ser realizadas pelo servidor para o aprimoramento em relação às competências essenciais e aos comportamentos esperados escolhidos; e são descritas as principais entregas a serem cumpridas pelo servidor, que possuem relação com as competências essenciais e os comportamentos esperados escolhidos. Ao término do ciclo avaliativo, os comportamentos esperados de cada competência são avaliados considerando a seguinte escala:

- apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação;
- apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento;
- apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento;
- apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento;
- apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido (MINAS GERAIS, 2021).

Para ser considerado apto no estágio probatório, o servidor deve obter, no mínimo, 60% na média do somatório dos pontos obtidos em todas as etapas da avaliação (MINAS GERAIS, 2021). Já os resultados das Avaliações de Desempenho Individuais “[...] servem de insumo para identificar gaps de competências, subsidiando a elaboração de planos de ação de desenvolvimento a fim de promover a potencialização dos pontos fortes e o aperfeiçoamento dos pontos de melhoria apresentados pelos servidores” (SE-PLAG/MG, 2022).

O processo de Avaliação de Desempenho do Gestor Público é semelhante, tendo como base um perfil de competências gerenciais que contempla: comportamento inovador; comprometimento e desenvolvimento profissional; comunicação e compartilhamento de informações e conhecimentos; gestão de pessoas; liderança de equipes; orientação para resultados; e visão institucional (MINAS GERAIS, 2021). Participam do processo de avaliação a chefia imediata do gestor público avaliado o próprio gestor público, por meio da autoavaliação, e os servidores que compõem a equipe subordinada ao gestor público avaliado (MINAS GERAIS, 2008).

Os formulários utilizados no processo de gestão do desempenho individual no estado são apresentados no Anexo VII. Já o Quadro 13 sintetiza as normativas sobre gestão do desempenho individual em Minas Gerais:

Quadro 13 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado de Minas Gerais

LEGISLAÇÃO	EMENTA
Decreto n.º 44.559, de 29 de Junho de 2007.	Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.
Decreto n.º 44.986, de 19 de dezembro de 2008.	Regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar n.º 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.
Decreto n.º 45.851, de 28 de dezembro de 2011.	Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.
Portaria SEPLAG n.º 042, de 11 de junho de 2021.	Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

Fonte: MINAS GERAIS, 2007, 2008, 2011, 2021.

Em resumo, a política de gestão do desempenho em Minas Gerais demonstra uma preocupação em desenvolver um processo de avaliação mais completo e personalizado, promovendo a melhoria contínua do desempenho por meio do desenvolvimento de competências. Fundamentar a política de gestão do desempenho no modelo de gestão por competências significa que o foco é colocado nas habilidades, conhecimentos e

atitudes dos servidores no contexto do trabalho. Ao definir competências essenciais e comportamentos esperados relacionados a cada uma delas, a política busca alinhar as expectativas de desempenho com as atividades desempenhadas pelos servidores.

Ademais, são consideradas as particularidades de cada grupo de servidores. A abordagem diferenciada para diferentes grupos de servidores, adaptada às necessidades e características específicas de cada grupo, reconhece que diferentes cargos e funções requerem diferentes competências e abordagens de avaliação, garantindo uma análise mais precisa e contextualizada.

A elaboração do Plano de Gestão do Desempenho Individual ao início de cada ciclo avaliativo permite uma maior clareza e alinhamento de expectativas entre os servidores e suas chefias, bem como o estabelecimento de metas e objetivos específicos. A adoção de uma escala de avaliação com diferentes estágios de desenvolvimento, por sua vez, permite uma avaliação mais gradativa e detalhada, reconhecendo os diferentes níveis de maturidade e progresso dos servidores em relação às competências exigidas.

Por fim, destaca-se que a política de gestão do desempenho em Minas Gerais inclui a participação ativa dos avaliadores (chefias imediatas e membros da equipe) e também a autoavaliação dos servidores. Essa abordagem multifacetada e participativa permite uma visão mais abrangente e equilibrada do desempenho, levando em consideração diferentes perspectivas e percepções.

5.1.8 Goiás

Em Goiás, a solicitação foi respondida pela Gerência de Normas e Critérios de Produtividade, vinculada à Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, da Secretaria de Estado da Administração (SEAD). A unidade esclareceu que, no âmbito do Poder Executivo do Estado de Goiás, as normativas que tratam de avaliação de desempenho individual, de forma geral, são as relativas ao estágio probatório.

O Decreto n.º 8.940, de 17 de abril de 2017, regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho do servidor público civil em estágio probatório na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. A avaliação, realizada semestral-

mente pela chefia imediata e pelo próprio servidor, consiste na pontuação do desempenho em relação aos seguintes requisitos: iniciativa; assiduidade e pontualidade; relacionamento interpessoal; eficiência; e comprometimento com o trabalho. Após o preenchimento eletrônico dos respectivos formulários, a avaliação é submetida à Comissão de Avaliação, composta, no mínimo, por três servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo e estáveis, todos com nível de escolaridade igual ou superior ao exigido para o ingresso no cargo de provimento efetivo ocupado pelo servidor em estágio probatório (GOIÁS, 2017a).

Para ser declarado aprovado no estágio probatório e estável em seu cargo de provimento efetivo, o servidor deve alcançar simultaneamente no consolidado final:

- I – o mínimo de 70% (setenta por cento) de aproveitamento obtido pela média aritmética simples das avaliações realizadas; e
- II – o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de aproveitamento obtido pela média aritmética simples dos pontos correspondentes a cada um dos requisitos avaliados e pontuados separadamente (GOIÁS, 2017a).

Procedimento semelhante é adotado para a Avaliação Especial de Desempenho do professor em estágio probatório, regulamentada pelo Decreto n.º 9.396, de 5 de fevereiro de 2019. O registro dos dados relativos ao desempenho dos profissionais que compõem o quadro do magistério público estadual, no entanto, é efetuado pelo(s) diretor(es) da(s) unidade(s) escolar(es), pelo coordenador pedagógico ou equivalente e pelo próprio professor em estágio probatório, atribuindo-se maior peso ao requisito “Eficiência” (GOIÁS, 2019).

A Lei n.º 17.475, de 21 de novembro de 2011, por seu turno, instituiu a Gratificação pelo Desempenho em atividade do Vapt Vupt (GDVV), atribuída aos servidores e empregados lotados nas unidades de atendimento do Vapt Vupt. O valor da Gratificação é fixado a partir de avaliação de desempenho, que observa os seguintes critérios: assiduidade; pontualidade; índice de quantidade de atendimento; dias efetivamente trabalhados; quantidade de ótimo por atendente; índice de retrabalho; comprometimento com o sistema de gestão da qualidade; desempenho pessoal (pontuações aplicadas no período); índice de satisfação da unidade; índice de satisfação do pré-atendimento (recepção, triagem e espera); tempo médio de atendimento; e índice de desistência (GOIÁS, 2011).

O Decreto n.º 10.055, de 25 de fevereiro de 2022, regulamenta a Lei n.º 14.600, de 1º de dezembro de 2003, que institui o Prêmio de Incentivo aos servidores em efetivo exercício no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde (SES). O Prêmio de Incentivo, instituído nas modalidades individual e adicional, é pago “aos servidores em efetivo exercício na Secretaria de Estado da Saúde – SES, com o objetivo de incrementar a produtividade e aprimorar a qualidade dos serviços prestados na pasta, nas atividades finalísticas e de área meio” (GOIÁS, 2022).

O valor do Prêmio de Incentivo Individual e/ou do Prêmio de Incentivo Adicional pago mensalmente aos servidores guarda relação com as pontuações obtidas em avaliações de desempenho realizadas trimestralmente pelas chefias imediatas e pelos próprios avaliados, em um processo constituído por três pilares: produtividade no trabalho, avaliação de frequência e exercício das funções gerias e/ou adicionais.

A produtividade no trabalho é mensurada confrontando-se as atividades executadas durante o ciclo de avaliação com as atividades planejadas inicialmente, conforme pactuado.

Já a frequência é avaliada tendo em conta dois indicadores: assiduidade e pontualidade. Cada conceito está atrelado a uma questão direcionadora, para a qual são atribuídas notas entre 1 (um) e 5 (cinco) pontos, segundo uma escala graduada.

O exercício de funções gerais é verificado por meio da manifestação de competências durante o ciclo avaliativo, sendo elas: objetivos e metas; qualidade do trabalho; comprometimento e responsabilidade; resolutividade no atendimento prestado ao usuário de serviços e sistema; trabalho em equipe; comunicação; adaptabilidade; aperfeiçoamento técnico; proatividade; e gestão de riscos. O servidor também autoavalia a manifestação das suas competências, atribuindo-se maior peso, contudo, à nota da chefia imediata.

Por fim, as competências expressas durante o exercício de funções adicionais são: objetivos e metas; planejamento; visão de futuro; liderança; comunicação; adaptabilidade; inovação; gestão de riscos; mentalidade digital e visão sistêmica (GOIÁS, 2022).

O resultado obtido em Avaliação de Desempenho Individual, de mesmo modo, é utilizado como condição para percepção da Gratificação de Produtividade Fiscal, devida

aos servidores efetivos da Secretaria de Estado da Saúde, em exercício na Superintendência de Vigilância em Saúde e nas Regionais de Saúde que realizam as atividades de fiscalização sanitária, conforme regulamenta o Decreto n.º 9.122, de 28 de dezembro de 2017 (GOIÁS, 2017b).

A Avaliação consiste na atribuição de nota em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), sendo 0 (zero) para insuficiente e 10 (dez) para excelente, observados os seguintes indicadores: produtividade no trabalho; comprometimento com o trabalho; capacidade de autodesenvolvimento; iniciativa; relacionamento interpessoal; assiduidade; e pontualidade (GOIÁS, 2017b).

A Avaliação de Desempenho Individual de Mérito também é condição para a percepção da Gratificação de Atividade Socioeducativa (GASE), devida aos servidores que desempenham atividades no âmbito do Sistema de Atendimento Socioeducativo Estadual. A avaliação contempla: plano de objetivos e metas; autoavaliação; avaliação por pares e avaliação da chefia imediata, com base nos seguintes critérios: agilidade; pres-tatividade; eficiência e eficácia; iniciativa; análise de riscos e oportunidades; visão sistêmica; conhecimento do trabalho; formação e capacitação; comunicação; capacidade de análise; tomada de decisão; relacionamento interpessoal; atenção; trabalho colaborativo; empatia; comportamento ético; flexibilidade; organização; administração de conflitos; liderança; planejamento e resiliência (GOIÁS, 2021).

Por último, a Lei n.º 19.633, de 28 de abril de 2017, que dispõe sobre o Plano de Cargos e Remuneração do pessoal pertencente aos Grupos Ocupacionais Técnico Ambiental e Analista Ambiental e dá outras providências, utiliza-se de avaliação de desempenho como critério para a progressão de servidores enquadrados no Plano de que trata a referida normativa (GOIÁS, 2017c).

O Quadro 14 sintetiza as normativas sobre gestão do desempenho individual em Goiás:

Quadro 14 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado de Goiás

LEGISLAÇÃO	EMENTA
Decreto n.º 8.940, de 17 de abril de 2017.	Regulamenta a avaliação especial de desempenho do servidor público civil em estágio probatório na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

Decreto n.º 9.122, de 28 de dezembro de 2017	Regulamenta a concessão da Gratificação de Produtividade Fiscal, instituída pelo art. 21 da Lei no 18.464, de 13 de maio de 2014.
Decreto n.º 9.396, de 5 de fevereiro de 2019.	Regulamenta a Lei n.º 21.172, de 23 de novembro de 2021, que dispõe sobre a Gratificação de Atividade Socioeducativa – GASE no âmbito do Sistema de Atendimento Socioeducativo Estadual.
Decreto n.º 10.055, de 25 de fevereiro de 2022.	Regulamenta a Lei n.º 14.600, de 1º de dezembro de 2003, que institui o Prêmio de Incentivo aos servidores em efetivo exercício nas Unidades Assistenciais e dá outras providências.
Lei n.º 17.475, de 21 de novembro de 2011.	Dispõe sobre o novo padrão de serviços e atendimento, disciplina o Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão – Vapt Vupt – e dá outras providências.
Lei n.º 19.633, de 28 de abril de 2017.	Dispõe sobre o Plano de Cargos e Remuneração do pessoal pertencente aos Grupos Ocupacionais Técnico Ambiental e Analista Ambiental e dá outras providências.

Fonte: GOIÁS, 2011, 2017a, 2017b, 2017c, 2019.

Observa-se a ausência de um sistema de gestão do desempenho abrangente, que ofereça suporte à avaliação contínua, ao *feedback* regular e ao desenvolvimento dos servidores. A avaliação de desempenho é realizada semestralmente ou trimestralmente — a depender do objetivo —, o que pode limitar a capacidade de identificar oportunidades de melhoria em tempo real e de fornecer orientações adequadas aos servidores.

Principalmente no contexto do estágio probatório, a avaliação de desempenho é baseada em critérios simplificados, como assiduidade, pontualidade, relacionamento interpessoal, eficiência e comprometimento com o trabalho. Esses critérios podem ser considerados limitados e não abrangentes o suficiente para uma avaliação completa e precisa do desempenho dos servidores. A falta de critérios mais específicos relacionados às competências e aos resultados alcançados pode não refletir adequadamente a contribuição e o potencial dos servidores.

Em algumas modalidades de avaliação de desempenho em Goiás, como a utilizada para a percepção da Gratificação pelo Desempenho do Vapt Vupt e o Prêmio de Incentivo Individual e Adicional, há uma forte ênfase em critérios quantitativos, como índices de quantidade de atendimento, tempo médio de atendimento e índice de desistência. Essa abordagem pode levar a uma excessiva valorização da produtividade em detrimento de outros aspectos importantes do desempenho, como a qualidade do serviço prestado e o desenvolvimento de competências.

Por fim, não foi identificado como os resultados da avaliação são efetivamente utilizados para identificar necessidades de desenvolvimento, promover o crescimento profissional ou direcionar políticas de recursos humanos. A falta de uma abordagem proativa para o desenvolvimento com base nos resultados da avaliação pode limitar o potencial de melhoria dos servidores.

5.1.9 Espírito Santo

No estado do Espírito Santo a política de gestão do desempenho está alicerçada em dois instrumentos: a avaliação do servidor em período de estágio probatório e a Avaliação de Desempenho Individual.

Em regra, o servidor em estágio probatório é avaliado semestralmente pela chefia imediata, que deve observar o cumprimento dos seguintes requisitos: idoneidade moral e ética; disciplina; dedicação ao serviço; e eficiência. Cada requisito desdobra-se em uma série de fatores, que por sua vez estão associados a critérios de avaliação. Para cada critério de avaliação são atribuídos pontos em uma escala de 1 (um) a 10 (dez), correspondentes aos conceitos raramente, em algumas ocasiões, na maioria das vezes e sempre.

Para se manter no cargo, o servidor deve obter pontuação superior a 50% em cada um dos requisitos, durante as avaliações parciais, e pontuação superior a 70% da pontuação total na avaliação final (ESPÍRITO SANTO, 2021).

O processo de avaliação de desempenho durante o período do estágio probatório contempla ainda o preenchimento do Formulário de Acompanhamento de Desempenho de Atividades (FADA), por meio do qual são descritas as atividades do servidor e pactuadas metas para cada período. O Decreto n.º 4999-R, de 25 de outubro de 2021, que regulamenta os critérios de avaliação do cumprimento dos requisitos para fins de aprovação em estágio probatório aplicáveis aos servidores públicos do Poder Executivo Estadual, no entanto, não descreve qual o peso do FADA nas avaliações parciais e finais (ESPÍRITO SANTO, 2021).

Processo semelhante é realizado anualmente com os servidores estáveis, utilizado como “instrumento de gestão, [para] a identificação das competências que interfe-

rem no desempenho, e que possam ser aprimoradas por meio de plano de desenvolvimento de capacitação e aperfeiçoamento profissional” (ESPÍRITO SANTO, 2018). Os requisitos avaliados, entretanto, diferem, sendo eles: postura profissional; trabalho em equipe; aplicação de normas e procedimentos; iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; conhecimentos técnicos; qualidade do trabalho; produtividade e resultados no trabalho; e aproveitamento em programas de capacitação (ESPÍRITO SANTO, 2018).

O Decreto n.º 4215-R, de 29 de janeiro de 2018, estabelece que o FADA subsidie o preenchimento dos Formulários de Avaliação de Desempenho (ESPÍRITO SANTO, 2018).

O Anexo VIII apresenta os modelos do FADA e FADI. Já o Quadro 15 sintetiza as normativas sobre gestão do desempenho individual no Espírito Santo:

Quadro 15 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado do Espírito Santo

LEGISLAÇÃO	EMENTA
Decreto n.º 4.215-R, de 29 de janeiro de 2018.	Atualiza a regulamentação da Avaliação de Desempenho Individual aplicada aos servidores públicos efetivos dos Órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional e dá outras providências.
Decreto n.º 4.999-R, de 26 de janeiro de 2021.	Regulamenta os critérios de avaliação do cumprimento dos requisitos para fins de aprovação em Estágio Probatório aplicáveis aos servidores públicos do Poder Executivo Estadual.

Fonte: ESPÍRITO SANTO, 2018, 2021.

Pelo exposto, apreende-se que a política de gestão do desempenho do estado do Espírito Santo enfatiza a definição de critérios específicos e mensuráveis, relacionados às competências, resultados esperados, alcance de metas, qualidade do trabalho e habilidades necessárias para o desempenho eficaz em cada função.

A legislação analisada, no entanto, não especifica o peso do Formulário de Acompanhamento de Desempenho de Atividades nas avaliações parciais e finais. É importante estabelecer claramente a importância desse instrumento e como ele influencia a pontuação geral do servidor no resultado final.

5.1.10 Sergipe

A Superintendência Geral de Recursos Humanos, da Secretaria de Estado da Administração, informou não haver, no âmbito do Poder Executivo do Estado de Sergipe, política de gestão ou avaliação do desempenho individual de servidores público efetivamente implementada.

A Lei n.º 8.496/18 atribui à SEAD o "fortalecimento dos mecanismos de avaliação de desempenho dos servidores públicos" (SERGIPE, 2018), enquanto a Lei n.º 5.380/04 disciplina que compete à SGRH/SEAD o gerenciamento das atividades relacionadas ao desempenho e desenvolvimento funcional dos servidores públicos no âmbito do Poder Executivo do Estado. No entanto, não há normas (leis, decretos e/ou portarias) que regulamentem essa política.

O Quadro 16 sintetiza as normativas sobre gestão do desempenho individual em Sergipe:

Quadro 16 - Normativas relativas à gestão do desempenho no estado de Sergipe

LEGISLAÇÃO	EMENTA
Lei Estadual n.º 5.380, de 1º de julho de 2004.	Dispõe sobre a Superintendência-Geral de Recursos Humanos - SGRH, da Secretaria de Estado da Administração - SEAD.
Lei Estadual n.º 8.496, de 21 de dezembro de 2018.	Dispõe sobre a Estrutura Organizacional Básica da Administração Pública Estadual - Poder Executivo, e dá providências correlatas.

Fonte: SERGIPE, 2004, 2018.

A falta de uma política de gestão do desempenho efetivamente implementada no estado de Sergipe é uma lacuna que pode prejudicar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. A ausência de normas claras e específicas para a avaliação do desempenho dos servidores pode resultar em falta de direcionamento, subjetividade nas avaliações e falta de incentivo para o desenvolvimento profissional.

5.1.11 Síntese

Decorrida mais de uma década do texto de Odellius (2010), as afirmações da autora se mantêm atuais: a gestão do desempenho nos estados brasileiros está centrada na Avaliação Especial de Desempenho, direcionada aos servidores em período de estágio probatório, voltada à confirmação no cargo e aquisição da estabilidade. O processo

se utiliza, em sua maioria, do método das escalas gráficas, cabendo à chefia imediata atribuir pontuação aos critérios elencados nos respectivos formulários a cada final de ciclo de avaliação — com duração entre seis meses e um ano.

Em São Paulo e no Distrito Federal, a avaliação de desempenho é utilizada como critério para promoção e/ou progressão em determinadas carreiras. No estado de Goiás, por seu turno, a avaliação de desempenho é utilizada principalmente como instrumento para a concessão de vantagens pecuniárias, prática que vai de encontro ao sugerido pela literatura como mecanismo motivacional (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2020).

Ainda que mais restritas, as políticas sistematizadas de gestão do desempenho direcionadas aos servidores estáveis estão presentes nos estados de São Paulo, Mato Grosso, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo e no Distrito Federal. A Avaliação de Desempenho Individual é utilizada como instrumento de gestão, a fim de contribuir para a melhora da eficiência e da eficácia da Administração Pública, subsidiando outros subprocessos da área de gestão de pessoas, a exemplo da definição das necessidades de desenvolvimento e de qualificação, mobilidade funcional, indicação para cargos de chefia e gerência, e definição de perfis profissionais para concursos públicos. É esse o sentido de gestão do desempenho adotado neste trabalho, conforme destacado no capítulo 2.

Os processos adotam a gestão por competências como modelo articulador e centram-se na observação do comportamento do servidor como manifestação de uma competência desejada, utilizando-se de formulários diversos nas etapas de planejamento, monitoramento/*feedback* e, por fim, de avaliação, conforme apresentado nos Anexos I a VIII, indo ao encontro do que determina a literatura (BERGUE, 2020; COELHO Jr., 2011; ODELIUS, 2010; ORSI; SILVA, 2014; NEIVA, 2020). Há, ainda, uma articulação entre os processos de Gestão do Desempenho e Gestão do Desenvolvimento: a partir do mapeamento das lacunas de competências, são propostas ações de desenvolvimento, muitas vezes desenvolvidas pelas próprias Escolas de Governo, conforme sugerido pelo Guia para Implementação da Gestão do Desempenho e Desenvolvimento, elaborado pelo Movimento Pessoas à Frente (2020). Em geral, os processos são compostos de autoavaliação e avaliação pela chefia imediata, estendendo-se à avaliação por pares quando o

servidor avaliado ocupa posição de liderança. As semelhanças e diferenças de cada modelo estão sistematizadas na Figura 6.

Por fim, os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul apontam a regulamentação do regime de teletrabalho no serviço público como elementos da política de gestão do desempenho. Tais programas se utilizam da pactuação de metas individuais e coletivas para justificar a manutenção do servidor em regime de trabalho híbrido.

Figura 6 - Características dos modelos de gestão de desempenho nos estados pesquisados

São Paulo				
PGD	Sim	Competências avaliadas		
Participantes do processo de avaliação	Auto Avaliação	Servidores Administrativos		
	Chefia imediata	<p>Nível elementar:</p> <p>1 – Compromisso profissional;</p> <p>2 – Responsabilidade e sustentabilidade</p> <p>3 – Comunicação;</p> <p>4 – Trabalho em equipe;</p> <p>5 – Gestão da mudança;</p>	<p>Nível intermediário/Universitário:</p> <p>1 – Compromisso profissional;</p> <p>2 – Responsabilidade e sustentabilidade;</p> <p>3 – Comunicação;</p> <p>4 – Trabalho em equipe;</p> <p>5 – Inovação e gestão da mudança;</p> <p>6 – Iniciativa;</p> <p>7 – Conhecimento e eficácia;</p>	<p>Nível Comando:</p> <p>1 – Compromisso profissional;</p> <p>2 – Responsabilidade e sustentabilidade;</p> <p>3 – Comunicação;</p> <p>4 – Gestão de pessoas e liderança;</p> <p>5 – Tomada de decisão;</p> <p>6 – Inovação e gestão da mudança;</p>
Base da Avaliação	Fatores de competência	Servidores Saúde		
Teletrabalho como elemento da PGD	Não	<p>Nível elementar:</p> <p>1 – Compromisso profissional;</p> <p>2 – Comunicação;</p> <p>3 – interesse e iniciativa;</p> <p>4 – Relacionamento interpessoal;</p> <p>5 – Conhecimentos ligados ao trabalho;</p> <p>6 – Práticas de segurança e proteção à saúde;</p> <p>7 – Flexibilidade e adaptabilidade;</p> <p>8 – Assiduidade e disciplina;</p>	<p>Intermediário</p> <p>1 – Compromisso profissional;</p> <p>2 – Comunicação;</p> <p>3 – Iniciativa e disponibilidade;</p> <p>4 – Relacionamento interpessoal;</p> <p>5 – Conhecimento e atualização;</p> <p>6 – Organização;</p> <p>7 – Desempenho no trabalho;</p> <p>8 – Práticas de segurança e proteção à saúde</p>	<p>Universitário:</p> <p>1 – Compromisso profissional;</p> <p>2 – Comunicação;</p> <p>3 – Iniciativa e disponibilidade;</p> <p>4 – Trabalho em equipe;</p> <p>5 – Conhecimento e atualização;</p> <p>6 – Tomada de decisão;</p> <p>7 – Inovação e adaptabilidade;</p> <p>8 – Foco no cliente;</p>
Parâmetros para atribuição de pontuação às competências				
1 – Fraco: Quando o servidor não apresenta desempenho nas atividades relacionadas ao indicador;		2 – Insatisfatório: Quando o servidor apresenta dificuldades no desempenho das atividades;		3 – Regular: Quando o servidor apresenta desempenho que pode ser melhorado;
				4 – Satisfatório: Quando o servidor atende ao indicador;
				5 – Competente: Quando o servidor atende ao indicador destacando-se na ação

Cont.

Plano de Desenvolvimento

Relação de pontos Fortes:

- o que sabe fazer bem feito e com facilidade;
- oportunidades de trabalho em um novo projeto/atividade;
- tarefas e atividades que são adequadas ao perfil e interesse do servidor e que podem ajudá-lo a adquirir habilidades extras

Relação de pontos para melhorias:

- habilidades que necessitam de aperfeiçoamento;
 - necessidade de remanejamento pela não adaptação do servidor às funções
- Proposta de ações para o desenvolvimento do servidor:

Santa Catarina

PGD	NA	Competências avaliadas
Participantes do processo de avaliação	NA	NA
Base da Avaliação	NA	Parâmetros para atribuição de pontuação às competências
Teletrabalho como elemento da PGD	Sim	NA

Plano de Desenvolvimento

NA

Goiás

PGD	NA	Competências avaliadas
Participantes do processo de avaliação	NA	NA
Base da Avaliação	NA	Parâmetros para atribuição de pontuação às competências
Teletrabalho como elemento da PGD	Não	NA

Plano de Desenvolvimento

NA

Legenda: NA = Não se aplica

Cont.

Mato Grosso do Sul

PGD	Sim	Competências avaliadas	
Participantes do processo de avaliação	Auto avaliação Chefia imediata Avaliação por pares	Competências Gerenciais: <ul style="list-style-type: none"> - Liderança de equipes; - Gestão do conhecimento; - Gestão de conflitos; - Inovação; - Gestão estratégica por resultados; - Orientação para resultados; - Visão Sistêmica; - Gestão de pessoas; - Comunicação; - Visão Sistêmica e Atuação Estratégica. 	
Base da Avaliação	Competências e entregas individuais e/ou metas do setor	Competências Essenciais <ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em equipe; - Comunicação; - Gestão Administrativa Institucional; - Gestão de processos e projetos para resultados; - Inovação; - Gestão de conflitos; - Gestão do conhecimento; - Foco em resultados; - Gerenciamento de crise; 	
Teletrabalho como elemento da PGD	Não	<i>Competências finalísticas</i> <i>*Competências técnicas relacionadas a cada órgão</i>	

Parâmetros para atribuição de pontuação às competências

1 – de 0 a 20 = não apresentou as competências necessárias;

2 – de 21 a 40 = apresentou com pouca frequência as competências necessárias;

3 – de 41 a 70 = apresentou com razoável frequência as competências necessárias;

4 – de 71 a 90 = apresentou com grande frequência as competências necessárias;

5 – de 91 a 100 = apresentou plenamente as competências necessárias.

Cont.

Plano de Desenvolvimento

Ações de desenvolvimento e pontos fortes

Distrito Federal

PGD	Sim	Competências avaliadas
Participantes do processo de avaliação	Chefia imediata	- Assiduidade; - Disciplina; - Iniciativa; - Produtividade; - Responsabilidade.
Base da Avaliação	Tarefas executadas e fatores de desempenho	Parâmetros para atribuição de pontuação às competências
Teletrabalho como elemento da PGD	Não	1 – Insuficiente; 2 – Fraco; 3 – Regular; 4 – Bom; 5 – Excelente.

Plano de Desenvolvimento

- Necessidade de capacitação
- Dificuldades e problemas do servidor e do ambiente de trabalho
- Indicação de possíveis soluções

Mato Grosso

PGD	Sim	Competências avaliadas
Participantes do processo de avaliação	Auto avaliação Chefia imediata Avaliação por pares	- Foco em Resultado; - Foco no Público Interno e Externo; - Trabalho em Equipe; - Disciplina no Trabalho.
Base da Avaliação	Pilares*	Parâmetros para atribuição de pontuação às competências
Teletrabalho como elemento da PGD	Não	I – Grau 01, pouquíssima evidência do comportamento esperado; II – Grau 02, pouca evidência do comportamento esperado; III – Grau 03, média evidência do comportamento esperado; IV – Grau 04, boa evidência do comportamento esperado; V – Grau 05, forte evidência do comportamento esperado.

Plano de Desenvolvimento

Ações de Melhoria

*Pilar Competências, Pilar Comprometimento e Produtividade, e Pilar Assiduidade e Pontualidade

Cont.

Minas Gerais

PGD	Sim	Competências avaliadas
Participantes do processo de avaliação	Auto avaliação Chefia imediata Avaliação por pares	<p>Competências gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - comprometimento profissional; - comunicação; - foco em resultados; - foco no usuário; - inovação; - trabalho em equipe
Base da Avaliação	Competências e entregas individuais e/ou metas institucionais	<p>Competências Gestores Públicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - comunicação e compartilhamento de informações e conhecimentos; - gestão de pessoas; - liderança de equipes; - orientação para resultados; - visão institucional
Teletrabalho como elemento da PGD	Não	

Parâmetros para atribuição de pontuação às competências

1 – apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação;

2 – apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento;

3 – apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento;

4 – apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento;

5 – apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido

Cont.

Plano de Desenvolvimento

Potencialização dos pontos fortes e o aperfeiçoamento dos pontos de melhoria

Rio Grande do Sul

PGD	Sim	Competências avaliadas
Participantes do processo de avaliação	Auto avaliação Chefia imediata	- Autodesenvolvimento; - Inovação; - Comunicação; - Trabalho colaborativo; - Geração de Valor Público; - Visão Sistêmica.
Base da Avaliação	Entregas pactuadas e Competências	Parâmetros para atribuição de pontuação às competências
Teletrabalho como elemento da PGD	Sim	ND

Plano de Desenvolvimento

ND

Espírito Santo

PGD	Sim	Competências avaliadas
Participantes do processo de avaliação	Auto avaliação Chefia imediata	- postura profissional; - conhecimentos técnicos; - trabalho em equipe; - qualidade do trabalho; - aplicação de normas e procedimentos; - produtividade e resultados no trabalho; e aproveitamento em programas de capacitação - iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;
Base da Avaliação	Competências e entregas individuais	Parâmetros para atribuição de pontuação às competências
Teletrabalho como elemento da PGD	Não	- Não Demonstra - Demonstra Muitas vezes - Demonstra Poucas vezes - Sempre demonstra

Plano de Desenvolvimento

ND

ND = Informação não disponível.

Cont.

Sergipe		
PGD	Não	Competências avaliadas
Participantes do processo de avaliação	NA	NA
Base da Avaliação	NA	Parâmetros para atribuição de pontuação às competências
Teletrabalho como elemento da PGD	Não	NA
Plano de Desenvolvimento		
NA		

Legenda: NA = Não se aplica.
 Fonte: dados da pesquisa.

5.2 GESTÃO DO DESEMPENHO NA SEAD/SE

Diante da resposta à Solicitação de Informação protocolada junto ao órgão, buscou-se, através da aplicação de questionários, identificar práticas ainda que não institucionalizadas associadas à gestão do desempenho individual, bem como as percepções dos gestores que ocupam posições de lideranças acerca do tema.

Entre os 43 respondentes, 34 (79,07%) são servidores da base operacional, enquanto 9 (20,93%) ocupam posições de liderança. Em sua maioria, são servidores efetivos (72,09%), mulheres (58,14%), com idade média de 43,49 anos e Pós-Graduação (46,51%). A Tabela 1 sintetiza essas informações:

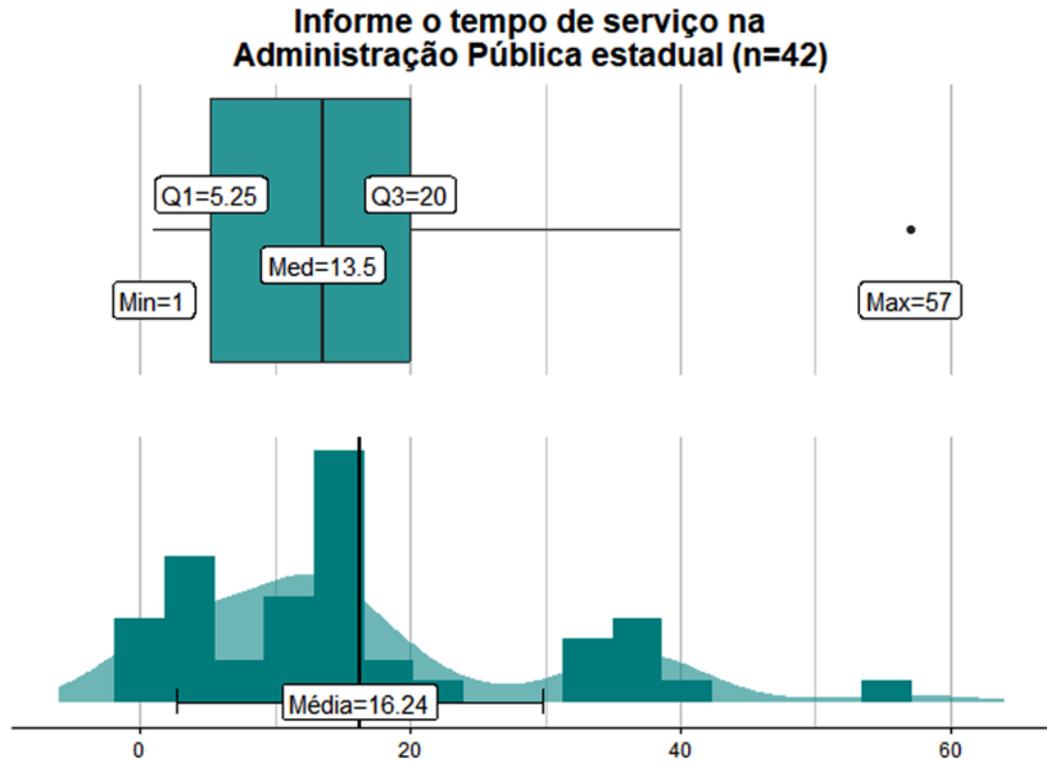
Tabela 1 - Características da amostra

Variável	Estatística
<i>Ocupa posição de chefia? (n=43)</i>	
Não	34 (79.07%)
Sim	9 (20.93%)
<i>Sou servidor: (n=43)</i>	
Efetivo	31 (72.09%)
Comissionado sem vínculo efetivo	11 (25.58%)
Cedido	1 (2.33%)
<i>Informe sua idade (n=43)</i>	
Min-Máx	27-64
Q1-Q3	34.5-55.5
Mediana	40
Média (DP)	43.49 (10.94)
<i>Gênero (n=43)</i>	
Mulher	25 (58.14%)
Homem	18 (41.86%)
<i>Nível de escolaridade (n=43)</i>	
Nível médio	4 (9.3%)
Nível Superior	19 (44.19%)
Pós-Graduação	20 (46.51%)
<i>Informe o tempo de serviço na Administração Pública estadual (n=42)</i>	
Min-Máx	1-57
Q1-Q3	5.25-20
Mediana	13.5
Média (DP)	16.24 (13.53)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O Gráfico 1 ilustra a distribuição de servidores por tempo de serviço na Administração Pública Estadual:

Gráfico 1 - Distribuição de servidores por tempo de serviço na Administração Pública Estadual



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Ao compararem-se as características dos servidores da base operacional com as características dos ocupantes de cargos de liderança, algumas estatísticas se invertem: há um maior percentual de servidores comissionados sem vínculo efetivo, bem como de homens, ocupando tais posições:

Tabela 2 - Comparativo entre as características de servidores que ocupam ou não cargos de liderança

Característica	Geral	Não	Sim	p-valor
Sou servidor: (43)				
Cedido	1 (2.33%)	1 (2.94%)	0 (0%)	0.394b
Comissionado sem vínculo efetivo	11 (25.58%)	7 (20.59%)	4 (44.44%)	
Efetivo	31 (72.09%)	26 (76.47%)	5 (55.56%)	
Informe sua idade (43)				
Min-Máx	27-64	27-64	27-57	0.354d (r=0.14)
Q1-Q3	34.5-55.5	37-55.75	34-48	
Mediana	40	40	37	
Média	43.49	44.26	40.56	
DP	10.94	10.96	11.01	
Gênero (43)				
Homem	18 (41.86%)	13 (38.24%)	5 (55.56%)	0.455b
Mulher	25 (58.14%)	21 (61.76%)	4 (44.44%)	
Nível de escolaridade (43)				
Nível médio	4 (9.3%)	3 (8.82%)	1 (11.11%)	0.655d (r=-0.07)
Nível Superior	19 (44.19%)	16 (47.06%)	3 (33.33%)	
Pós-Graduação	20 (46.51%)	15 (44.12%)	5 (55.56%)	
Informe o tempo de serviço na Administração Pública estadual (42)				
Min-Máx	1-57	1-40	4-57	0.563d (r=-0.09)
Q1-Q3	5.25-20	6.5-18.75	5-25.75	
Mediana	13.5	13	14	
Média	16.24	15.41	19.75	
DP	13.53	12.24	18.67	

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O questionário direcionado aos servidores da base operacional foi constituído de 18 (dezoito) variáveis. Os respondentes deveriam manifestar anuência às afirmações através de uma escala graduada, onde 1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo, 3 = Neutro, 4 = Concordo e 5 = Concordo Fortemente. O Quadro 17 indica a quantidade e o percentual de respostas para cada uma das afirmações presentes no formulário encaminhado:

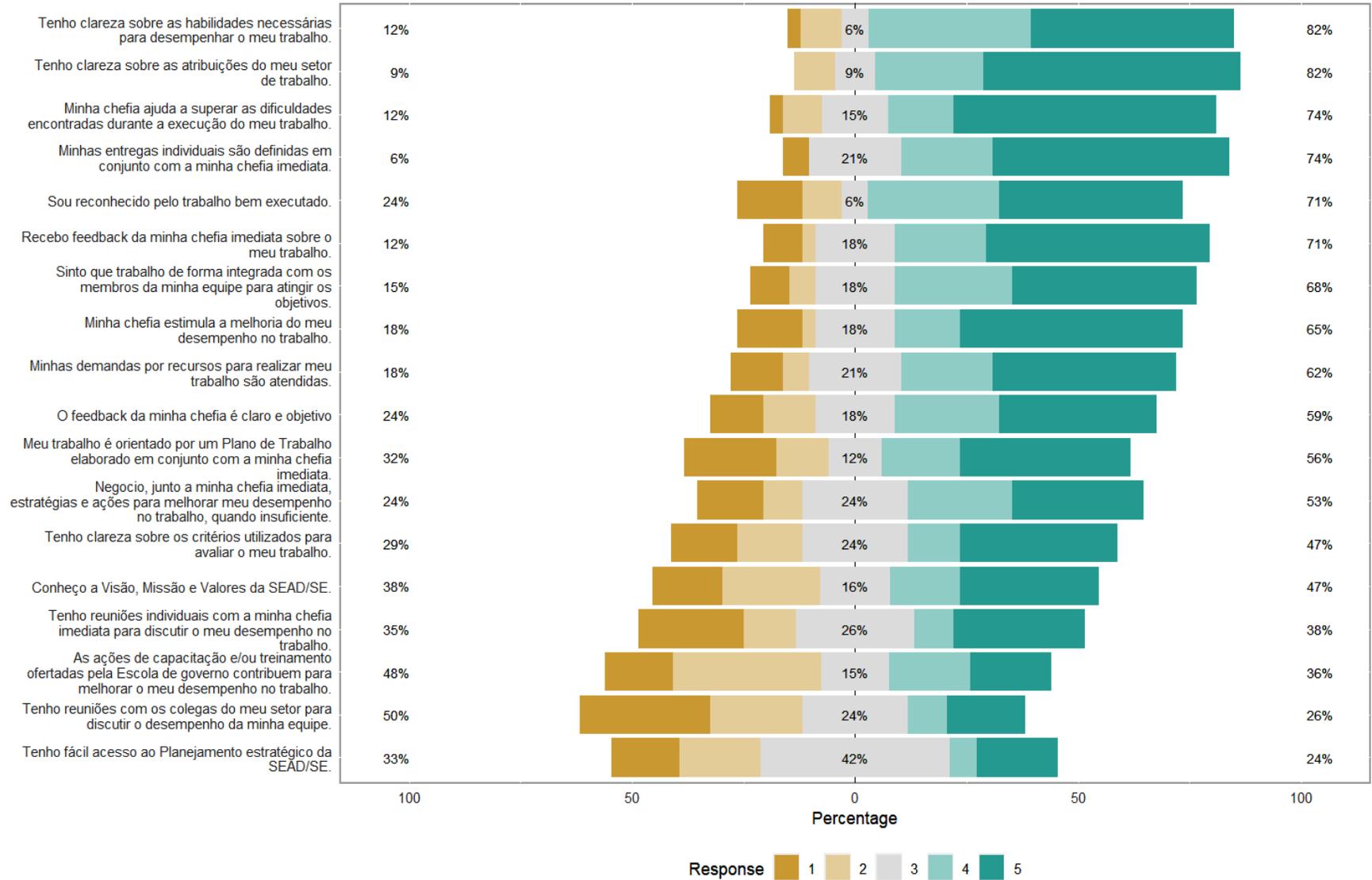
Quadro 17 - Quantidade de respostas e percentuais em relação ao total de respostas por item

Variável	1	2	3	4	5
Tenho fácil acesso ao Planejamento estratégico da SEAD/SE.	5 (15.15%)	6 (18.18%)	14 (42.42%)	2 (6.06%)	6 (18.18%)
Conheço a Visão, Missão e Valores da SEAD/SE.	5 (15.62%)	7 (21.88%)	5 (15.62%)	5 (15.62%)	10 (31.25%)
Tenho clareza sobre as atribuições do meu setor de trabalho.	0 (0%)	3 (9.09%)	3 (9.09%)	8 (24.24%)	19 (57.58%)
Minhas entregas individuais são definidas em conjunto com a minha chefia imediata.	2 (5.88%)	0 (0%)	7 (20.59%)	7 (20.59%)	18 (52.94%)
Meu trabalho é orientado por um Plano de Trabalho elaborado em conjunto com a minha chefia imediata.	7 (20.59%)	4 (11.76%)	4 (11.76%)	6 (17.65%)	13 (38.24%)
Tenho clareza sobre as habilidades necessárias para desempenhar o meu trabalho.	1 (3.03%)	3 (9.09%)	2 (6.06%)	12 (36.36%)	15 (45.45%)
Tenho clareza sobre os critérios utilizados para avaliar o meu trabalho.	5 (14.71%)	5 (14.71%)	8 (23.53%)	4 (11.76%)	12 (35.29%)
Minhas demandas por recursos para realizar meu trabalho são atendidas.	4 (11.76%)	2 (5.88%)	7 (20.59%)	7 (20.59%)	14 (41.18%)
Minha chefia ajuda a superar as dificuldades encontradas durante a execução do meu trabalho.	1 (2.94%)	3 (8.82%)	5 (14.71%)	5 (14.71%)	20 (58.82%)
Recebo <i>feedback</i> da minha chefia imediata sobre o meu trabalho.	3 (8.82%)	1 (2.94%)	6 (17.65%)	7 (20.59%)	17 (50%)
Tenho reuniões individuais com a minha chefia imediata para discutir o meu desempenho no trabalho.	8 (23.53%)	4 (11.76%)	9 (26.47%)	3 (8.82%)	10 (29.41%)
Tenho reuniões com os colegas do meu setor para discutir o desempenho da minha equipe.	10 (29.41%)	7 (20.59%)	8 (23.53%)	3 (8.82%)	6 (17.65%)
Sinto que trabalho de forma integrada com os membros da minha equipe para atingir os objetivos.	3 (8.82%)	2 (5.88%)	6 (17.65%)	9 (26.47%)	14 (41.18%)
Minha chefia estimula a melhoria do meu desempenho no trabalho.	5 (14.71%)	1 (2.94%)	6 (17.65%)	5 (14.71%)	17 (50%)
O <i>feedback</i> da minha chefia é claro e objetivo	4 (11.76%)	4 (11.76%)	6 (17.65%)	8 (23.53%)	12 (35.29%)
Negocio, junto a minha chefia imediata, estratégias e ações para melhorar meu desempenho no trabalho, quando insuficiente.	5 (14.71%)	3 (8.82%)	8 (23.53%)	8 (23.53%)	10 (29.41%)
As ações de capacitação e/ou treinamento ofertadas pela Escola de governo contribuem para melhorar o meu desempenho no trabalho.	5 (15.15%)	11 (33.33%)	5 (15.15%)	6 (18.18%)	6 (18.18%)
Sou reconhecido pelo trabalho bem executado.	5 (14.71%)	3 (8.82%)	2 (5.88%)	10 (29.41%)	14 (41.18%)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

A Figura 7 hierarquiza os itens em função do percentual de respostas positivas:

Figura 7 - Hierarquização de itens por percentual de respostas positivas



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Conforme se observa, os itens “Tenho clareza sobre as habilidades necessárias para desempenhar o meu trabalho” (82%) e “Tenho clareza sobre as atribuições do meu setor de trabalho” (82%), relacionados ao bloco “Planejamento”, estão entre os itens melhor classificados. Há evidências da comunicação entre chefia imediata e o servidor para a negociação das entregas individuais (74%), que não aparentam, contudo, estar formalizadas em um documento, a exemplo de um Plano de Trabalho (56%). Não há clareza, também, quanto aos critérios a serem utilizados para avaliar o bom desempenho no trabalho (47%). As declarações vão ao encontro do que afirma Odelius (2010), que aponta a falta de instrumentos e procedimentos sistemáticos que permitam a análise do desempenho como um dos principais desafios à gestão do desempenho no setor público.

A afirmação “Tenho fácil acesso ao Planejamento estratégico da SEAD/SE” está entre as afirmações com maior índice de respostas negativas. De mesmo modo, os servidores da base operacional indicaram não conhecer a Visão, a Missão e os Valores do órgão, ainda que estes estejam indicados no sítio eletrônico da instituição (SEAD/SE, 2022), o que pode indicar que essa etapa do planejamento está mais restrita a servidores de maior hierarquia e que tais valores não são difundidos na SEAD/SE. Conforme afirmam Orsi e Silva (2014), a ausência de um processo de planejamento participativo gera nos funcionários um sentimento de não pertencimento. Os servidores da base operacional demonstram estar mais preocupados com as atividades cotidianas, transferindo para os níveis hierárquicos superiores as responsabilidades pelos resultados.

Os blocos “Monitoramento” e “Execução” estão entre aqueles com maior índice de respostas negativas. Ainda que os servidores indiquem receber *feedback* (71%) e estímulo (65%) acerca dos seus trabalhos, declaram que o *feedback* não é claro e objetivo (59%), não havendo reuniões individuais (38%) ou com a equipe (26%) para discutir o desempenho. Odelius (2010) aponta que a periodicidade do acompanhamento — períodos muito curtos ou muito longos de monitoramento — é um fator a ser considerado no estabelecimento de uma política de gestão do desempenho. Mesmo que a chefia auxilie na superação das dificuldades encontradas no dia a dia de trabalho (74%), tal assistência não parece estar diretamente relacionadas com a demanda por recursos, já que apenas 62% dos respondentes afirmam que as demandas por recursos são atendidas. De acordo

com Coelho Jr. (2011), a interação social ativa entre gestor (superior) e colaborador (subordinado) é a premissa básica de um sistema de gestão do desempenho. Um ambiente de alto desempenho se baseia em intervenções tempestivas, a fim de sanar as dificuldades encontradas durante a fase de execução das atividades previamente planejadas.

Dos respondentes, 85,29% indicam que a SEAD/SE não possui ritos formais de avaliação de desempenho e que não há vantagens pecuniárias relacionadas ao desempenho. Ainda assim, 71% dos servidores da base operacional percebem que o trabalho bem executado é reconhecido, havendo a necessidade de maior aprofundamento para se entender como se dá referido reconhecimento. A literatura aponta o uso de recompensas simbólicas como mecanismos mais eficientes de engajamento e aumento da motivação (PACHECO, 2009).

Por fim, o processo de revisão do desempenho também apresenta deficiências, uma vez que os servidores indicam que não negociam estratégias e ações para melhorar o desempenho com a chefia imediata (54%), bem como que as ações e capacitações da Escola de Governo não estão diretamente relacionadas com a melhora do desempenho no trabalho. Bergue (2020) aponta que as dificuldades para finalização do processo de avaliação e adoção de medidas de desenvolvimento decorrentes constituem fatores que estimulam o descrédito com o sistema de gestão do desempenho.

Tendo sido analisadas as respostas ofertadas pela base operacional, passamos à análise das respostas dos servidores que ocupam cargos de liderança. De início, é possível apontar que há certo entendimento acerca do conceito de gestão do desempenho, fazendo-se referências, ainda que de forma indireta, às etapas que compõem o ciclo de gestão do desempenho, conforme conceituado por Coelho Jr. (2011), Neiva (2020), Bergue (2020) e Odélius (2010) (Quadro 18). A compreensão da ferramenta em um contexto mais amplo é positiva, facilitando a posterior introdução de uma política relacionada à temática:

Quadro 18 - Respostas à questão “Qual o seu entendimento sobre o tema gestão do desempenho?”

L1: Processo pelo qual, se bem executado, poderá contribuir tanto com empregado quanto como empregador, pois permite, entre outras coisas, acompanhar e mensurar os indicadores de desempenho colocados para análise.

L3: Métodos desenvolvidos de incentivo ao colaborador com o objetivo de melhorar suas habilidades, indo além de algumas práticas tradicionais utilizados na Gestão Pública. Com isso, êxito nos resultados da administração.

L4: Processo contínuo para acompanhar resultados e aplicar melhorias.

L5: Traz uma visão mais focada nos resultados com o objetivo de melhorar os resultados da equipe, motivar os funcionários e aprimorar seu conjunto de competências.

L8: Importante. Considerando que as organizações normalmente possuem objetivos a serem alcançados, faz-se necessário que os recursos humanos estejam preparados e alinhados a esses objetivos, e, pra isso, é preciso que haja um acompanhamento e avaliação contínuos, a fim de garantir que as atividades por eles desenvolvidas estejam dentro do planejado.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Os ocupantes de cargos de liderança, de maneira unânime, possuem uma visão positiva acerca da gestão do desempenho, relacionando-a a conceitos como eficiência, eficácia e melhora na prestação de serviços públicos, conceitos afeitos à administração pública gerencial (CAVALCANTE, 2017) (Quadro 19). As afirmações, no entanto, são de caráter genérico, não havendo indicações de como esta prática pode ser utilizada para subsidiar outros processos no dia a dia de trabalho:

Quadro 19 - Respostas à questão “Para o(a) senhor(a), qual a importância de gerir o desempenho no setor público?”

L1: Acho muito importante, uma vez que, através desse procedimento, é possível realizar um diagnóstico mais preciso de vários aspectos da administração.

L2: A excelência na prestação dos serviços.

L3: Com a motivação ao colaborador e reconhecimento das habilidades individuais, tanto o crescimento pessoal como o profissional terão êxito, tornando um ambiente mais agradável e com melhores resultados.

L4: Muito importante, até mesmo para melhorar o serviço prestado à sociedade.

L5: Contribui para o desenvolvimento profissional individualmente e fortalecimento de cada setor.

L6: De suma importância. A Administração deve gerir o seu desempenho, definindo indicadores e metas a fim de alcançar uma prestação de serviços de excelência à sociedade.

L7: É importante porque ajuda a profissionalizar a organização e o atendimento à sociedade, permitindo criar padrões de trabalho, orientar atividades e evitar improvisações tanto para o gestor quanto para os funcionários.

L8: De grande importância, uma vez que o setor público é um fornecedor de serviços, e não muito diferente as organizações privadas, tem os seus objetivos a serem alcançados, também de maneira eficiente e eficaz.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Corroborando com as informações prestadas pela base operacional, há indicati-

vos, nas falas dos servidores da base tática e estratégica, de falhas nas práticas de gestão do desempenho na organização. As atividades, geralmente, não são planejadas, sendo executadas em função das demandas. Não há menção acerca da formalização de um Plano de Trabalho (Quadro 20). A gestão do desempenho, em sua essência, é entendida como a expressão de competências para o alcance de metas pré-determinadas (COELHO Jr., 2011):

Quadro 20 - Respostas à questão “Como o trabalho é planejado na sua unidade?”

L1: A partir das rotinas demandadas e embasamento legal.
L2: Por demanda de trabalho que chega
L3: Todos os serviços desenvolvidos pelo setor são repassados para os colaboradores, ou seja, o servidor tem conhecimento de todo tipo de atividade desenvolvida. Após isso, o colaborador vai focar e desenvolver a função que mais se ajusta a ele. Propostas de metas mensais e reuniões.
L4: Através de reuniões para definição de escopo dos projetos e utilização de ferramentas voltadas para gerenciamento de projetos para realizar o acompanhamento
L5: 1º Organizar horários, 2º conhecer prioridades no dia a dia, 3º dividir as rotinas, 4º delegar tarefas, 5º buscar formas e ferramentas para melhorar a gestão de rotina.
L6: O planejamento estratégico é definido a partir dos números obtidos nas licitações e das metas definidas pela Superintendência.
L7: O planejamento é pensado de acordo com as necessidades do setor, depois direcionado para execução, alguns delegados. Separamos em urgentes e não urgentes para facilitar o andamento e não perder prazos.
L8: Não há uma frequência definida. Quando há, dá-se através de reuniões feitas entre a equipe diretiva e de conversas entre essa equipe e os colaboradores, onde são discutidos os assuntos relacionados às atividades e aos objetivos do setor.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Conforme indicado anteriormente, não são realizadas reuniões individuais ou coletivas para discutir desempenho (Tabela 3), o que compromete a etapa de execução e monitoramento. Como já destacado, a periodicidade do acompanhamento é fundamental na criação de um ambiente de alto desempenho (ODELIUS, 2010):

Tabela 3 - Frequência de reuniões para discutir desempenho

Variável	Estatística
<i>Com que frequência o (a) senhor (a) realiza reuniões para discutir o desempenho do seu liderado, individualmente? (n=8)</i>	
Semanalmente	2 (25%)
Mensalmente	4 (50%)
Trimestralmente	2 (25%)
<i>Com que frequência o (a) senhor (a) realiza reuniões para discutir o desempenho da sua equipe, coletivamente? (n=7)</i>	
Semanalmente	1 (14.29%)
Trimestralmente	5 (71.43%)
Semestralmente	1 (14.29%)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Quadro 21 - Respostas à questão “De que modo o(a) senhor(a) monitora o desempenho da sua equipe?”

L1: A partir das tarefas realizadas.
L2: Revisando o serviço após cada um realizá-lo.
L3: Relatório quantitativo de produtividade. Conflitos solucionados.
L4: Entregas concluídas em prazos determinados.
L5: Avaliando e acompanhando os processos.
L6: Com relatórios emitidos pelos <i>softwares</i> utilizados, informações de contratos e acompanhamento pelos diretores e gerentes.
L7: Resultados alcançados das metas propostas, tempo de execução, reunião de acompanhamento e canal de comunicação aberto.
L8: De maneira informal, sem registro, apenas pela observação pessoal.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

As vantagens pecuniárias, de fato, não são utilizadas como mecanismos de incentivo, recorrendo-se ao diálogo, à promoção de um bom ambiente de trabalho e à horizontalização do processo de tomada de decisão (Quadro 22):

Quadro 22 - Respostas à questão “Quais mecanismos o(a) senhor(a) utiliza para incentivar os seus liderados?”

L1: Diálogos, compartilhamento de conhecimento, quando possível, vantagens financeiras.
L2: A realização do trabalho com empenho, o bom relacionamento com todos.
L3: Observo o tipo de atividade que o servidor demonstra mais interesse e habilidade em executar, elogios, diálogos, peço sugestões, reconhecimento de bons resultados e reuniões descontraídas com lanchinhos e boas conversas.
L4: Apresentar o benefício em ter um setor que é considerado como importante para a SEAD, a partir dos projetos que são entregues com eficiência.
L5: Incentivo aos que passaram ou que estão, a serem desbravadores no dia a dia para aprenderem sempre algo novo a cada dia.
L6: Boas condições de trabalho e comissões de complemento salarial.
L7: Compartilhamos as metas do setor, demonstrando o benefício do trabalho executado e que atinge milhares de famílias, reuniões regulares e folgas.
L8: Reconhecimento do trabalho/atividade feito; promoção de um ambiente colaborativo e amigável entre os colaboradores; incentivo à participação dos colaboradores nas decisões que envolvem o setor e as suas atividades.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Ainda que haja um entendimento de que as circunstâncias do ambiente devam ser consideradas em um processo de revisão do desempenho, fica claro que não são definidas ações práticas após a identificação do desempenho insuficiente. O gerenciamento do desempenho deve estar articulado ao gerenciamento do desenvolvimento (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2020):

Quadro 23 - Respostas à questão “Se um servidor apresenta desempenho abaixo do esperado, qual a sua atitude frente a essa situação?”

L1: Análises do histórico do servidor bem como das circunstâncias da avaliação.
L3: Oferecemos foco em outro tipo de serviço dentro da unidade e conversas motivacionais.
L4: Entender o motivo que ocasionou esse baixo desempenho e tentar incentivar, não necessariamente de forma financeira, mas dou condições melhores de trabalho.
L5: Conhecer melhor os motivos, descobrir suas habilidades e as razões desse baixo desempenho.
L6: Comunicar ao seu superior, a fim de que haja um contato pessoal, antes de eventuais penalidades. Também é preciso ponderar questões psicológicas relacionadas e de identificação do funcionário com o setor, para não se cometer injustiças.
L7: Estabeleço metas claras, motivo e dou <i>feedback</i> .
L8: Dar um <i>feedback</i> de forma particular e me colocar à disposição para eventuais necessidades, a fim de corrigir/melhorar determinado comportamento/prática.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Ainda que indiquem a importância de uma política de avaliação de desempenho, os ocupantes de cargos de liderança apresentam reticências quanto à institucionalização do processo na SEAD/SE (Quadro 24). Bergue (2020) indica o temor de implicações pessoais e aversão a conflitos potenciais como características do setor público brasileiro:

Quadro 24 - Respostas à questão “Qual a sua opinião sobre a institucionalização de ritos formais de avaliação do desempenho na SEAD/SE?”

L1: Preciso conhecer primeiro as regras do jogo e de que forma será arbitrado.
L3: A questão anterior acontece de forma informal, em conversas no grupo do setor, sempre que a equipe desenvolve um bom trabalho elogiamos e agradecemos o resultado. Já as formais, não consigo identificá-las atualmente,
L4: Acredito que contribuiria muito para melhoria dos trabalhos
L5: Seria produtivo se existisse esse processo de avaliação.
L6: Acho válido, desde que observada a realidade de cada setor
L7: Acho importante porque podemos medir o grau de contribuição e envolvimento dos colaboradores na determinação e execução de seus objetivos individuais e no setor.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Na hipótese da institucionalização de um sistema de gestão do desempenho, os ocupantes de cargo de liderança manifestam preferência pela avaliação das competências apresentadas na Figura 8:

Figura 8 - Matriz de competências sugeridas pelos ocupantes de cargos de liderança

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Em relação às competências técnicas, os respondentes indicaram:

Quadro 25 - Respostas à questão “Considerando a natureza das atividades desenvolvidas na sua unidade, quais habilidades são necessárias para desenvolver um bom trabalho?”

L1: Boa comunicação com público, conhecimento básico de informática, conhecimento de algumas leis e pareceres que evitam ações equivocadas.
L2: Bom relacionamento e disposição para aprender o serviço, ou seja, empenho.
L3: Atendimento ao público, comunicação e resolução de conflitos e proatividade devido aos prazos.
L4: Pensar fora da caixa, interpretar bem os problemas dos demais setores e buscar conhecimento constante na área de tecnologia.
L5: A 1ª delas é ter interesse em aprender sempre. Estar sempre aberta para as novidades do dia a dia. Todos somos dotados de habilidades; muitas vezes não existe a oportunidade e o incentivo para desenvolvê-las.
L6: Cordialidade no relacionamento, proatividade, estudo constante, respeito à hierarquia, resiliência.
L7: Conhecimento técnico, pensamento crítico, adaptabilidade e visão estratégica
L8: Organização; domínio de <i>softwares</i> básicos de TI; domínio das regras básicas de matemática; boa capacidade de leitura e escrita, iniciativa; adaptabilidade; bom relacionamento interpessoal.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

A cultura burocrática, a rotatividade da alta administração e a ausência de interesse político são apontados como os principais fatores dificultadores na institucionalização de um processo de gestão do desempenho na SEAD/SE (Quadro 26). As afirmações vão ao encontro do apontado por Bergue (2020), que afirma que o setor público possui uma cultura desassociada de rotinas de aferição de desempenho:

Quadro 26 -Respostas à questão 3 “Para o(a) senhor(a), quais fatores podem dificultar a implementação de um sistema de gestão do desempenho individual na SEAD/SE?”

L1: Talvez o desconhecimento e reticências dos reais objetivos da avaliação.
L2: A mentalidade dos servidores, a burocracia do serviço público.
L3: Resistência aos novos métodos de gestão, falta de planejamento e acompanhamento ao colaborador.
L4: Grande parte do efetivo em final de carreira, ou seja, pouco estímulo para desenvolver atividades com maior eficiência.
L5: A primeira delas é a resistência de algumas mentalidades.
L6: Cultura interna, TIC insuficiente, interferência externa e indicadores insuficientes.
L7: Apoio do Secretário, autorização governamental e baixo efetivo de servidores técnicos.
L8: Falta de capacitação e preparo de um número significativo de servidores do quadro; a presença considerável de servidores nomeados apenas por indicação política, sem a competência necessária; cultura organizacional; ausência de dispositivos que regulamentem e disciplinem sobre um sistema de gestão de desempenho, aliada à falta de interesse político em fazê-lo.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Tais dificuldades, na opinião das lideranças, podem ser mitigadas a partir de um patrocínio da alta administração, desenvolvimento de bons indicadores, capacitação das chefias para o processo e realização de *endomarketing* com os servidores (Quadro 27). As afirmações vão ao encontro do que define Odelius (2014): para a autora, não haver uma decisão clara da diretoria sobre a necessidade de uma política de desempenho dificulta o seu estabelecimento:

Quadro 27 - Respostas à questão “Para o(a) senhor(a), quais fatores podem facilitar a implementação de um sistema de gestão do desempenho individual na SEAD/SE?”

L1: Prévia campanha informativa para que se adquira confiança no processo.
L2: A contratação de mais servidores ou qualificação da mão de obra já existente.
L3: Melhoria em planos de carreira (reformulação incluindo remunerações de desempenho), capacitação para a liderança, critérios justos e eficazes de avaliação de desempenho do servidor.
L4: Inclusão de pessoas comprometidas com o trabalho em equipe.
L5: A primeira delas é o interesse do Secretário; se a direção determinar e oferecer capacitações adequadas para o desempenho e desenvolvimento de cada um, toda a Secretaria tende a ganhar.
L6: TIC efetiva e eficaz, bons indicadores e implantação de técnicas de gestão.
L7: Virtualização dos processos e fortalecimento da ADESP.
L8: Capacidade e comprometimento de parte dos servidores que compõem o seu quadro.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Finalmente, quando questionados acerca de possíveis participantes do processo de avaliação, há menções à chefia imediata, à avaliação pelos pares e autoavaliação (Quadro 28). Odelius (2010) alerta para a participação apenas da chefia imediata no processo como um desafio a ser superado:

Quadro 28 - Respostas à questão “Na sua opinião, quem deve participar de um processo de avaliação formal sobre o desempenho do servidor?”

L1: Servidores efetivos que exerçam cargos de chefia; entretanto, seria interessante a avaliação também dos chefes e diretores e da própria instituição como um todo.
L3: Liderança imediata e liderança de RH.
L4: Gerentes de setores que estão ligados ao setor no qual o servidor está lotado e que impacta direta ou indiretamente no trabalho de cada avaliador.
L5: Profissionais qualificados de cada área.
L6: Servidores que não possuam relação de amizade/inimizade/convívio com os seus avaliados.
L7: O gestor, colegas e servidor.
L8: Os superiores e os colegas do mesmo nível hierárquico.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

5.2.1 Síntese

Os dados trazidos anteriormente permitem traçar um panorama da gestão de desempenho na SEAD/SE, evidenciando pontos fortes e áreas de melhoria.

No que tange aos servidores da base operacional, destaca-se a clareza dos servidores quanto às habilidades e atribuições, mas há lacunas na formalização de processos, como a ausência de um Plano de Trabalho. Além disso, a falta de critérios claros para avaliação do desempenho e a baixa familiaridade com o planejamento estratégico são pontos de atenção. A comunicação entre chefia e servidores para negociação de entregas é mencionada, porém, não há formalização em documento.

No que diz respeito ao monitoramento e execução, há uma carência de reuniões individuais e em equipe para discussão de desempenho, o que indica uma oportunidade de melhoria na comunicação. A necessidade de feedback claro e objetivo é ressaltada, assim como a importância de intervenções tempestivas para superar dificuldades no trabalho.

A falta de ritos formais de avaliação de desempenho e de vantagens pecuniárias relacionadas ao desempenho é mencionada, apontando para um desafio na motivação e reconhecimento dos servidores. A revisão do desempenho também apresenta deficiências, com pouca negociação de estratégias de melhoria.

A perspectiva das lideranças indica um entendimento positivo sobre a gestão de desempenho, associando-a à eficiência, eficácia e melhorias nos serviços públicos. No entanto, são identificadas limitações na formalização e implementação do processo.

Em termos de competências, a boa comunicação, habilidades técnicas e capacidade de resolução de conflitos são apontadas como essenciais. A cultura burocrática, rotatividade na alta administração e falta de interesse político são identificados como fatores dificultadores.

Para facilitar a implementação de um sistema de gestão de desempenho, é sugerido o patrocínio da alta administração, o desenvolvimento de indicadores eficazes e a capacitação das chefias. A participação dos servidores na avaliação é vista como essencial, incluindo a chefia imediata, colegas e autoavaliação.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O capítulo apresenta uma proposta de intervenção fundamentada nos resultados e na análise crítica realizada ao longo desta pesquisa. Com base nas lacunas identificadas, delineamos estratégias concretas e viáveis para a melhoria e aprimoramento do processo em questão. Esta proposta não apenas se embasa nos dados empíricos obtidos, mas também incorpora perspectivas teóricas relevantes, visando proporcionar um impacto positivo e sustentável no objeto de estudo. A intervenção proposta é elaborada com a finalidade de endereçar os desafios identificados, alinhando-se com os objetivos e a missão da organização analisada. A expectativa é que a implementação desta intervenção resulte em melhorias palpáveis e contribua para o avanço do tema em questão.

6.1 SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO PARA A SEAD/SE

Após a revisão teórica sobre o tema, a análise das políticas de gestão de desempenho adotadas pelos demais Poderes Executivos estaduais e investigação das percepções e práticas desenvolvidas na SEAD/SE, busca-se propor um modelo de gestão do desempenho individual adequado à realidade do órgão sob exame, objetivo geral desse estudo.

O modelo aqui proposto entende a gestão do desempenho como um processo contínuo e dinâmico, estruturado em torno de quatro etapas bem definidas e integradas, em que a etapa precedente gera subsídios para a etapa subsequente, sendo estas: a pactuação do desempenho; o monitoramento e acompanhamento do desempenho; a avaliação do desempenho; e a revisão do desempenho.

Para a etapa de pactuação do desempenho, sugere-se a adoção de um instrumento formal, o Plano de Trabalho Individual, que articule as entregas e resultados individuais — desdobramentos das metas setoriais e institucionais — com competências comportamentais e técnicas. As competências a serem selecionadas devem ter relacionamento com as atividades desempenhadas por cada servidor. Baseado nos dados descritos anteriormente, propõe-se a seguinte matriz de competências para o órgão:

Quadro 29 - Matriz de competências proposta para a SEAD/SE

ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE
DISCIPLINA
EFICIÊNCIA
INICIATIVA
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
TRABALHO EM EQUIPE
FOCO NO USUÁRIO
COMUNICAÇÃO
TOMADA DE DECISÃO COM BASE EM EVIDÊNCIAS, ANÁLISE DE DADOS E LEGISLAÇÃO VIGENTE
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS
RESILIÊNCIA
LIDERANÇA
VISÃO INSTITUCIONAL
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS
ENGAJAMENTO DE EQUIPES
ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Recomenda-se que a pactuação do desempenho tenha por base 1 (ano) de efetivo exercício.

A etapa seguinte consiste no monitoramento e *feedback* sobre o alcance parcial dos resultados previamente estabelecidos, para possibilitar possíveis correções tempestivas e alinhamento de expectativas frente ao trabalho. Tendo em vista que não há uma cultura de *feedback* plenamente estabelecida na SEAD/SE, sugere-se, inicialmente, a adoção de ritos formais de acompanhamento com periodicidade mensal, para discussão do desempenho individual e de equipe. Na medida em que uma cultura de comunicação se estabelece, as reuniões de monitoramento de ciclo curto se tornam mais espaçadas, estabelecendo-se uma cultura de *feedbacks* dinâmicos e informais.

A avaliação de fim de ciclo consiste em uma análise profunda sobre o desempenho pactuado ao início do período avaliativo. Considerando a realidade da SEAD/SE, sugere-se uma avaliação constituída por autoavaliação e avaliação pela chefia imediata, para os servidores da base operacional, e autoavaliação, avaliação pela equipe e avaliação pela chefia imediata, para os ocupantes de cargos de liderança.

Incentiva-se o uso de reconhecimentos não pecuniários para promoção e aumento do engajamento dos servidores com desempenho acima do esperado, tais como:

- I) elogio informal e formal, com registro no histórico do servidor;
- II) brindes de reconhecimento;
- III) medalhas e placas;
- IV) café da manhã com a liderança/presidente;
- V) vagas na garagem;
- VI) folgas;
- VII) cartas de parabenização pelo comprometimento enviadas à família do indivíduo;
- VIII) bolsas de estudo;
- IX) mentorias;
- X) participação em eventos de capacitação;
- XI) vale-livro;
- XII) ingressos para eventos culturais;
- XIII) priorização para mobilidade/remoção;
- XIV) priorização para escolha/marcação das férias;
- XV) divulgação de depoimento do indivíduo nos canais de comunicação e/ou redes sociais;
- XVI) alocação em novos projetos da organização que o indivíduo tenha interesse;
- XVII) e fornecimento de intercâmbios/ estágios em outras organizações para coleta de conhecimentos e boas práticas (FUNDAÇÃO LEMANN, s.d. apud MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2020, p. 47).

Por fim, a etapa final se caracteriza como a etapa de revisão do desempenho, momento de ajustes e responsabilização. Tendo sido realizada uma análise dos fatores que influenciaram o desempenho abaixo do esperado, planejam-se ações concretas direcionadas a melhorias. A atuação, no contexto estudado, da Escola de Administração Pública e Gestão Governamental de Sergipe (ESAPGESE), é fundamental no desenvolvimento de Planos de Desenvolvimento individuais e coletivos.

A Figura 9 sintetiza os processos concernentes a cada etapa do modelo proposto:

Figura 9 - Etapas do processo de gestão do desempenho individual proposto à SEAD/SE



Fonte: elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Finalmente, cabe ressaltar que, ainda que a política de gestão do desempenho deva ser normatizada, fica claro, pelas informações ora elencadas, as reticências em relação ao processo, havendo a necessidade de capacitação prévia das lideranças e realização de campanhas de *endomarketing* com os servidores da base operacional sobre o tema, anteriores a sua entrada em vigência. O sucesso do modelo aqui proposto depende do patrocínio da alta administração.

A proposta de modelo de gestão do desempenho individual para a SEAD/SE, traduzida em instrumento normativo, pode ser encontrada no Apêndice C.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente, a gestão de pessoas no setor público adotou uma configuração operacional, voltada ao controle de pessoal e procedimentos administrativos. A perspectiva gerencialista, contudo, surge como alternativa às disfunções da burocracia, baseada nos princípios e nas diretrizes de eficiência, eficácia e competitividade. Nesse contexto, a gestão do desempenho pode ser adotada como ferramenta gerencial, capaz de incrementar o valor público e, em última instância, melhorar a oferta de serviços à sociedade.

Conforme objetivo específico a), a pesquisa aqui realizada analisou, inicialmente, modelos de gestão do desempenho individual adotados no âmbito dos poderes executivos estaduais, destacando os principais pontos e critérios utilizados. A análise dos documentos encaminhados pelos estados de São Paulo, Santa Catarina, Mato Grosso, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás, Espírito Santo e pelo Distrito Federal revelou que as administrações públicas estaduais têm avançado na implementação de políticas de gestão do desempenho individual de servidores públicos, articuladas, principalmente, em torno do modelo de gestão por competências. Em sua maioria, os sistemas de gestão do desempenho individual estaduais estão normatizados, traduzidos em instrumentos práticos, capazes de serem utilizados no dia a dia de trabalho.

Atendendo ao objetivo específico b), verificou-se que o estado de Sergipe, porém, não demonstra ter avançado em relação ao tema, apesar de fazer referência ao mesmo no âmbito do discurso. No que tange à SEAD/SE, a aplicação de questionários direcionados aos servidores da base operacional, tática e estratégica permitiu verificar uma cultura de planejamento, monitoramento e revisão do desempenho deficiente.

Consoante objetivo específico c) os servidores da SEAD/SE foram caracterizados quanto ao nível de atuação, gênero, nível de escolaridade, idade e tempo na administração pública estadual.

Por fim, em conformidade com o objetivo específico d), foram identificadas as percepções dos gestores, em nível estratégico e tático, acerca da institucionalização da gestão do desempenho na SEAD/SE. Ainda que os ocupantes de cargos de liderança reconheçam a importância do gerenciamento do desempenho individual, apresentam reticências em relação à institucionalização de ritos formais de avaliação de desempenho no

órgão, manifestando temores quanto ao peso da cultura burocrática e as interferências políticas no processo. Na hipótese de formalização de uma política relacionada ao tema, opinaram quanto aos atores participantes do processo e as competências a serem avaliadas.

Considerando, portanto, a revisão da literatura sobre o assunto, as experiências das demais administrações públicas estaduais, as características dos servidores da base operacional, tática e estratégica da Secretaria de Estado da Administração de Sergipe e da própria organização, as práticas não institucionalizadas sobre gestão de desempenho no órgão e, por fim, a maturidade das lideranças acerca do tema, buscou-se apresentar uma proposta de modelo adequada à realidade da SEAD/SE, consubstanciada em um instrumento normativo adequado, atendendo ao objetivo geral desse estudo. A proposta aqui formulada adota a visão da gestão do desempenho como um processo de contratualização e definição conjunta de metas e dos mecanismos necessários para alcançá-las, em torno de um ambiente de estímulo à comunicação.

Como deficiência desse trabalho pode ser apontada a quantidade de respondentes aos formulários encaminhados, em especial em relação à participação de ocupantes de cargo de liderança. Em função do limite de tempo, também se optou por analisar reduzido número de experiências externas.

Há espaço para avanço nos estudos em relação à temática. Não há, na literatura brasileira, por exemplo, modelos para avaliação da maturidade da gestão do desempenho individual, seja em organizações públicas ou privadas.

Por fim, este trabalho buscou preencher uma lacuna quanto à escassez de trabalhos que abordam a gestão de pessoas no setor público brasileiro. Ademais, espera-se que as propostas aqui contidas possam, objetivamente, contribuir para a melhoria dos serviços públicos ofertados pelo Executivo sergipano.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. Uma leitura da gestão de pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados. *In*: TEIXEIRA, H. J; BASSOTTI, I. M; SANTOS, S. S. (org.). **Mérito, desempenho e resultados**: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA; USP, 2014. p. 23-40.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

BANDEIRA, E. L. *et al.* Panorama da gestão de pessoas no setor público. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**: uma abordagem orientada para a Administração pública Municipal. Caxias do Sul: Educus, 2005.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Belo Horizonte: Forum, 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 jun. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 1 jun. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n.º 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n.º 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 1 jun. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 284, de 28 de outubro de 1936**. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/l284.htm#:~:text=LEI%20No%20284%2C%20DE%2028%20DE%20OUTUBRO%20DE%201936.&text=Reajusta%20os%20quadros%20e%20os,Uni%C3%A3o%20e%20estabelece%20diversas%20providencias.&text=Art.,para%20os%20funcionarios%20civis%20federaes. Acesso em: 1 jun. 2022.

BRASIL. **Proposta de Emenda à Constituição – PEC 32/20**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2262083>. Acesso em: 1 jun. 2022.

CAMÕES, M. R. de S. Inovação e gestão de pessoas no setor público: necessidade de novos olhares. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília. **Anais eletrônicos** [...]. Brasília: CONSAD, 2017. Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-02_01.pdf. Acesso em: 3. ago. 2022.

CAVALCANTE, P. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. **IPEA Texto para Discussão**, n. 2319, 2017.

CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA – CLP. **Ranking de competitividade dos Estados**: edição de 2021. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/7589/1632853992Relatrio_tcnico_2021_set_24_1.pdf. Acesso em: 10 set. 2022.

CHAGAS, R. A “modernização” inacabada nos governos estaduais: entraves na experiência do programa nacional de apoio a modernização do planejamento e da gestão dos estados e do Distrito Federal (Pnage) nos estados de Alagoas (Al), Rio Grande Do Norte (Rn) e Sergipe. **Gestão & Planejamento**, v. 10, 2018.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

COELHO JR, F. A. Gestão do desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais eletrônicos** [...]. João Pessoa: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR126.pdf>. Acesso em: 3. ago. 2022.

COELHO Jr., F. A. C. *et al.* Maturidade da Gestão do desempenho em uma Agência Reguladora Federal. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 11, n. 3, p. 564-580, 2018.

COELHO, F. S.; MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, p. 151-180, 2018. Edição Especial Repensando o Estado Brasileiro.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto n.º 29.814, de 10 de dezembro de 2008**. Institui a Política de Gestão de Pessoas da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: [s.n], 2008. Disponível em: <http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=29814&txtAno=2008&txtTipo=6&txtParte=>. Acesso em: 22 jan. 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto n.º 37.770, de 14 de novembro de 2016**. Regulamenta a promoção funcional dos servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal de que trata o artigo 56, da Lei Complementar n.º 840/ 2011. Brasília, DF: [s.n], 2016. Disponível em: <https://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=37770&txtAno=2016&txtTipo=6&txtParte=>. Acesso em: 22 jan. 2023.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Administração. **Portaria n.º 01-95-sea**, de 5 de janeiro de 1995. Aprova as diretrizes gerais da sistemática de Avaliação de Desempenho de que trata o inciso V, do § 1º, do art. 5º, do Decreto n.º 14.647, de 25 de março de 1993, aplicáveis aos servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal. Brasília, DF: [s.n], 1995. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/48160/Portaria_1_05_01_1995.html. Acesso em: 22 jan. 2023.

ESPÍRITO SANTO. **Decreto n.º 4.215-R, de 29 de janeiro de 2018**. Atualiza a regulamentação da Avaliação de Desempenho Individual aplicada aos servidores públicos efetivos dos Órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional e dá outras providências. Vitória, ES: Palácio Anchieta, 2018. Disponível em: https://servidor.es.gov.br/Media/PortalServidor/Carreira%20e%20Desenvolvimento/LC_4215R_2018.pdf. Acesso em: 22 jan. 2023.

ESPÍRITO SANTO. **Decreto n.º 4.999-R, de 26 de janeiro de 2021**. Regulamenta os critérios de avaliação do cumprimento dos requisitos para fins de aprovação em Estágio Probatório aplicáveis aos servidores públicos do Poder Executivo Estadual. Vitória, ES: Palácio Anchieta, 2021. Disponível em: <https://conslegis.es.gov.br/>. Acesso em: 22 jan. 2023.

FISCHER, A. L. Introdução. *In*: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 1-42.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS. **Decreto n.º 8.940, de 17 de abril de 2017**. Regulamenta a avaliação especial de desempenho do servidor público civil em estágio probatório na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/69683/pdf>. Goiânia, GO: Palácio do Governo do Estado de Goiânia, 2017a. Acesso em: 22 jan. 2023.

GOIÁS. **Decreto n.º 9.122, de 28 de dezembro de 2017**. Regulamenta a concessão da Gratificação de Produtividade Fiscal, instituída pelo art. 21 da Lei n.º 18.464, de 13 de maio de 2014. Goiânia, GO: Palácio do Governo do Estado de Goiânia, 2017b. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/71594/pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.

GOIÁS. **Decreto n.º 9.396, de 5 de fevereiro de 2019**. Regulamenta a avaliação especial de desempenho do professor em estágio probatório, do quadro do Magistério Público Estadual, nos termos da Lei n.º 13.909, de 25 de setembro de 2001. Goiânia, GO: Palácio do Governo do Estado de Goiânia, 2019. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/71594/pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.

GOIÁS. **Decreto n.º 9.995, de 2 de dezembro de 2021**. Regulamenta a Lei n.º 21.172, de 23 de novembro de 2021, que dispõe sobre a Gratificação de Atividade Socioeducativa – GASE no âmbito do Sistema de Atendimento Socioeducativo Estadual. Goiânia, GO: Palácio do Governo do Estado de Goiânia, 2021. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/104670/pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.

GOIÁS. **Decreto n.º 10.055, de 25 de fevereiro de 2022**. Regulamenta a Lei n.º 14.600, de 1º de dezembro de 2003, que institui o Prêmio de Incentivo aos servidores em efetivo exercício nas Unidades Assistenciais e dá outras providências. Goiânia, GO: Palácio do Governo do Estado de Goiânia, 2022. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/go/decreto-n-10055-2022-goias-regulamenta-a-lei-no-14-600-de-1o-de-dezembro-de-2003-que-institui-o-premio-de-incentivo-aos-servidores-em-efetivo-exercicio-nas-unidades-assistenciais-e-da-outras-providencias?origin=instituicao>. Acesso em: 22 jan. 2023.

GOIÁS. **Lei n.º 17.475, de 21 de novembro de 2011**. Dispõe sobre o novo padrão de serviços e atendimento, disciplina o Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão – Vapt Vupt – e dá outras providências. Goiânia, GO: Palácio do Governo do Estado de Goiânia, 2011. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/89468/pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.

GOIÁS. **Lei n.º 19.633, de 28 de abril de 2017**. Dispõe sobre o Plano de Cargos e Remuneração do pessoal pertencente aos Grupos Ocupacionais Técnico Ambiental e Analista Ambiental e dá outras providências. Goiânia, GO: Palácio do Governo do Estado de Goiânia, 2017c. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/98947/pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.

INSTITUTO PUBLIX. **Pesquisa de boas práticas em gestão do desempenho**: resumo executivo, 2020. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/boas-praticas-em-gestao-de-desempenho-resumo-executivo/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

LARSON, R; FARBER, B. **Estatística Aplicada**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LUNA, I. N. **Necessidades dos clientes de uma organização escolar de Florianópolis**: a percepção dos clientes e dos dirigentes. 1997. 290 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MAFFEZZOLLI, E. C. F.; BOEHS, C. G. E. Uma reflexão sobre o Estudo de Caso como método de pesquisa. **Revista da FAE**, v. 11, n. 1, p. 95-110, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATO GROSSO. **Decreto n.º 110, de 05 de março de 2003**. Dispõe sobre os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos civis do Estado. Disponível em: http://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/legislacao/legislacao-intg.nsf/07fa81bed2760c6b84256710004d3940/9d8e5e1d0e3e3a4404256ce600463ce2?OpenDocument#_78h2k6ki5ah7i0jl740oj2c1c4124a81g6kg48h909l0l502f4124a_. Acesso em: 22 jan. 2023.

MATO GROSSO. **Decreto n.º 1303, de 03 de março de 2022**. Dispõe sobre a avaliação anual de desempenho dos servidores públicos civis do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, e dá outras providências. Cuiabá, MT: Palácio Paiaguás, 2003. Disponível em: <http://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/Legislacao/legislacaotribut.nsf/5edf9c5193c58088032567580038916b/c500b9cae838e26a042587fb005b5ad6?OpenDocument>. Acesso em: 22 jan. 2023.

MATO GROSSO. **Lei Complementar n.º 80, de 14 de dezembro de 2000**. Dispõe sobre os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos civis do Estado. Cuiabá, MT: Palácio Paiaguás, 2000. Disponível em: <http://app1.sefaz.mt.gov.br/sistema/legislacao/leicomplestadual.nsf/250a3b130089c1cc042572ed0051d0a1/4a455b4037129cd9042569ba004210c3?OpenDocument>. Acesso em: 22 jan. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto n.º 14.719, de 18 de abril de 2017**. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Civis, Integrantes do Plano de

Cargos, Empregos e Carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, MS: [s.n], 2017. Disponível em: <http://app1.sefaz.mt.gov.br/sistema/legislacao/leicomplestadual.nsf/250a3b130089c1cc042572ed0051d0a1/4a455b4037129cd9042569ba004210c3?OpenDocument>. Acesso em: 22 jan. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 44.559, de 29 de Junho de 2007**. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte, MG: Palácio da Liberdade, 2007. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/44559/2007/?cons=1>. Acesso em: 22 jan. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 44.986, de 19 de dezembro de 2008**. Regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar n.º 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte, MG: Palácio da Liberdade, 2008. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/44986/2008/?cons=1>. Acesso em: 22 jan. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 45.851, de 28 de dezembro de 2011**. Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte, MG: Palácio da Liberdade, 2011. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/45851/2011/?cons=1>. Acesso em: 22 jan. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Portaria SEPLAG n.º 042, de 11 de junho de 2021**. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte, MG: [s.n], 2021. Disponível em: https://www.ead.planejamento.mg.gov.br/pluginfile.php/12632/mod_page/content/31/resolucao_seplag_042_2021_publicacao.pdf. Acesso em: 22 jan. 2023.

MISHRA, P. P. Descriptive Statistics and Normality Tests for Statistical Data. **Annals of Cardiac Anaesthesia**, n. 22, v. 1, p. 67-72, 2019.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. **Gestão do desempenho e desenvolvimento: guia para implementação**, 2020. Disponível em: <https://movimentopessoasa-frente.org.br/materiais/gestao-de-desempenho-e-desenvolvimento-guia-para-implementacao/>. Acesso em: 10 set. 2022.

NEIVA, E. R. Gestão e avaliação de desempenho no setor público brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas correntes. **Cadernos da Reforma Administrativa**, Brasília, v. 6, p. 3-25, 2020.

ODELIUS, C. C. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. *In*: PANTOJA, M. J; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, ENAP, 2010. p. 145-174.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO — OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE**: Brasil 2010 – Governo Federal. 2010. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/secretarias/secretaria-de-relacoes-internacionais/eventos/arquivos/Relatorio%20OCDE%20-%20Avaliacao%20da%20Gestao%20de%20RH%20no%20Governo%20-Brasil.pdf/view>. Acesso em 10 ago. 2022.

ORSI, A; SILVA, C. M. Gestão do desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. *In*: TEIXEIRA, H. J; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, S. S. (org.). **Mérito, desempenho e resultados**: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA; USP, 2014. p. 193-234.

PACHECO, R. S. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos Gestão Pública e cidadania**, [s.l], v. 14, n. 55, p. 149-161, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto n.º 53.436, de 29 de março de 2022**. Institui Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul e Rede de Gestão Estratégica de Pessoas – Rede-Pessoas. Porto Alegre, RS: Palácio Piratini, 2022a. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/rs/decreto-n-56436-2022-rio-grande-do-sul-institui-politica-de-gestao-e-desenvolvimento-de-pessoas-da-administracao-publica-do-estado-do-rio-grande-do-sul-e-rede-de-gestao-estrategica-de-pessoas-rede-pessoas>. Acesso em: 22 jan. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto n.º 56.750, de 1º de dezembro de 2022**. Altera o Decreto n.º 56.536 de 1º de junho de 2022, que regulamenta o regime especial de teletrabalho de que trata o parágrafo único do art. 32 da Lei Complementar n.º 10.098, de 3 de fevereiro de 1994, e o Capítulo II-A do Título II do Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1973, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho, no âmbito da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional. Porto Alegre, RS: Palácio Piratini, 2022b. Disponível em: <https://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/DEC%2056.750.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.

SÃO PAULO. Comissão Técnica da Carreira de Especialista em Políticas Públicas. **Deliberação CEPP n.º 001/2010**. Estabelece metodologia e procedimentos da Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes da carreira de Especialista em Políticas Públicas, instituída pela Lei Complementar n.º 1.034, de 4 de janeiro de 2008, alterada pela Lei Complementar n.º 1.123, de 1º de julho de 2010, e dá outras providências. São Paulo, SP: [s.n.], 2010a. Disponível em: http://vclipping.planejamento.sp.gov.br/Vclipping1/index.php/Portaria_FAMERP_n%C2%BA_123,_de_03_de_agosto_de_2011. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 53.983, de 30 de janeiro de 2009.** Dispõe sobre o Estágio Probatório dos integrantes das classes de Agente de Desenvolvimento Social e de Especialista em Desenvolvimento Social, do Quadro da Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social, e dá providências correlatas São Paulo, SP: Casa Civil, 2009. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-53983-30.01.2009.html>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 56.114, de 19 agosto de 2010.** Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes das classes de cargos efetivos abrangidos pela Lei Complementar n.º 1.080, de 2008, alterada pela Lei Complementar n.º 1.123, de 2010, e dá providências correlatas. São Paulo, SP: Casa Civil, 2010b. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2010/decreto-56114-19.08.2010.html>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 57.346, de 19 de setembro de 2011.** Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório para os ocupantes de cargos de Técnico da Fazenda Estadual – TEFE, e de Contador, a que se refere a Lei Complementar n.º 1.122, de 30 de junho de 2010, e dá providências correlatas. São Paulo, SP: Casa Civil, 2011a. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2011/decreto-57346-19.09.2011.html>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 57.780, de 10 de fevereiro de 2012.** Institui no âmbito das Secretarias de Estado, Procuradoria Geral do Estado e Autarquias a Avaliação de Desempenho Individual aos servidores integrantes das classes abrangidas pela Lei Complementar n.º 1.080, de 17 de dezembro de 2008, e dá providências correlatas. São Paulo, SP: Casa Civil, 2012d. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2012/decreto-57780-10.02.2012.html>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 57.884, de 19 de março de 2012.** Institui Avaliação de Desempenho Individual e estabelece os critérios relativos à Progressão para os servidores integrantes das classes abrangidas pela Lei Complementar n.º 1.157, de 2 de dezembro de 2011. São Paulo, SP: Casa Civil, 2012e. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2012/decreto-57884-19.03.2012.html>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 58.092, de 25 de maio de 2012.** Regulamenta a avaliação especial de desempenho para fins de estágio probatório dos integrantes da carreira de Delegado de polícia, abrangidos pela Lei Complementar n.º 1.152, de 2011. São Paulo, SP: Casa Civil, 2012a. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20120530&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=3>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 58.139, de 15 de junho de 2012.** Regulamenta a avaliação especial de desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes das carreiras policiais civis, abrangidos pela Lei Complementar n.º 1.151, de 25 de outubro de 2011.

São Paulo, SP: Casa Civil, 2012b. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20120530&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=3>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 58.206, de 12 de julho de 2012**. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes das classes de cargos de provimento efetivo abrangidos pela Lei n.º 7.951, de 16 de julho de 1992, e dá providências correlatas. São Paulo, SP: Casa Civil, 2012c. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2012/decreto-58206-12.07.2012.html>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 58.855, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório dos integrantes das classes de cargos abrangidos pela Lei Complementar n.º 1.144, de 11 de julho de 2011, e dá providências correlatas. São Paulo, SP: Casa Civil, 2013a. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2013/decreto-58855-23.01.2013.html>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 59.245, de 28 de maio de 2013**. Regulamenta a Avaliação de Desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes das classes de cargos de provimento efetivo abrangidos pela Lei Complementar n.º 661, de 1991, e dá providências correlatas. São Paulo, SP: Casa Civil, 2013b. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20130529&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=3>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 59.269, de 6 de junho de 2013**. Regulamenta a Avaliação especial de desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes da série de classes de cargos de provimento efetivo abrangidos pela Lei Complementar n.º 662, de 1991, e dá providências correlatas. São Paulo, SP: Casa Civil, 2013c. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20130607&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=1>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 60.686, de 24 de julho de 2014**. Regulamenta a avaliação especial de desempenho para fins de estágio probatório aos ocupantes do cargo de agente fiscal de rendas, abrangidos pela lei complementar n.º 1.059, de 2008. São paulo, sp: casa civil, 2014a. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2013/decreto-58855-23.01.2013.html>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto n.º 62.216, de 14 de outubro de 2016**. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório dos ingressantes nos cargos de Diretor de Escola do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação, prevista na Lei Complementar n.º 1.256, de 6 de janeiro de 2015, e dá providências correlatas. São Paulo, SP: Casa Civil, 2016. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2016/decreto-62216-14.10.2016.html>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. Departamento de Recursos Humanos. **Instrução SAP-DRHU n.º 05, de 20 de junho de 2014**. Dispõe sobre a metodologia e os procedimentos a serem adotados

na Avaliação Especial de Desempenho de que trata o Decreto n.º 59.391, de 29 de julho de 2013 e a Resolução SAP n.º 70, de 22 de maio de 2014, aos integrantes das classes de cargos de provimento efetivo abrangidos pelas Lei Complementar n.º 1.157, de 02 de dezembro de 2011, e Lei Complementar n.º 1.193, de 02 de janeiro de 2013, em estágio probatório São Paulo, SP: [s.n], 2014b. Disponível em: http://vclipping.planejamento.sp.gov.br/Vclipping1/index.php/Instru%C3%A7%C3%A3o_SAP-DRHU_n%C2%BA_05,_de_20_de_junho_de_2014. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto. **Portaria FAMERP n.º 123, de 3 de agosto de 2011**. Regulamenta o estágio probatório dos integrantes da carreira docente da Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto – FAMERP, previsto no artigo 6º da Lei Complementar n.º 1.042, de 14 de abril de 2008, e dá outras providências. São Paulo, SP: [s.n], 2011b. Disponível em: http://vclipping.planejamento.sp.gov.br/Vclipping1/index.php/Portaria_FAMERP_n%C2%BA_123,_de_03_de_agosto_de_2011. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. Procuradoria Geral do Estado. **Resolução PGE n.º 65, de 4 de outubro de 2010**. Dispõe sobre a constituição da Comissão Especial de Avaliação de Desempenho, instituída pelo Decreto 56.114, de 19 de agosto de 2010. São Paulo, SP: [s.n], 2010c. Disponível em: http://vclipping.planejamento.sp.gov.br/Vclipping1/index.php/Resolu%C3%A7%C3%A3o_PGE_n%C2%BA_65,_de_04_de_outubro_de_2010. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. Secretaria da Administração Penitenciária. **Resolução SAP n.º 291, de 6 de julho de 2006**. Dispõe sobre a constituição da Comissão de Avaliação de Desempenho do Agente de Segurança Penitenciária - CAD/ ASP, nas Unidades Prisionais da Secretaria da Administração Penitenciária, e dá providências correlatas. São Paulo, SP: [s.n], 2006. Disponível em: http://vclipping.planejamento.sp.gov.br/Vclipping1/index.php/Resolu%C3%A7%C3%A3o_SAP_n%C2%B0_291,_de_06_de_julho_de_2006. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. Secretaria da Administração Penitenciária. **Resolução SAP n.º 008, de 26 de janeiro de 2004**. Dispõe sobre a constituição da Comissão de Avaliação de Desempenho do Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária - CAD - AEVP, nas Unidades Prisionais da Secretaria da Administração Penitenciária, e dá providências correlatas. São Paulo, SP: [s.n], 2006. Disponível em: http://vclipping.planejamento.sp.gov.br/Vclipping1/index.php/Resolu%C3%A7%C3%A3o_SAP_n%C2%BA_008,_de_26_de_janeiro_de_2004. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. Secretaria de Estado da Cultura. **Resolução SC n.º 18, de 4 de abril de 2011**. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes da classe do cargo de provimento efetivo de Arquiteto I, no âmbito da Secretaria da Cultura. São Paulo, SP: [s.n], 2011c. Disponível em: http://vclipping.planejamento.sp.gov.br/Vclipping1/index.php/Resolu%C3%A7%C3%A3o_SC_n%C2%BA_18,_de_04_de_abril_de_2011. Acesso em: 2 fev. 2023.

SÃO PAULO. Secretaria do Estado do Meio Ambiente. **Resolução SMA n.º 54, de 6 de outubro de 2011**. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para fins de estágio probatório aos integrantes da classe do cargo de provimento efetivo de Especialista Ambiental I, no âmbito da Secretaria do Meio Ambiente. São Paulo, SP: [s.n], 2011d. Disponível em: http://vclipping.planejamento.sp.gov.br/Vclipping1/index.php/Resolu%C3%A7%C3%A3o_SMA_n%C2%BA_54,_de_06_de_outubro_de_2011. Acesso em: 2 fev. 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE SERGIPE – SEAD/SE. **Política de atuação**. Disponível em: <https://www.sead.se.gov.br/politica-de-atuacao/>. Acesso em: 12 set. 2022.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS – SEPLAG/MG. **Política do Desempenho**. Disponível em: <https://www.ead.planejamento.mg.gov.br/mod/page/view.php?id=1164>. Acesso em: 22 jan. 2023.

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA - SEGEP. **Manual de orientação para a Gestão do Desempenho**. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/publicacoes/arquivos/151124_manual_orient_desemp.pdf/@@download/file/151124_manual_orient_desemp.pdf. Acesso em: 1 jun. 2022.

SANTA CATARINA. **Decreto n.º 2.294, de 21 de novembro de 2022**. Dispõe sobre a Avaliação Especial de Desempenho no Estágio Probatório (AEDEP) dos servidores da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Florianópolis, SC: [s.n], 2022a. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/Legislacao-Estadual/2022/002294-005-0-2022-004.htm>. Acesso em: 1 jan. 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Administração. **Portaria n.º 1059/2022, de 21 de novembro de 2022**. Institui o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) no âmbito da Secretaria de Estado da Administração - SEA. Florianópolis, SC: [s.n], 2022b. Disponível em: https://www.sea.sc.gov.br/wp-content/uploads/2022/12/Portaria-n.-1059-2022-PGD-SEA_atualizacao-para-publicacao.pdf. Acesso em: 1 jan. 2023.

SERGIPE. **Lei Estadual n.º 5.380, de 1º de julho de 2004**. Dispõe sobre a Superintendência-Geral de Recursos Humanos - SGRH, da Secretaria de Estado da Administração - SEAD. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/se/lei-ordinaria-n-5380-2004-sergipe-dispoe-sobre-a-superintendencia-geral-de-recursos-humanos-sgrh-da-secretaria-de-estado-da-administracao-sead>. Acesso em: 1 jun. 2022.

SERGIPE. **Lei Estadual n.º 8.496, de 21 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre a Estrutura Organizacional Básica da Administração Pública Estadual - Poder Executivo, e dá providências correlatas. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/se/lei-ordinaria-n-8496-2018-sergipe-dispoe-sobre-a-estrutura-organizacional>. Acesso em: 1 jun. 2022.

SERGIPE. **Portal da Transparência**. 2022. Disponível em: <https://transparencia.se.gov.br/>. Acesso em: 10 set. 2022.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul./set. 2009.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; NASCIMENTO, F. O mesmo e outros ismos na gestão de pessoas no setor público. *In*: TEIXEIRA, H. J; BASSOTTI, I. M; SANTOS, S. S. (org.). **Mérito, desempenho e resultados**: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA; USP, 2014. p. 41-72.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 73, p. 8-25, 2022. Especial Consad.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – TEXTO DO REGISTRO DE SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÃO JUNTO ÀS OUVIDORIAS DAS DEMAIS SECRETARIAS ESTADUAIS

Ao(A) Exmo(a). Sr(a)
Nome
Cargo

Assunto: Solicita informações sobre a política de gestão do desempenho individual dos servidores públicos do Poder Executivo do Estado de xxxx

Pronome de Tratamento,

Com base no artigo 5º (XXXIII) da Constituição Federal e nos artigos 10, 11 e 12 da Lei n.º 12.527/2011 – a Lei Geral de Acesso a Informações Públicas, dirijo-me respeitosamente a Vossa Excelência, com o objetivo de apresentar o seguinte requerimento de informações:

1. O Requerente solicita saber se há, no âmbito do Poder Executivo do Estado de xxxx, política de gestão ou avaliação do desempenho individual de servidores públicos;
2. Em caso afirmativo, solicita que sejam encaminhadas, em material digital, as normas (Leis, Decretos e/ou Portarias etc.) que tratam do tema, bem como, se houver, manuais de procedimentos e modelos de formulários utilizados;
3. Em cumprimento ao artigo 11 da Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011, o acesso às informações requisitadas deve ser imediato. Não sendo possível o acesso imediato, a resposta, em conformidade com o referido artigo, deve ser expedida no prazo máximo de 20 (vinte) dias, contados do protocolo deste Requerimento junto a esta Secretaria.

Atenciosamente,

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA SEAD

CARACTERIZAÇÃO	Ocupa cargo de Direção ou Chefia? (A) Sim (B) Não	Múltipla escolha
	Setor de trabalho: _____	Texto de resposta curta
	Sou servidor: (A) Efetivo (B) Comissionado sem vínculo (C) Terceirizado (D) Temporário (E) Estagiário (F) Requisitado	Múltipla escolha
	Informe sua idade	Texto de resposta curta
	(A) Homem (B) Mulher (C) Outro _____ (D) Prefiro não informar	Múltipla escolha
	Nível de Escolaridade: (A) Ensino Fundamental (B) Ensino Médio (C) Ensino Superior (D) Pós-Graduação	Múltipla escolha
	Informe o tempo de serviço na Administração Pública estadual: ____ anos	Texto resposta curta
PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO DO DESEMPENHO	Tenho fácil acesso ao Planejamento estratégico da SEAD/SE.	Escala linear
	Conheço a Visão, Missão e Valores da SEAD/SE.	Escala linear
	Tenho clareza sobre as atribuições do meu setor de trabalho.	Escala linear
	Minhas entregas individuais são definidas em conjunto com a minha chefia imediata.	Escala linear
	Meu trabalho é orientado por um Plano de Trabalho elaborado em conjunto com a minha chefia imediata.	Escala linear
	Tenho clareza sobre as habilidades necessárias para desempenhar o meu trabalho.	Escala linear

	Tenho clareza sobre os critérios utilizados para avaliar o meu trabalho.	Escala linear
PRÁTICAS DE EXECUÇÃO DO DESEMPENHO	Minhas demandas por recursos para realizar meu trabalho são atendidas.	Escala linear
	Minha chefia ajuda a superar as dificuldades encontradas durante a execução do meu trabalho.	Escala linear
PRÁTICAS DE MONITORAMENTO DO DESEMPENHO	Recebo <i>feedback</i> da minha chefia imediata sobre o meu trabalho.	Escala linear
	Tenho reuniões individuais com a minha chefia imediata para discutir o meu desempenho no trabalho.	Escala linear
	Tenho reuniões com os colegas do meu setor para discutir o desempenho da minha equipe.	Escala linear
	Sinto que trabalho de forma integrada com os membros da minha equipe para atingir os objetivos.	Escala linear
	Minha chefia estimula a melhoria do meu desempenho no trabalho.	Escala linear
	O <i>feedback</i> da minha chefia é claro e objetivo.	Escala linear
PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Minha organização tem ritos formais de avaliação do desempenho. () SIM () NÃO	Múltipla escolha
	Sou avaliado por minha chefia imediata. () SIM () NÃO	Múltipla escolha
	Sou avaliado por minha equipe de trabalho. () SIM () NÃO	Múltipla escolha
	Autoavalio meu trabalho. () SIM () NÃO	Múltipla escolha
	Avalio minha chefia imediata. () SIM () NÃO	Múltipla escolha
	Avalio meus colegas de equipe. () SIM () NÃO	Múltipla escolha
	Minha remuneração está atrelada ao meu desempenho no trabalho. () SIM () NÃO	Múltipla escolha
	Sou recompensado pelo trabalho bem executado.	Escala linear
PRÁTICAS DE REVISÃO DO DESEMPENHO	Negocio, junto a minha chefia imediata, estratégias e ações para melhorar meu desempenho no trabalho.	Escala linear
	As ações de capacitação e/ou treinamento ofertadas pela Escola de governo auxiliam a melhorar meu desempenho no trabalho.	Escala linear
CARACTERIZAÇÃO	Ocupa cargo de Direção ou Chefia? (A) Sim	Múltipla escolha

	(B) Não	
	Setor de trabalho: _____	Texto de resposta curta
	Sou servidor: (A) Efetivo (B) Comissionado sem vínculo (C) Terceirizado (D) Temporário (E) Estagiário (F) Requisitado	Múltipla escolha
	Informe sua idade	Texto de resposta curta
	Gênero (A) Homem (B) Mulher (C) Outro _____ (D) Prefiro não informar	Múltipla escolha
	Nível de Escolaridade: (A) Ensino Fundamental (B) Ensino Médio (C) Ensino Superior (D) Pós-Graduação	Múltipla escolha
	Informe o tempo de serviço na Administração Pública estadual: ____ anos	Texto resposta curta
ENTENDIMENTO DO TEMA	Qual o seu entendimento sobre o tema gestão do desempenho?	Texto de resposta longa
	Para o(a) senhor(a), qual a importância de gerir o desempenho no setor público?	Texto de resposta longa
PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO DO DESEMPENHO	Como o trabalho é planejado na sua unidade?	Texto de resposta longa
	Quais mecanismos o(a) senhor(a) utiliza para incentivar os seus subordinados?	Texto de resposta longa
	Considerando a natureza das atividades desenvolvidas na sua unidade, quais habilidades são necessárias para desenvolver um bom trabalho?	Texto de resposta curta
	De que modo o(a) senhor(a) monitora o desempenho da sua equipe?	Texto de resposta longa

PRÁTICAS DE MONITORAMENTO DO DESEMPENHO	Com que frequência o(a) senhor(a) realiza reuniões para discutir o desempenho do seu liderado? <ul style="list-style-type: none"> • Semanalmente • Quinzenalmente • Mensalmente • Trimestralmente • Semestralmente 	Múltipla Escolha
	Com que frequência o(a) senhor(a) realiza reuniões para discutir o desempenho da sua equipe? <ul style="list-style-type: none"> • Semanalmente • Quinzenalmente • Mensalmente • Trimestralmente • Semestralmente 	Múltipla escolha
PRÁTICAS DE REVISÃO DO DESEMPENHO	Se um servidor apresenta desempenho abaixo do esperado, qual a sua atitude frente a essa situação?	Texto de resposta longa
DESENHO DO SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DA SEAD/SE	Para o(a) senhor(a), quais fatores podem dificultar a implementação de um sistema de gestão do desempenho individual na SEAD/SE? Texto de resposta longa	Texto de resposta longa
	Para o(a) senhor(a), quais fatores podem facilitar a implementação de um sistema de gestão do desempenho individual na SEAD/SE?	Texto de resposta longa
	Entre as competências comportamentais listadas abaixo, indique aquelas que considera importante para o trabalho na sua unidade: <ul style="list-style-type: none"> • Visão Sistêmica • Orientação para Resultados • Avaliação Institucional • Liderança • Comunicação • Engajamento de equipes • Negociação • Solução de Conflitos • Tomada de Decisão com base em evidências, análise de dados e legislação vigente • Gestão da Estratégia, Projetos & Riscos • Proatividade • Resiliência • Curiosidade • Aprendizado contínuo • Resolução de Problemas Complexos • Inovação • Aprendizado contínuo 	Caixa de seleção

DESENHO DO SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DA SEAD/SE	Considerando a natureza das atividades desenvolvidas na sua unidade, quais habilidades são necessárias para desenvolver um bom trabalho?	Texto de resposta longa
	Qual a sua opinião sobre a institucionalização de ritos formais de avaliação do desempenho na SEAD/SE?	Texto de resposta longa
	Em sua opinião, quem deve participar do processo de avaliação?	Texto de resposta longa

APÊNDICE C – PROPOSTA DE PORTARIA PARA INSTITUIÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO – SEAD

PORTARIA nº xxx/2023

Institui o Programa de Gestão de Desempenho Individual no âmbito da Secretaria de Estado da Administração – SEAD

Considerando a Lei Estadual nº 9.156, de 09 de janeiro de 2023, que estabelece que compete à SEAD o fortalecimento dos mecanismos de avaliação de desempenho dos servidores públicos;

Considerando o papel estratégico do funcionalismo;

Considerando a contínua busca pela melhora da qualidade dos serviços prestados;

Considerando a necessidade de promoção de uma cultura orientada para resultados;

Considerando a valorização do servidor, o aperfeiçoamento do trabalho e o fortalecimento da organização; e

Considerando a necessidade de aperfeiçoamento das metodologias para definição, acompanhamento e aferição do desempenho individual dos servidores públicos lotados na Secretaria de Estado da Administração – SEAD/SE;

A **SECRETÁRIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO**, no uso de suas atribuições legais e regulamentares:

RESOLVE:

**CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º – Instituir o Programa de Gestão de Desempenho Individual – PGDI no âmbito da Secretaria de Estado da Administração – SEAD.

Art. 2º – Sujeitam-se ao Programa de Gestão do Desempenho Individual os servidores públicos ativos lotados na Secretaria de Estado da Administração – SEAD.

Art. 3º – A aferição do desempenho individual do servidor público estadual efetivo lotado na SEAD será realizada anualmente, em período compreendido entre 1º de janeiro e 31 de dezembro, conforme as diretrizes e procedimentos estabelecidos nesta Portaria.

§1º – Nos casos em que o servidor iniciar as atividades na SEAD durante o ciclo de avaliação, a aferição do desempenho individual será realizada a partir da data de início de exercício no órgão.

Art. 4º – São objetivos do Programa de Gestão de Desempenho Individual – PGDI:

I – orientar a política de gestão de pessoas na Secretaria de Estado da Administração – SEAD;

II – aferir as competências essenciais e gerenciais dos servidores, no exercício de suas funções, e compatibilizá-las às competências institucionais;

III – definir critérios para as ações de desenvolvimento e de qualificação, identificando as lacunas de competências que necessitam ser desenvolvidas;

IV – subsidiar as ações relativas à mobilidade funcional e na indicação de cargos de chefia e gerência;

V – contribuir com a definição de perfis profissionais para concursos públicos, visando ao provimento de cargos, às seleções, às contratações e à manutenção de contratos.

Art. 5º – Para fins do disposto nesta Portaria, considera-se:

I – Acordo de Desempenho Individual – ADI: ferramenta utilizada pelas chefias para planejar, negociar e definir as entregas e as competências, bem como registrar feedbacks durante o ciclo de gestão de desempenho;

II – chefia imediata: o ocupante de cargo diretamente responsável pela supervisão das atividades do avaliado, ou aquele a quem, formalmente, delegar competência;

III – ciclo de gestão de desempenho: processo anual de planejamento, acompanhamento, avaliação e desenvolvimento do servidor;

V – Comissão de Avaliação de Desempenho Individual – CADI: comissão interna, com competência para julgar os recursos da ADI.

VI – competência: conjunto de comportamentos esperados requeridos ao servidor para o alcance de resultados institucionais, utilizando seus conhecimentos, habilidades e atitudes em seu contexto de trabalho;

VII – servidores: os ocupantes de cargo de provimento efetivo, estáveis, ainda que no exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada com natureza de assessoramento, chefia ou direção, e os ocupantes exclusivamente de cargo de provimento em comissão com natureza de assessoramento, chefia ou direção;

VIII – Termo de Avaliação de Desempenho Individual - TADI: formulário disposto para registro das informações aferidas no final do ciclo de gestão do desempenho;

Art. 6º – O Programa de Gestão de Desempenho Individual – PGDI dos servidores públicos lotados na SEAD/SE obedecerá aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, respeitado o direito ao contraditório e à ampla defesa.

Art. 7º – Para os servidores em cumprimento de período de estágio probatório, a Avaliação Especial de Desempenho obedecerá ao disposto nas legislações pertinentes.

CAPÍTULO II DAS ETAPAS DO PROGRAMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL

Art. 8º – O Programa de Gestão de Desempenho Individual compreende as seguintes etapas:

I – Pactuação do desempenho: preenchimento do Acordo de Desempenho Individual – ADI, pela chefia imediata, juntamente com o servidor, no início do ciclo de gestão do desempenho;

II – Monitoramento e acompanhamento do desempenho: realização de acompanhamento mensal, para identificação de fatos e ocorrências relacionadas ao desempenho do servidor e registros de feedbacks no ADI;

III – Avaliação do desempenho: preenchimento do Termo de Avaliação de Desempenho Individual – TADI, ao final do ciclo de gestão do desempenho, pela chefia imediata, pelo servidor e pela equipe, se for o caso; e

IV – Revisão do desempenho: preenchimento do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, pela chefia imediata em conjunto com o servidor;

Art. 9º – A etapa de Pactuação do desempenho compreende o preenchimento do Acordo de Desempenho Individual, constante no Anexo I, momento em que a chefia imediata, juntamente com o servidor, deverá:

I – escolher cinco competências essenciais que possuam relação com as atividades exercidas pelo servidor;

II – identificar a situação inicial do servidor quanto ao nível de desenvolvimento apresentado por ele em relação ao comportamento esperado escolhido, com base na escala do termo de avaliação, estabelecida no §1º do art. 11 desta Portaria;

e

III – descrever as principais entregas a serem cumpridas pelo servidor, que possuem relação com as competências essenciais e os comportamentos esperados escolhidos.

§1º – A etapa de Pactuação do desempenho deverá ser concluída até 31 de janeiro de cada ano;

Art. 10 – Na etapa de monitoramento e acompanhamento do desempenho do servidor, a chefia imediata deverá:

I – fornecer feedback em relação à atuação do servidor e registrá-lo no campo de acompanhamentos do ADI; e

II – realizar as atualizações necessárias no ADI, considerando eventuais mudanças nas atividades sob a responsabilidade do servidor e fatos extraordinários que tenham impactado os processos de trabalho e o cumprimento das entregas.

Art. 11 – A etapa de Avaliação de desempenho compreende o preenchimento dos Termos de Avaliação, constante no Anexo II, contendo as competências essenciais escolhidas e os respectivos comportamentos esperados, bem como a escala de avaliação.

§1º – Os comportamentos esperados de cada competência essencial possuem a seguinte escala:

I – apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação: 0-20 pontos;

II – apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento: 21-40 pontos

III – apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento: 41-60 pontos;

IV – apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento: 61-80 pontos; e

V – apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido: 81-100 pontos.

§2º – Cada comportamento esperado receberá uma nota de 0 a 100 pontos, de acordo com os conceitos da escala, de que trata o §1º.

§3º – Para os gerentes de equipe será adotado o modelo de múltiplas avaliações, sendo uma do superior hierárquico, uma de sua equipe de trabalho e uma autoavaliação, com os seguintes pesos:

I - 50% (cinquenta por cento) para a avaliação do superior hierárquico;

II - 25% (vinte e cinco por cento) para a autoavaliação;

III - 25% (vinte e cinco por cento) para avaliação da equipe.

§4º – Para os demais servidores haverá a avaliação da chefia imediata e a autoavaliação, com os seguintes pesos:

- I - 70% (setenta por cento) para a avaliação da chefia imediata;
- II - 30% (trinta por cento) para a autoavaliação.

§5º – A etapa de avaliação do desempenho deverá ser realizada entre 1º e 30 de novembro de cada ano;

§6º – No prazo de até 10 (dez) dias úteis, contados a partir da data em que lhe for dada a ciência da nota atribuída, o servidor poderá apresentar recurso endereçado à Comissão de Avaliação de Desempenho, impugnando, de forma justificada, o resultado da sua avaliação anual de desempenho.

Art. 12 – A etapa de Revisão do desempenho compreende o preenchimento do Plano de Desenvolvimento Individual, constante no Anexo III, momento em que a chefia imediata, juntamente com o servidor, deverá pactuar ações de desenvolvimento relacionadas aos comportamentos esperados/competência identificados como insuficientes.

§1º – A etapa de avaliação do desempenho deverá ser realizada entre 1º e 30 de dezembro de cada ano;

CAPÍTULO III DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 13 – Deverá ser instituída, no âmbito da Secretaria de Estado da Administração – SEAD/SE, a Comissão de Avaliação de Desempenho – CAD, comissão permanente e específica, integrada por servidores públicos com formação de nível superior, composta por três servidores titulares e respectivos suplentes, com o objetivo de coordenar e controlar as ações essenciais à eficácia do Programa de Gestão do Desempenho Individual dos servidores públicos efetivos da SEAD/SE.

Art. 14 – Compete à CAD:

- I – acompanhar e fiscalizar os processos relacionados ao Programa de Gestão do Desempenho Individual;
- II – analisar e decidir os recursos interpostos pelos servidores acerca das avaliações individuais;
- III – realizar as diligências necessárias para o esclarecimento de fatos relacionados ao Programa de Gestão do Desempenho Individual;
- IV – exercer outras atividades correlatas e complementares na sua área de atuação.

CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 15 – O descumprimento dos prazos e obrigações estipulados por esta Portaria sujeitará o servidor e os superiores hierárquicos às penalidades disciplinares previstas em lei.

Art. 16 – A Secretaria de Estado da Administração expedirá normas complementares que se fizerem necessárias ao cumprimento desta Portaria, cabendo à sua Comissão de Avaliação de Desempenho emitir orientação acerca dos casos omissos.

Art. 17 – Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação

ANEXO I – ACORDO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

ACORDO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – ADI				
NOME				
SETOR:				
CHEFIA IMEDIATA:				
SUPERINTENDENTE:				
PERÍODO DA AVALIAÇÃO:				
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTO ESPERADO	SITUAÇÃO INICIAL	ENTREGAS RELACIONADAS AO COMPORTAMENTO	ACOMPANHAMENTO
() ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	Comparece regularmente ao trabalho			
	É pontual no horário.			
	Permanece no trabalho durante o expediente.			
	Informa, em tempo hábil, imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.			
() DISCIPLINA	Observa as normas legais e regulamentares estabelecidas pela organização.			
	Cumprir as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando manifestadamente ilegais.			

	Evita comentários comprometedores ao conceito do órgão, imagem dos servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho.			
	Aceita mudanças introduzidas no ambiente de trabalho.			
() EFICIÊNCIA	Apresenta ritmo de trabalho adequado ao setor.			
	Realiza seu trabalho com interesse, procurando aprimorá-lo.			
	Realiza o trabalho com economia de tempo, sem perda da qualidade.			
	Busca alternativas para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.			
() INICIATIVA	Procura conhecer a organização, inteirando-se da sua estrutura e funcionamento, legislação, instruções, normas, manuais, etc.			
	Procura inteirar-se e atualizar-se no que diz respeito às suas atribuições e função para o qual foi designado (a).			
	É capaz de encontrar soluções que se adequem ao problema do			

	modo que atenda às necessidades do setor.			
	Põe-se à disposição da chefia, espontaneamente, para aprender outros serviços e auxiliar colegas.			
() RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Relaciona-se e mantém o diálogo aberto com pessoas pertencentes a todos os níveis hierárquicos.			
	Procura trabalhar de forma conjunta, buscando colaborações para sua área e colaborando com os colegas e superiores.			
	Contribui de forma a promover a melhoria do ambiente de trabalho.			
	Aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir dificuldades.			
() TRABALHO EM EQUIPE	Participa ativamente das discussões no trabalho, argumentando e contribuindo com críticas e/ou sugestões.			
	Atua de forma colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos, se colocando à disposição e auxiliando na execução			

	das atividades de responsabilidade da equipe.			
	Compartilha informações e aprendizados, contribuindo para a ampliação dos conhecimentos da equipe e evitando a interrupção das atividades.			
	Compreende as necessidades e limitações individuais e as perspectivas das situações de trabalho vivenciadas, sem julgamentos desnecessários.			
() FOCO NO USUÁRIO	Identifica e compreende as necessidades dos usuários, considerando o contexto no qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.			
	Atende o usuário com cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações.			
	É acessível ao usuário, atendendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.			

	Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.			
() COMUNICAÇÃO	Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas para o receptor.			
	Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.			
	Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e necessidades do público-alvo, de forma flexível e criativa, utilizando-se de ferramentas de trabalho que possam ampliar a efetividade da comunicação.			
	Registra e disponibiliza dados, informações e conhecimentos, de maneira organizada e didática, facilitando o acesso			

	aos demais interessados.			
() TOMADA DE DECISÃO COM BASE EM EVIDÊNCIAS, ANÁLISE DE DADOS E LEGISLAÇÃO VIGENTE.	Entende o contexto, encontrando conexões de causa e efeito.			
	Estabelece um modelo de priorização que leva em consideração fatores importantes para a organização.			
	Utiliza indicadores de performance específicos como uma base de discussão e melhoria.			
	Revisa o processo de tomada de decisão, observado os problemas recorrentes, removendo complexidades desnecessárias e atualizando modelos e padrões.			
() RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS	Pensa de modo sequencial e lógico.			
	É capaz de identificar problemas com antecipação.			
	Toma decisões de maneira efetiva, rápida e segura.			
	Administra situações conflitantes e propõe alternativas para resolver a demanda.			
() RESILIÊNCIA	Não desiste de uma tarefa quando ela se torna			

	difícil.			
	Mantem-se interessado (a) nas atividades do dia a dia.			
	Costuma trazer soluções inovadoras para os problemas.			
	Tem autodisciplina.			
() LIDERANÇA	Delega claramente.			
	Lidera pelo exemplo.			
	Providencia recursos necessários.			
	Resolve conflitos.			
() VISÃO INSTITUCIONAL	Procura conhecer a estrutura e o funcionamento do órgão e os principais serviços por ele oferecidos.			
	Compromete-se com os valores e princípios do órgão e com sua disseminação.			
	Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos do órgão.			
	Compreende seu papel nos processos do órgão e tem uma visão global			

	da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.			
() ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Trabalha e estabelece objetivos claros e realistas, sendo perseverante no alcance dos objetivos e metas.			
	Estimula e reconhece as atitudes e ações de seus servidores orientadas para promover a melhoria contínua e o alcance dos objetivos e metas pactuados pela equipe.			
	Se responsabiliza pelas consequências de seus processos de trabalho e das ações tomadas por sua equipe.			
	Toma decisões, comporta-se e gere a equipe com foco nos objetivos pactuados e resultados esperados.			
() ENGAJAMENTO DE EQUIPES	Valoriza e estimula que a equipe faça um trabalho autogerido.			
	Promove um clima de igualdade com fácil circulação de informações			

	e mútua confiança entre os membros da equipe.			
	Identifica e aproveita os pontos fortes de cada membro da equipe.			
	Realiza reuniões para acompanhar o desenvolvimento da equipe, como também avaliar o andamento das atividades/projetos.			
() ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	Administra a diversidade de comportamentos, percepções, vivências e valores dentro da equipe de trabalho.			
	Utiliza diferentes estilos de administração de conflitos para propiciar diferentes resultados.			
	Administra o conflito, de forma a transformá-lo em um fator motivador de mudanças.			
	Proporciona desafios, delega poderes e tarefas significativas aos liderados.			

Data:

Assinatura do servidor

Assinatura da Chefia imediata

PONTOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	TERMOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
0-20 pontos	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação.
21-40 pontos	Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento.
41-60 pontos	Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento.
61-80 pontos	Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento.
81-100 pontos	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido.

ANEXO II – TERMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

TERMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - AUTOAVALIAÇÃO			
NOME			
SETOR:			
CHEFIA IMEDIATA:			
SUPERINTENDENTE:			
PERÍODO DA AVALIAÇÃO:			
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTO ESPERADO	SITUAÇÃO INICIAL	AVALIAÇÃO FINAL
() ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	Comparece regularmente ao trabalho		
	É pontual no horário.		

	Permanece no trabalho durante o expediente.		
	Informa, em tempo hábil, imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.		
() DISCIPLINA	Observa as normas legais e regulamentares estabelecidas pela organização.		
	Cumprir as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando manifestadamente ilegais.		
	Evita comentários comprometedores ao conceito do órgão, imagem dos servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho.		
	Aceita mudanças introduzidas no ambiente de trabalho.		
() EFICIÊNCIA	Apresenta ritmo de trabalho adequado ao setor.		
	Realiza seu trabalho com interesse, procurando aprimorá-lo.		
	Realiza o trabalho com economia de tempo, sem perda da qualidade.		
	Busca alternativas para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.		
() INICIATIVA	Procura conhecer a organização, inteirando-se da sua estrutura e funcionamento, legislação, instruções, normas, manuais, etc.		

	Procura inteirar-se e atualizar-se no que diz respeito às suas atribuições e função para o qual foi designado (a).		
	É capaz de encontrar soluções que se adequem ao problema do modo que atenda às necessidades do setor.		
	Põe-se à disposição da chefia, espontaneamente, para aprender outros serviços e auxiliar colegas.		
() RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Relaciona-se e mantém o diálogo aberto com pessoas pertencentes a todos os níveis hierárquicos.		
	Procura trabalhar de forma conjunta, buscando colaborações para sua área e colaborando com os colegas e superiores.		
	Contribui de forma a promover a melhoria do ambiente de trabalho.		
	Aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir dificuldades.		
() TRABALHO EM EQUIPE	Participa ativamente das discussões no trabalho, argumentando e contribuindo com críticas e/ou sugestões.		
	Atua de forma colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos, se colocando à disposição e auxiliando na execução das		

	atividades de responsabilidade da equipe.		
	Compartilha informações e aprendizados, contribuindo para a ampliação dos conhecimentos da equipe e evitando a interrupção das atividades.		
	Compreende as necessidades e limitações individuais e as perspectivas das situações de trabalho vivenciadas, sem julgamentos desnecessários.		
() FOCO NO USUÁRIO	Identifica e compreende as necessidades dos usuários, considerando o contexto no qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.		
	Atende o usuário com cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações.		
	É acessível ao usuário, atendendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.		
	Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.		
() COMUNICAÇÃO	Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas		

	para o receptor.		
	Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.		
	Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e necessidades do público-alvo, de forma flexível e criativa, utilizando-se de ferramentas de trabalho que possam ampliar a efetividade da comunicação.		
	Registra e disponibiliza dados, informações e conhecimentos, de maneira organizada e didática, facilitando o acesso aos demais interessados.		
() TOMADA DE DECISÃO COM BASE EM EVIDÊNCIAS, ANÁLISE DE DADOS E LEGISLAÇÃO VIGENTE.	Entende o contexto, encontrando conexões de causa e efeito.		
	Estabelece um modelo de priorização que leva em consideração fatores importantes para a organização.		
	Utiliza indicadores de performance específicos como uma base de discussão e melhoria.		
	Revisa o processo de tomada de decisão, observado os problemas recorrentes, removendo complexidades desnecessárias e atualizando modelos e padrões.		

() RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS	Pensa de modo sequencial e lógico.		
	É capaz de identificar problemas com antecipação.		
	Toma decisões de maneira efetiva, rápida e segura.		
	Administra situações conflitantes e propõe alternativas para resolver a demanda.		
() RESILIÊNCIA	Não desiste de uma tarefa quando ela se torna difícil.		
	Mantem-se interessado (a) nas atividades do dia a dia.		
	Costuma trazer soluções inovadoras para os problemas.		
	Tem autodisciplina.		
() LIDERANÇA	Delega claramente.		
	Lidera pelo exemplo.		
	Providencia recursos necessários.		
	Resolve conflitos.		
() VISÃO INSTITUCIONAL	Procura conhecer a estrutura e o funcionamento do órgão e os principais serviços por ele oferecidos.		
	Compromete-se com os valores e princípios do órgão e com sua disseminação.		
	Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos do órgão.		

	Compreende seu papel nos processos do órgão e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.		
() ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Trabalha e estabelece objetivos claros e realistas, sendo perseverante no alcance dos objetivos e metas.		
	Estimula e reconhece as atitudes e ações de seus servidores orientadas para promover a melhoria contínua e o alcance dos objetivos e metas pactuados pela equipe.		
	Se responsabiliza pelas consequências de seus processos de trabalho e das ações tomadas por sua equipe.		
	Toma decisões, comporta-se e gere a equipe com foco nos objetivos pactuados e resultados esperados.		
() ENGAJAMENTO DE EQUIPES	Valoriza e estimula que a equipe faça um trabalho autodirigido.		
	Promove um clima de igualdade com fácil circulação de informações e mútua confiança entre os membros da equipe.		
	Identifica e aproveita os pontos fortes de cada membro da		

	equipe.		
	Realiza reuniões para acompanhar o desenvolvimento da equipe, como também avaliar o andamento das atividades/projetos.		
() ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	Administra a diversidade de comportamentos, percepções, vivências e valores dentro da equipe de trabalho.		
	Utiliza diferentes estilos de administração de conflitos para propiciar diferentes resultados.		
	Administra o conflito, de forma a transformá-lo em um fator motivador de mudanças.		
	Proporciona desafios, delega poderes e tarefas significativas aos liderados.		

Data:

Assinatura do servidor

Assinatura da Chefia imediata

PONTOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	TERMOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
0-20 pontos	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação.
21-40 pontos	Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento.
41-60 pontos	Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento.

61-80 pontos	Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento.
81-100 pontos	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido.

TERMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – CHEFIA IMEDIATA			
NOME			
SETOR:			
CHEFIA IMEDIATA:			
SUPERINTENDENTE:			
PERÍODO DA AVALIAÇÃO:			
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTO ESPERADO	SITUAÇÃO INICIAL	AVALIAÇÃO FINAL
() ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	Comparece regularmente ao trabalho		
	É pontual no horário.		
	Permanece no trabalho durante o expediente.		
	Informa, em tempo hábil, imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.		
() DISCIPLINA	Observa as normas legais e regulamentares estabelecidas pela organização.		
	Cumpe as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando manifestadamente ilegais.		
	Evita comentários comprometedores ao conceito do órgão,		

	imagem dos servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho.		
	Aceita mudanças introduzidas no ambiente de trabalho.		
() EFICIÊNCIA	Apresenta ritmo de trabalho adequado ao setor.		
	Realiza seu trabalho com interesse, procurando aprimorá-lo.		
	Realiza o trabalho com economia de tempo, sem perda da qualidade.		
	Busca alternativas para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.		
() INICIATIVA	Procura conhecer a organização, inteirando-se da sua estrutura e funcionamento, legislação, instruções, normas, manuais, etc.		
	Procura inteirar-se e atualizar-se no que diz respeito às suas atribuições e função para o qual foi designado (a).		
	É capaz de encontrar soluções que se adequem ao problema do modo que atenda às necessidades do setor.		
	Põe-se à disposição da chefia, espontaneamente, para aprender outros serviços e auxiliar colegas.		
() RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Relaciona-se e mantém o diálogo aberto com pessoas per-		

	tencentos a todos os níveis hierárquicos.		
	Procura trabalhar de forma conjunta, buscando colaborações para sua área e colaborando com os colegas e superiores.		
	Contribui de forma a promover a melhoria do ambiente de trabalho.		
	Aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir dificuldades.		
() TRABALHO EM EQUIPE	Participa ativamente das discussões no trabalho, argumentando e contribuindo com críticas e/ou sugestões.		
	Atua de forma colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos, se colocando à disposição e auxiliando na execução das atividades de responsabilidade da equipe.		
	Compartilha informações e aprendizados, contribuindo para a ampliação dos conhecimentos da equipe e evitando a interrupção das atividades.		
	Compreende as necessidades e limitações individuais e as perspectivas das situações de trabalho vivenciadas, sem julgamentos desnecessários.		
() FOCO NO USUÁRIO	Identifica e compreende as ne-		

	<p>cessidades dos usuários, considerando o contexto no qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.</p>		
	<p>Atende o usuário com cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações.</p>		
	<p>É acessível ao usuário, atendendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.</p>		
	<p>Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.</p>		
() COMUNICAÇÃO	<p>Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas para o receptor.</p>		
	<p>Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.</p>		
	<p>Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e necessidades do público-alvo, de forma flexível e criativa, utilizando-se de ferramentas de trabalho que possam ampliar a efetividade</p>		

	da comunicação.		
	Registra e disponibiliza dados, informações e conhecimentos, de maneira organizada e didática, facilitando o acesso aos demais interessados.		
() TOMADA DE DECISÃO COM BASE EM EVIDÊNCIAS, ANÁLISE DE DADOS E LEGISLAÇÃO VIGENTE.	Entende o contexto, encontrando conexões de causa e efeito.		
	Estabelece um modelo de priorização que leva em consideração fatores importantes para a organização.		
	Utiliza indicadores de performance específicos como uma base de discussão e melhoria.		
	Revisa o processo de tomada de decisão, observado os problemas recorrentes, removendo complexidades desnecessárias e atualizando modelos e padrões.		
() RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS	Pensa de modo sequencial e lógico.		
	É capaz de identificar problemas com antecipação.		
	Toma decisões de maneira efetiva, rápida e segura.		
	Administra situações conflitantes e propõe alternativas para resolver a demanda.		
() RESILIÊNCIA	Não desiste de uma tarefa quando ela se torna difícil.		
	Mantem-se interessado (a) nas atividades do dia a dia.		

	Costuma trazer soluções inovadoras para os problemas.		
	Tem autodisciplina.		
() LIDERANÇA	Delega claramente.		
	Lidera pelo exemplo.		
	Providencia recursos necessários.		
	Resolve conflitos.		
() VISÃO INSTITUCIONAL	Procura conhecer a estrutura e o funcionamento do órgão e os principais serviços por ele oferecidos.		
	Compromete-se com os valores e princípios do órgão e com sua disseminação.		
	Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos do órgão.		
	Compreende seu papel nos processos do órgão e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.		
() ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Trabalha e estabelece objetivos claros e realistas, sendo perseverante no alcance dos objetivos e metas.		

	Estimula e reconhece as atitudes e ações de seus servidores orientadas para promover a melhoria contínua e o alcance dos objetivos e metas pactuados pela equipe.		
	Se responsabiliza pelas consequências de seus processos de trabalho e das ações tomadas por sua equipe.		
	Toma decisões, comporta-se e gere a equipe com foco nos objetivos pactuados e resultados esperados.		
() ENGAJAMENTO DE EQUIPES	Valoriza e estimula que a equipe faça um trabalho autodirigido.		
	Promove um clima de igualdade com fácil circulação de informações e mútua confiança entre os membros da equipe.		
	Identifica e aproveita os pontos fortes de cada membro da equipe.		
	Realiza reuniões para acompanhar o desenvolvimento da equipe, como também avaliar o andamento das atividades/projetos.		
() ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	Administra a diversidade de comportamentos, percepções, vivências e valores dentro da equipe de trabalho.		

	Utiliza diferentes estilos de administração de conflitos para propiciar diferentes resultados.		
	Administra o conflito, de forma a transformá-lo em um fator motivador de mudanças.		
	Proporciona desafios, delega poderes e tarefas significativas aos liderados.		

Data:

Assinatura do servidor

Assinatura da Chefia imediata

PONTOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	TERMOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
0-20 pontos	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação.
21-40 pontos	Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento.
41-60 pontos	Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento.
61-80 pontos	Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento.
81-100 pontos	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido.

TERMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – EQUIPE

NOME

SETOR:

CHEFIA IMEDIATA:

SUPERINTENDENTE:

PERÍODO DA AVALIAÇÃO:

COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTO ESPERADO	SITUAÇÃO INICIAL	AVALIAÇÃO FINAL
() ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	Comparece regularmente ao trabalho		
	É pontual no horário.		
	Permanece no trabalho durante o expediente.		
	Informa, em tempo hábil, imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.		
() DISCIPLINA	Observa as normas legais e regulamentares estabelecidas pela organização.		
	Cumprir as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando manifestadamente ilegais.		
	Evita comentários comprometedores ao conceito do órgão, imagem dos servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho.		
	Aceita mudanças introduzidas no ambiente de trabalho.		
() EFICIÊNCIA	Apresenta ritmo de trabalho adequado ao setor.		
	Realiza seu trabalho com interesse, procurando aprimorá-lo.		

	Realiza o trabalho com economia de tempo, sem perda da qualidade.		
	Busca alternativas para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.		
() INICIATIVA	Procura conhecer a organização, inteirando-se da sua estrutura e funcionamento, legislação, instruções, normas, manuais, etc.		
	Procura inteirar-se e atualizar-se no que diz respeito às suas atribuições e função para o qual foi designado (a).		
	É capaz de encontrar soluções que se adequem ao problema do modo que atenda às necessidades do setor.		
	Põe-se à disposição da chefia, espontaneamente, para aprender outros serviços e auxiliar colegas.		
() RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Relaciona-se e mantém o diálogo aberto com pessoas pertencentes a todos os níveis hierárquicos.		
	Procura trabalhar de forma conjunta, buscando colaborações para sua área e colaborando com os colegas e superiores.		
	Contribui de forma a promover a melhoria do ambiente de trabalho.		

	Aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir dificuldades.		
() TRABALHO EM EQUIPE	Participa ativamente das discussões no trabalho, argumentando e contribuindo com críticas e/ou sugestões.		
	Atua de forma colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos, se colocando à disposição e auxiliando na execução das atividades de responsabilidade da equipe.		
	Compartilha informações e aprendizados, contribuindo para a ampliação dos conhecimentos da equipe e evitando a interrupção das atividades.		
	Compreende as necessidades e limitações individuais e as perspectivas das situações de trabalho vivenciadas, sem julgamentos desnecessários.		
() FOCO NO USUÁRIO	Identifica e compreende as necessidades dos usuários, considerando o contexto no qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.		
	Atende o usuário com cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações.		
	É acessível ao usuário, aten-		

	dendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.		
	Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.		
() COMUNICAÇÃO	Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas para o receptor.		
	Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.		
	Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e necessidades do público-alvo, de forma flexível e criativa, utilizando-se de ferramentas de trabalho que possam ampliar a efetividade da comunicação.		
	Registra e disponibiliza dados, informações e conhecimentos, de maneira organizada e didática, facilitando o acesso aos demais interessados.		
() TOMADA DE DECISÃO COM BASE EM EVIDÊNCIAS, ANÁLISE DE DADOS	Entende o contexto, encontrando conexões de causa e efeito.		

E LEGISLAÇÃO VIGENTE.	Estabelece um modelo de priorização que leva em consideração fatores importantes para a organização.		
	Utiliza indicadores de performance específicos como uma base de discussão e melhoria.		
	Revisa o processo de tomada de decisão, observado os problemas recorrentes, removendo complexidades desnecessárias e atualizando modelos e padrões.		
() RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS	Pensa de modo sequencial e lógico.		
	É capaz de identificar problemas com antecipação.		
	Toma decisões de maneira efetiva, rápida e segura.		
	Administra situações conflitantes e propõe alternativas para resolver a demanda.		
() RESILIÊNCIA	Não desiste de uma tarefa quando ela se torna difícil.		
	Mantem-se interessado (a) nas atividades do dia a dia.		
	Costuma trazer soluções inovadoras para os problemas.		
	Tem autodisciplina.		
() LIDERANÇA	Delega claramente.		
	Lidera pelo exemplo.		
	Providencia recursos necessários.		
	Resolve conflitos.		
() VISÃO INSTITUCIONAL	Procura conhecer a estrutura e		

	o funcionamento do órgão e os principais serviços por ele oferecidos.		
	Compromete-se com os valores e princípios do órgão e com sua disseminação.		
	Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos do órgão.		
	Compreende seu papel nos processos do órgão e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.		
() ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Trabalha e estabelece objetivos claros e realistas, sendo perseverante no alcance dos objetivos e metas.		
	Estimula e reconhece as atitudes e ações de seus servidores orientadas para promover a melhoria contínua e o alcance dos objetivos e metas pactuados pela equipe.		
	Se responsabiliza pelas consequências de seus processos de trabalho e das ações tomadas por sua equipe.		

	Toma decisões, comporta-se e gere a equipe com foco nos objetivos pactuados e resultados esperados.		
() ENGAJAMENTO DE EQUIPES	Valoriza e estimula que a equipe faça um trabalho autodirigido.		
	Promove um clima de igualdade com fácil circulação de informações e mútua confiança entre os membros da equipe.		
	Identifica e aproveita os pontos fortes de cada membro da equipe.		
	Realiza reuniões para acompanhar o desenvolvimento da equipe, como também avaliar o andamento das atividades/projetos.		
() ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	Administra a diversidade de comportamentos, percepções, vivências e valores dentro da equipe de trabalho.		
	Utiliza diferentes estilos de administração de conflitos para propiciar diferentes resultados.		
	Administra o conflito, de forma a transformá-lo em um fator motivador de mudanças.		
	Proporciona desafios, delega poderes e tarefas significativas aos liderados.		

Anexo III – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

NOME

SETOR:

CHEFIA IMEDIATA:

SUPERINTENDENTE:

PERÍODO DA AVALIAÇÃO:

COMPETÊNCIA	AÇÃO	PRAZO	INDICADOR DE SU- CESSO	RECURSOS E CUSTOS

ANEXO I – OFÍCIO DE SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA CONDUÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA JUNTO AOS SERVIDORES LOTADOS NA SEAD/SE



SERGIPE
GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

Página: 1 de 2

Ofício nº 5923/2022-SEAD

Aracaju, 4 de novembro de 2022.

A Sua Excelência o Senhor
Manuel Dernival Santos Neto
Secretário de Estado da Administração

Assunto: Solicita autorização para condução de pesquisa acadêmica junto aos servidores lotados na Secretaria de Estado da Administração

Senhor Secretário,

Cumprimentando-o cordialmente, eu, Rafael Lima Santos, ocupante do cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG, servidor atualmente lotado na Assessoria da Superintendência Geral de Recursos Humanos/ASGRH/SGRH/SEAD, venho, por intermédio do presente, solicitar autorização para promover levantamento de dados (aplicação de questionários) junto aos servidores públicos lotados na Secretaria de Estado da Administração – SEAD.

Trata-se de uma atividade de natureza acadêmica, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe – UFS, realizada sob orientação da Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira Salgado. Busca-se investigar as percepções dos gestores, bem como as práticas, ainda que não institucionalizadas, relacionadas à gestão do desempenho individual desenvolvidas no âmbito desta Secretaria.

Os resultados alcançados serão disponibilizados a este órgão, sendo úteis para a revisão da política de gestão do desempenho coordenada por esta SEAD. Pretende-se, ao fim, modelar instrumento de gestão do desempenho ancorado nas melhores práticas de gestão de recursos humanos adotadas no setor público.

Por fim, salienta-se que a pesquisa seguirá os critérios éticos inerentes à Academia, garantindo a preservação da identidade dos entrevistados a partir da anonimização. O Parecer 3040/2022, de lavra da nobre Procuradora Carla de Oliveira

Rua Duque de Caxias, 346, bairro: São José - CEP: 49015-320 - Aracaju - SE
Tel: (079)3226-2200 - Fax: (079)3214-0306 www.sead.se.gov.br

e-DOC* – Documento Virtual válido conforme Decreto nº 40.394/2019



SERGIPE
GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

Página: 2 de 2

Costa Meneses, já opinou pela possibilidade de realização da pesquisa proposta pelo servidor interessado, uma vez que a realização de pesquisa de fundo acadêmico sobre qualquer realidade que se relacione com a prestação do serviço público é possível, por não infringir o desenvolvimento de um estudo científico nenhuma norma legal.

Atenciosamente,



ASSINADO ELETRONICAMENTE
Verificar autenticidade conforme mensagem
apresentada no rodapé do documento

Rafael Lima Santos
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Anexo 02 16/Jul/2022

**ANEXO II – FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DO
DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ESTADO DE SÃO PAULO**



FATOR DE COMPETÊNCIA - 3 INICIATIVA E DISPONIBILIDADE: capacidade de agir frente à situação de trabalho, sendo proativo, antecipando-se na resolução de problemas e/ou na execução de atividades

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Melhorou a eficiência na execução dos trabalhos, por meio de novos conhecimentos e/ou maneiras de executar as tarefas	
Solucionou problemas do dia-a-dia, de maneira proativa, independente de estímulos externos	
Antecipou-se na execução dos trabalhos e tarefas antes mesmo de ser cobrado pela chefia imediata	
Buscou executar os trabalhos em conformidade com normas e regras, aprimorando os processos de trabalho	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: capacidade que o avaliado apresenta em relacionar-se com seus colegas, superiores e demais pessoas envolvidas em seu trabalho

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Demonstrou habilidade em interagir e manter bom relacionamento com seus pares, superiores e usuários	
Conseguiu lidar com diferenças na equipe, focando-se nos objetivos comuns do trabalho	
Compartilhou suas experiências e informações estimulando a harmonia na equipe	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 5 CONHECIMENTO E ATUALIZAÇÃO: capacidade de aplicar recursos teóricos e práticos para apreender informações, conceitos, técnicas e experiências e de utilizá-las constantemente na sua área de atuação

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Executou suas atividades demonstrando ter conhecimento sobre o trabalho e seus objetivos	
Compartilhou informações e experiências com os outros para a execução dos trabalhos	
Realizou suas atividades com qualidade, com pouca ou nenhuma necessidade de retrabalho	
Concluiu as tarefas nos prazos estabelecidos, sem necessidade de cobrança por parte de seus superiores	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 6 ORGANIZAÇÃO: capacidade de exercer controle sobre suas atividades, realizando-as dentro de uma sequência mais produtiva

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Demonstrou planejar suas atividades diárias mesmo em meio a dificuldades e imprevistos	
Manteve a coordenação e controle das suas atividades em cooperação com os membros de sua equipe	
Priorizou ações para contornar dificuldades na realização de suas tarefas colaborando para o alcance dos objetivos e metas estipuladas	
Propôs ações conjuntas e integradas com os responsáveis por outras atividades, visando ações coordenadas	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 7 DESEMPENHO NO TRABALHO: capacidade de alcançar os resultados esperados em suas atividades, dentro do prazo determinado, com uso racional de recursos

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Realizou suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos resultados esperados	
Realizou as tarefas sob sua responsabilidade contribuindo com os resultados da equipe	
Adaptou-se a acontecimentos ou eventos inesperados e às alterações de prioridades no desenvolvimento do seu trabalho	
Manteve sigilo sobre assuntos confidenciais	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 8 PRÁTICAS DE SEGURANÇA E PROTEÇÃO À SAÚDE: capacidade de obedecer as regras e instruções de segurança no trabalho, como manutenção e prevenção da saúde do trabalhador

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Buscou seguir as normas, orientações e medidas de segurança na execução de suas atividades	
Utilizou os equipamentos de segurança exigidos para o exercício de suas funções	
Submeteu-se a realização de exames médicos periódicos e preventivos	
Desenvolveu atitudes seguras no ambiente de trabalho	



CONSOLIDAÇÃO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Fatores de competência	Pontos	Média
1 - COMPROMISSO PROFISSIONAL	0	#DIV/0!
2 - COMUNICAÇÃO	0	#DIV/0!
3 - INICIATIVA E DISPONIBILIDADE	0	#DIV/0!
4 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	0	#DIV/0!
5 - CONHECIMENTO E ATUALIZAÇÃO	0	#DIV/0!
6 - ORGANIZAÇÃO	0	#DIV/0!
7 - DESEMPENHO NO TRABALHO	0	#DIV/0!
8 - PRÁTICAS DE SEGURANÇA E PROTEÇÃO À SAÚDE	0	#DIV/0!
TOTALIZAÇÃO	0	#DIV/0!

*Caso o servidor se recuse a fazer sua autoavaliação, a chefia imediata deve solicitar que outro servidor testemunhe o fato



ANEXO II – AVALIAÇÃO PELA LIDERANÇA - NÍVEL INTERMEDIÁRIO



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - 2023

Decreto nº 57.884, de 19 de março de 2012 e Instrução UCRH nº 02/2023

ANEXO II-FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO Nível Intermediário Autoavaliação - AA Av. da Chefia Imediata - ACI

Órgão:	0		
Nome do Servidor:	0		
CPF:	0	RG () ou RS ():	0
Cargo:	0		
Unidade de exercício:	0		
Nome do Avaliador:	0		
Cargo do Avaliador:	0		

É dever do agente público ter sempre em vista o decoro, o zelo e a honestidade em suas declarações e ações. Além disso, deve observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, razoabilidade e motivação, pautando-se pelos padrões da ética. **Declaro ainda estar agindo de acordo com o Código de Ética da Administração Pública Estadual, aprovado pelo Decreto nº 60.428, de 08 de maio de 2014.**

Data: ___/___/___

Assinatura do Avaliador

Data: ___/___/___

Assinatura do Servidor Avaliado (ciência)

PARÂMETROS PARA ATRIBUIÇÃO DE PONTUAÇÃO

1 - Fraco	Quando o servidor não apresenta desempenho nas atividades relacionadas ao indicador
2 - Insatisfatório	Quando o servidor apresenta dificuldades no desempenho das atividades
3 - Regular	Quando o servidor apresenta desempenho que pode ser melhorado
4 - Satisfatório	Quando o servidor atende ao indicador
5 - Competente	Quando o servidor atende ao indicador destacando-se na ação

FATOR DE COMPETÊNCIA 1 - COMPROMISSO PROFISSIONAL: capacidade de se comprometer com seu trabalho e de desenvolvê-lo alinhado aos objetivos institucionais, com responsabilidade e ética profissional

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Empenhou-se nas situações de trabalho que não eram rotineiras	
Envolveu-se nos trabalhos desenvolvidos, dedicando-se à execução das atividades que lhe foram atribuídas	
Não deixou que interesses ou compromissos pessoais prejudicassem o andamento dos trabalhos	
Demonstrou ter responsabilidade com os documentos e materiais utilizados em seu trabalho	

FATOR DE COMPETÊNCIA 2 - COMUNICAÇÃO: capacidade de transmitir informações objetivamente, fazendo-se entender; e de ouvir atentamente o interlocutor, buscando compreender a mensagem transmitida

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Soube se comunicar com clareza e objetividade	
Soube ouvir superiores e colegas de trabalho, sem prejulgamentos que pudessem comprometer a compreensão dos assuntos tratados	
Em situação de conflito, manteve postura apropriada e soube contornar objeções	
Manteve seu superior informado sobre o andamento de suas atividades	



FATOR DE COMPETÊNCIA - 3 INICIATIVA E DISPONIBILIDADE: capacidade de agir frente à situação de trabalho, sendo proativo, antecipando-se na resolução de problemas e/ou na execução de atividades

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Melhorou a eficiência na execução dos trabalhos, por meio de novos conhecimentos e/ou maneiras de executar as tarefas	
Solucionou problemas do dia-a-dia, de maneira proativa, independente de estímulos externos	
Antecipou-se na execução dos trabalhos e tarefas antes mesmo de ser cobrado pela chefia imediata	
Buscou executar os trabalhos em conformidade com normas e regras, aprimorando os processos de trabalho	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: capacidade que o avaliado apresenta em relacionar-se com seus colegas, superiores e demais pessoas envolvidas em seu trabalho

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Demonstrou habilidade em interagir e manter bom relacionamento com seus pares, superiores e usuários	
Conseguiu lidar com diferenças na equipe, focando-se nos objetivos comuns do trabalho	
Compartilhou suas experiências e informações estimulando a harmonia na equipe	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 5 CONHECIMENTO E ATUALIZAÇÃO: capacidade de aplicar recursos teóricos e práticos para apreender informações, conceitos, técnicas e experiências e de utilizá-las constantemente na sua área de atuação

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Executou suas atividades demonstrando ter conhecimento sobre o trabalho e seus objetivos	
Compartilhou informações e experiências com os outros para a execução dos trabalhos	
Realizou suas atividades com qualidade, com pouca ou nenhuma necessidade de retrabalho	
Concluiu as tarefas nos prazos estabelecidos, sem necessidade de cobrança por parte de seus superiores	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 6 ORGANIZAÇÃO: capacidade de exercer controle sobre suas atividades, realizando-as dentro de uma sequência mais produtiva

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Demonstrou planejar suas atividades diárias mesmo em meio a dificuldades e imprevistos	
Manteve a coordenação e controle das suas atividades em cooperação com os membros de sua equipe	
Priorizou ações para contornar dificuldades na realização de suas tarefas colaborando para o alcance dos objetivos e metas estipuladas	
Propôs ações conjuntas e integradas com os responsáveis por outras atividades, visando ações coordenadas	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 7 DESEMPENHO NO TRABALHO: capacidade de alcançar os resultados esperados em suas atividades, dentro do prazo determinado, com uso racional de recursos

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Realizou suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos resultados esperados	
Realizou as tarefas sob sua responsabilidade contribuindo com os resultados da equipe	
Adaptou-se a acontecimentos ou eventos inesperados e às alterações de prioridades no desenvolvimento do seu trabalho	
Manteve sigilo sobre assuntos confidenciais	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 8 PRÁTICAS DE SEGURANÇA E PROTEÇÃO À SAÚDE: capacidade de obedecer as regras e instruções de segurança no trabalho, como manutenção e prevenção da saúde do trabalhador

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Buscou seguir as normas, orientações e medidas de segurança na execução de suas atividades	
Utilizou os equipamentos de segurança exigidos para o exercício de suas funções	
Submeteu-se a realização de exames médicos periódicos e preventivos	
Desenvolveu atitudes seguras no ambiente de trabalho	



CONSOLIDAÇÃO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Fatores de competência	Pontos	Média
1 - COMPROMISSO PROFISSIONAL	0	#DIV/0!
2 - COMUNICAÇÃO	0	#DIV/0!
3 - INICIATIVA E DISPONIBILIDADE	0	#DIV/0!
4 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	0	#DIV/0!
5 - CONHECIMENTO E ATUALIZAÇÃO	0	#DIV/0!
6 - ORGANIZAÇÃO	0	#DIV/0!
7 - DESEMPENHO NO TRABALHO	0	#DIV/0!
8 - PRÁTICAS DE SEGURANÇA E PROTEÇÃO À SAÚDE	0	#DIV/0!
TOTALIZAÇÃO	0	#DIV/0!



ANEXO III – AUTO AVALIAÇÃO - NÍVEL UNIVERSITÁRIO



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - 2023

Decreto nº 57.884, de 19 de março de 2012 e Instrução UCRH nº 02/2023

ANEXO III-FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO Nível Universitário Autoavaliação - AA Av. da Chefia Imediata - ACI

Órgão:			
Nome do Servidor:			
CPF:		RG () ou RS ():	
Cargo:			
Unidade de exercício:			
Nome do Avaliador:			
Cargo do Avaliador:			

É dever do agente público ter sempre em vista o decoro, o zelo e a honestidade em suas declarações e ações. Além disso, deve observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, razoabilidade e motivação, pautando-se pelos padrões da ética. **Declaro ainda estar agindo de acordo com o Código de Ética da Administração Pública Estadual, aprovado pelo Decreto nº 60.428, de 08 de maio de 2014.**

Data: ___/___/_____

Assinatura do Servidor Avaliado

Data: ___/___/_____

Testemunha (quando necessário)*

PARÂMETROS PARA ATRIBUIÇÃO DE PONTUAÇÃO

1 - Fraco	Quando o servidor não apresenta desempenho nas atividades relacionadas ao indicador
2 - Insatisfatório	Quando o servidor apresenta dificuldades no desempenho das atividades
3 - Regular	Quando o servidor apresenta desempenho que pode ser melhorado
4 - Satisfatório	Quando o servidor atende ao indicador
5 - Competente	Quando o servidor atende ao indicador destacando-se na ação

FATOR DE COMPETÊNCIA 1 - COMPROMISSO PROFISSIONAL: capacidade de se comprometer com seu trabalho e de desenvolvê-lo alinhado aos objetivos institucionais, com responsabilidade e ética profissional

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Empenhou-se nas situações de trabalho que não eram rotineiras	
Desenvolveu suas atividades com alto grau de compromisso, buscando tomar as providências necessárias para alcançar resultados	
Não deixou que interesses ou compromissos pessoais interferissem no andamento dos trabalhos	
Procurou buscar meios que possibilitassem melhor formação técnica	

FATOR DE COMPETÊNCIA 2 - COMUNICAÇÃO: capacidade de transmitir informações objetivamente, fazendo-se entender; e de ouvir atentamente o interlocutor, buscando compreender a mensagem transmitida

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Soube se comunicar com clareza e objetividade	
Soube ouvir superiores e colegas de trabalho, sem julgamentos que pudessem comprometer a compreensão dos assuntos tratados	
Em situação de conflito, manteve postura apropriada e soube contornar objeções	
Compartilhou informações e experiências com os outros para a execução dos trabalhos	



FATOR DE COMPETÊNCIA - 3 INICIATIVA E DISPONIBILIDADE: capacidade de agir frente à situação de trabalho, sendo proativo, antecipando-se na resolução de problemas e/ou na execução de atividades

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Melhorou a eficiência na execução dos trabalhos, por meio de novos conhecimentos e/ou maneiras de executar as tarefas	
Buscou alternativas, encorajou novas ideias e envolveu os outros na busca por resultados	
Antecipou-se na execução dos trabalhos e tarefas antes mesmo de ser cobrado pela chefia imediata	
Criou novas metodologias ou teve ideias que auxiliaram na obtenção dos resultados	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 4 TRABALHO EM EQUIPE: capacidade de atuar em conjunto, interagindo e mantendo um bom relacionamento com seus pares e superiores, lidando com diversidade e focando energias para a consecução dos resultados

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Realizou suas atividades em harmonia com outros profissionais	
Conseguiu lidar com diferenças na equipe, focando-se nos objetivos comuns do trabalho	
Contribuiu com a construção do consenso e comprometeu-se com a equipe em que atua	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 5 CONHECIMENTO E ATUALIZAÇÃO: capacidade de aplicar recursos teóricos e práticos para apreender informações, conceitos, técnicas e experiências e de utilizá-las constantemente na sua área de atuação

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Priorizou atividades conforme grau de relevância para atingir os resultados esperados	
Compartilhou com colegas novas ferramentas e maneiras de executar o trabalho, visando à melhoria dos processos e dos resultados	
Buscou aperfeiçoar continuamente suas habilidades comportamentais	
Procurou prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 6 TOMADA DE DECISÃO: capacidade de agir com rapidez e flexibilidade, analisando problemas e todas as variáveis envolvidas, tomando decisões assertivas e focadas em resultados

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Tomou decisões analisando os impactos nas pessoas e nos resultados	
Demonstrou ter visão do todo fazendo análises totais e parciais para a tomada de decisão	
Tomou decisões complexas analisando cenários e alternativas possíveis	
Previu riscos decorrentes de suas decisões, planejando medidas para contorná-los	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 7 INOVAÇÃO E ADAPTABILIDADE: capacidade de reação às mudanças, procurando adaptar-se de forma produtiva com atitude proativa ao ambiente de trabalho

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Propôs melhorias a partir de sua experiência e conhecimentos relativos às atividades que executa	
Elaborou e apresentou soluções criativas e viáveis para situações vivenciadas nos processos em que atua	
Identificou e propôs melhorias aos superiores e colegas para as atividades desenvolvidas	
Agiu com determinação e persistência frente a cenários imprevisíveis, superando obstáculos na execução das atividades	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 8 FOCO NO CLIENTE: capacidade de identificar e de atender às necessidades dos clientes, procurando satisfazê-las e respeitando as diversidades, condições ou opções de vida

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Estabeleceu relação de confiança com os clientes, buscando os melhores resultados	
Ouviu seus clientes e os envolveu ativamente no decorrer de seu relacionamento e processos de trabalho	
Antecipou-se às necessidades dos seus clientes, informando-os sobre o andamento e desdobramentos das ações efetivas	
Demonstrou-se capaz de lidar com a diversidade e com as diferentes condições de vida das pessoas, interagindo com atenção e gentileza	



CONSOLIDAÇÃO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Fatores de competência	Pontos	Média
1 - COMPROMISSO PROFISSIONAL	0	#DIV/0!
2 - COMUNICAÇÃO	0	#DIV/0!
3 - INICIATIVA E DISPONIBILIDADE	0	#DIV/0!
4 - TRABALHO EM EQUIPE	0	#DIV/0!
5 - CONHECIMENTO E ATUALIZAÇÃO	0	#DIV/0!
6 - TOMADA DE DECISÃO	0	#DIV/0!
7 - INOVAÇÃO E ADAPTABILIDADE	0	#DIV/0!
8 - FOCO NO CLIENTE	0	#DIV/0!
TOTALIZAÇÃO	0	#DIV/0!

*Caso o servidor se recuse a fazer sua autoavaliação, a chefia imediata deve solicitar que outro servidor testemunhe o fato



ANEXO III – AVALIAÇÃO PELA LIDERANÇA - NÍVEL UNIVERSITÁRIO



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - 2023

Decreto nº 57.884, de 19 de março de 2012 e Instrução UCRH nº 02/2023

ANEXO III-FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO Nível Universitário Autoavaliação - AA Av. da Chefia Imediata - ACI

Órgão:	0		
Nome do Servidor:	0		
CPF:	0	RG () ou RS ():	0
Cargo:	0		
Unidade de exercício:	0		
Nome do Avaliador:	0		
Cargo do Avaliador:	0		

É dever do agente público ter sempre em vista o decoro, o zelo e a honestidade em suas declarações e ações. Além disso, deve observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, razoabilidade e motivação, pautando-se pelos padrões da ética. **Declaro ainda estar agindo de acordo com o Código de Ética da Administração Pública Estadual, aprovado pelo Decreto nº 60.428, de 08 de maio de 2014.**

Data: ___/___/_____

Assinatura do Servidor Avaliado

Data: ___/___/_____

Testemunha (quando necessário)*

PARÂMETROS PARA ATRIBUIÇÃO DE PONTUAÇÃO

1 - Fraco	Quando o servidor não apresenta desempenho nas atividades relacionadas ao indicador
2 - Insatisfatório	Quando o servidor apresenta dificuldades no desempenho das atividades
3 - Regular	Quando o servidor apresenta desempenho que pode ser melhorado
4 - Satisfatório	Quando o servidor atende ao indicador
5 - Competente	Quando o servidor atende ao indicador destacando-se na ação

FATOR DE COMPETÊNCIA 1 - COMPROMISSO PROFISSIONAL: capacidade de se comprometer com seu trabalho e de desenvolvê-lo alinhado aos objetivos institucionais, com responsabilidade e ética profissional

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Empenhou-se nas situações de trabalho que não eram rotineiras	
Desenvolveu suas atividades com alto grau de compromisso, buscando tomar as providências necessárias para alcançar resultados	
Não deixou que interesses ou compromissos pessoais interferissem no andamento dos trabalhos	
Procurou buscar meios que possibilitassem melhor formação técnica	

FATOR DE COMPETÊNCIA 2 - COMUNICAÇÃO: capacidade de transmitir informações objetivamente, fazendo-se entender; e de ouvir atentamente o interlocutor, buscando compreender a mensagem transmitida

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Soube se comunicar com clareza e objetividade	
Soube ouvir superiores e colegas de trabalho, sem prejulgamentos que pudessem comprometer a compreensão dos assuntos tratados	
Em situação de conflito, manteve postura apropriada e soube contornar objeções	
Compartilhou informações e experiências com os outros para a execução dos trabalhos	



FATOR DE COMPETÊNCIA - 3 INICIATIVA E DISPONIBILIDADE: capacidade de agir frente à situação de trabalho, sendo proativo, antecipando-se na resolução de problemas e/ou na execução de atividades

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Melhorou a eficiência na execução dos trabalhos, por meio de novos conhecimentos e/ou maneiras de executar as tarefas	
Buscou alternativas, encorajou novas ideias e envolveu os outros na busca por resultados	
Antecipou-se na execução dos trabalhos e tarefas antes mesmo de ser cobrado pela chefia imediata	
Criou novas metodologias ou teve ideias que auxiliaram na obtenção dos resultados	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 4 TRABALHO EM EQUIPE: capacidade de atuar em conjunto, interagindo e mantendo um bom relacionamento com seus pares e superiores, lidando com diversidade e focando energias para a consecução dos resultados

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Realizou suas atividades em harmonia com outros profissionais	
Conseguiu lidar com diferenças na equipe, focando-se nos objetivos comuns do trabalho	
Contribuiu com a construção do consenso e comprometeu-se com a equipe em que atua	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 5 CONHECIMENTO E ATUALIZAÇÃO: capacidade de aplicar recursos teóricos e práticos para apreender informações, conceitos, técnicas e experiências e de utilizá-las constantemente na sua área de atuação

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Priorizou atividades conforme grau de relevância para atingir os resultados esperados	
Compartilhou com colegas novas ferramentas e maneiras de executar o trabalho, visando à melhoria dos processos e dos resultados	
Buscou aperfeiçoar continuamente suas habilidades comportamentais	
Procurou prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 6 TOMADA DE DECISÃO: capacidade de agir com rapidez e flexibilidade, analisando problemas e todas as variáveis envolvidas, tomando decisões assertivas e focadas em resultados

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Tomou decisões analisando os impactos nas pessoas e nos resultados	
Demonstrou ter visão do todo fazendo análises totais e parciais para a tomada de decisão	
Tomou decisões complexas analisando cenários e alternativas possíveis	
Previu riscos decorrentes de suas decisões, planejando medidas para contorná-los	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 7 INOVAÇÃO E ADAPTABILIDADE: capacidade de reação às mudanças, procurando adaptar-se de forma produtiva com atitude proativa ao ambiente de trabalho

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Propôs melhorias a partir de sua experiência e conhecimentos relativos às atividades que executa	
Elaborou e apresentou soluções criativas e viáveis para situações vivenciadas nos processos em que atua	
Identificou e propôs melhorias aos superiores e colegas para as atividades desenvolvidas	
Agiu com determinação e persistência frente a cenários imprevisíveis, superando obstáculos na execução das atividades	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 8 FOCO NO CLIENTE: capacidade de identificar e de atender às necessidades dos clientes, procurando satisfazê-las e respeitando as diversidades, condições ou opções de vida

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Estabeleceu relação de confiança com os clientes, buscando os melhores resultados	
Ouviu seus clientes e os envolveu ativamente no decorrer de seu relacionamento e processos de trabalho	
Antecipou-se às necessidades dos seus clientes, informando-os sobre o andamento e desdobramentos das ações efetivas	
Demonstrou-se capaz de lidar com a diversidade e com as diferentes condições de vida das pessoas, interagindo com atenção e gentileza	



CONSOLIDAÇÃO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Fatores de competência	Pontos	Média
1 - COMPROMISSO PROFISSIONAL	0	#DIV/0!
2 - COMUNICAÇÃO	0	#DIV/0!
3 - INICIATIVA E DISPONIBILIDADE	0	#DIV/0!
4 - TRABALHO EM EQUIPE	0	#DIV/0!
5 - CONHECIMENTO E ATUALIZAÇÃO	0	#DIV/0!
6 - TOMADA DE DECISÃO	0	#DIV/0!
7 - INOVAÇÃO E ADAPTABILIDADE	0	#DIV/0!
8 - FOCO NO CLIENTE	0	#DIV/0!
TOTALIZAÇÃO	0	#DIV/0!



ANEXO IV – AUTO AVALIAÇÃO - NÍVEL COMANDO



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - 2023

Decreto nº 57.884, de 19 de março de 2012 e Instrução UCRH nº 02/2023

ANEXO IV-FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO Nível Comando

Autoavaliação - AA

Av. da Chefia Imediata - ACI

Órgão:			
Nome do Servidor:			
CPF:		RG () ou RS ():	
Cargo:			
Unidade de exercício:			
Nome do Avaliador:			
Cargo do Avaliador:			

É dever do agente público ter sempre em vista o decoro, o zelo e a honestidade em suas declarações e ações. Além disso, deve observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, razoabilidade e motivação, pautando-se pelos padrões da ética. **Declaro ainda estar agindo de acordo com o Código de Ética da Administração Pública Estadual, aprovado pelo Decreto nº 60.428, de 08 de maio de 2014.**

Data: ___/___/_____

Assinatura do Servidor Avaliado

Data: ___/___/_____

Testemunha (quando necessário)*

PARÂMETROS PARA ATRIBUIÇÃO DE PONTUAÇÃO

1 - Fraco	Quando o servidor não apresenta desempenho nas atividades relacionadas ao indicador
2 - Insatisfatório	Quando o servidor apresenta dificuldades no desempenho das atividades
3 - Regular	Quando o servidor apresenta desempenho que pode ser melhorado
4 - Satisfatório	Quando o servidor atende ao indicador
5 - Competente	Quando o servidor atende ao indicador destacando-se na ação

FATOR DE COMPETÊNCIA 1 - COMPROMISSO PROFISSIONAL: capacidade de se comprometer com seu trabalho e de desenvolvê-lo alinhado aos objetivos institucionais, com responsabilidade e ética profissional

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Atuou de forma proativa em reuniões, apresentando soluções e disposição na busca de ações para a melhoria dos resultados	
Desenvolveu suas atividades com alto grau de compromisso, buscando tomar as providências necessárias para alcançar resultados	
Manteve seu comprometimento com as propostas da instituição, mesmo diante de obstáculos, frustrações, interesses ou compromissos pessoais	
Atingiu de forma eficiente os objetivos esperados, atendendo aos prazos estipulados	

FATOR DE COMPETÊNCIA 2 - COMUNICAÇÃO: capacidade de expor ideias ordenadamente e objetivamente se fazendo entender; e de ouvir atentamente o interlocutor, buscando compreender a mensagem transmitida

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Soube ouvir subordinados e superiores, dando atenção às críticas e recomendações, revendo posturas e decisões quando necessário	
Transmitiu com clareza e objetividade todas as orientações de trabalho para sua equipe, utilizando linguagem e exemplos adequados	
Redigiu documentos (ofícios, memorandos, e-mails, entre outros) com clareza, objetividade e qualidade	
Assegurou que informações fossem compartilhadas com seus servidores e outras pessoas da instituição	



FATOR DE COMPETÊNCIA - 3 TOMADA DE DECISÃO: capacidade de agir com rapidez e flexibilidade, avaliando e gerenciando riscos, considerando variáveis envolvidas. Inclui analisar consequências e impactos de suas decisões tanto nas pessoas como nos resultados

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Assumi a responsabilidade pelas decisões tomadas	
Tomou decisões satisfatórias, analisando o cenário e as variáveis envolvidas, gerando resultados adequados	
Foi capaz de reunir informações necessárias para a tomada de decisão, agindo sem demora diante dos problemas	
Tomou decisões simples e complexas com segurança e firmeza, sem hesitação, sendo embasadas em dados e informações relevantes	
Comunicou decisões às pessoas afetadas, com lealdade e respeito, de acordo com objetivos institucionais, independente de opiniões pessoais	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 4 GESTÃO DE PESSOAS: capacidade de construir uma cultura de cooperação e eficácia, direcionando os esforços dos colaboradores para o alcance dos resultados

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Acompanhou o desenvolvimento da equipe dando suporte, estímulo e incentivo necessário para a melhoria dos resultados	
Forneceu <i>feedback</i> adequado à equipe, valorizando e reconhecendo os servidores	
Soube administrar os conflitos dentro da equipe, mantendo um bom clima de trabalho	
Estabeleceu relações eficazes com os outros, tanto dentro como fora da unidade de trabalho	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 5 LIDERANÇA: capacidade de inspirar, liderar, coordenar, desenvolver e orientar pessoas e delegar atribuições para o alcance dos objetivos e metas institucionais

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Identificou as necessidades de desenvolvimento de seus subordinados	
Envolveu o grupo na elaboração do plano de trabalho, respeitando a diversidade	
Facilitou a integração dos membros de sua equipe de trabalho	
Fortaleceu a autonomia de sua equipe de trabalho, favorecendo a alcance das metas	
Teve comprometimento e dedicação à equipe para orientação e auxílio em suas demandas	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 6 PROCESSOS E RESULTADOS: capacidade de alcançar e superar metas estabelecidas, garantindo resultados e qualidade dos processos. Pressupõe planejamento, acompanhamento, análise e avaliação

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Procurou certificar-se de que as pessoas entenderam como o seu trabalho se relaciona com o objetivo da instituição	
Questionou de maneira construtiva os métodos e processos de trabalho, propondo melhorias e solucionando problemas	
Elaborou e propôs melhorias a serem implementadas na sua área de atuação com foco nos resultados do processo	
Orientou a equipe para resultados relacionados a sua área de atuação, certificando-se do alinhamento aos objetivos da unidade	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 7 INOVAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA: capacidade de promover e de lidar com a inovação no ambiente de trabalho, gerenciando e mediando conflitos que possam ser causados pelo novo

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Encorajou novas ideias, envolveu os outros na busca de alternativas, disseminou e apoiou ações geradoras de melhores resultados	
Aguiu com determinação e persistência frente a cenários imprevisíveis, superando obstáculos	
Ajudou os servidores a compreenderem claramente o que precisavam fazer de forma diferente como consequência das mudanças da organização	
Conseguiu executar e trabalhar com novas ferramentas e/ou novas formas de executar as atividades trazidas para o ambiente de trabalho	



FATOR DE COMPETÊNCIA - 8 APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: capacidade de buscar, apreender, aplicar e disseminar conhecimentos para o crescimento organizacional e pessoal. Inclui aprender com as experiências próprias e dos outros

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Compartilhou informações e sugestões para ajudar os outros, dando orientações efetivas	
Disseminou o conhecimento técnico à equipe preocupando-se com a correta compreensão	
Demonstrou comprometimento com o seu desenvolvimento contínuo e de sua equipe, atualizando-se em sua área de atuação	
Fez reuniões com os membros de sua equipe regularmente, para avaliar o desenvolvimento da equipe	

CONSOLIDAÇÃO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Fatores de competência	Pontos	Média
1 - COMPROMISSO PROFISSIONAL	0	#DIV/0!
2 - COMUNICAÇÃO	0	#DIV/0!
3 - TOMADA DE DECISÃO	0	#DIV/0!
4 - GESTÃO DE PESSOAS	0	#DIV/0!
5 - LIDERANÇA	0	#DIV/0!
6 - PROCESSOS E RESULTADOS	0	#DIV/0!
7 - INOVAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA	0	#DIV/0!
8 - APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	0	#DIV/0!
TOTALIZAÇÃO	0	#DIV/0!

*Caso o servidor se recuse a fazer sua autoavaliação, a chefia imediata deve solicitar que outro servidor testemunhe o fato



ANEXO IV – AVALIAÇÃO PELA LIDERANÇA - NÍVEL COMANDO



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - 2023

Decreto nº 57.884, de 19 de março de 2012 e Instrução UCRH nº 02/2023

ANEXO IV-FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO Nível Comando

Autoavaliação - AA

Av. da Chefia Imediata - ACI

Órgão:	0		
Nome do Servidor:	0		
CPF:	0	RG () ou RS ():	0
Cargo:	0		
Unidade de exercício:	0		
Nome do Avaliador:	0		
Cargo do Avaliador:	0		

É dever do agente público ter sempre em vista o decoro, o zelo e a honestidade em suas declarações e ações. Além disso, deve observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, razoabilidade e motivação, pautando-se pelos padrões da ética. **Declaro ainda estar agindo de acordo com o Código de Ética da Administração Pública Estadual, aprovado pelo Decreto nº 60.428, de 08 de maio de 2014.**

Data: ___/___/___

Assinatura do Servidor Avaliado

Data: ___/___/___

Testemunha (quando necessário)*

PARÂMETROS PARA ATRIBUIÇÃO DE PONTUAÇÃO

1 - Fraco	Quando o servidor não apresenta desempenho nas atividades relacionadas ao indicador
2 - Insatisfatório	Quando o servidor apresenta dificuldades no desempenho das atividades
3 - Regular	Quando o servidor apresenta desempenho que pode ser melhorado
4 - Satisfatório	Quando o servidor atende ao indicador
5 - Competente	Quando o servidor atende ao indicador destacando-se na ação

FATOR DE COMPETÊNCIA 1 - COMPROMISSO PROFISSIONAL: capacidade de se comprometer com seu trabalho e de desenvolvê-lo alinhado aos objetivos institucionais, com responsabilidade e ética profissional

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Atuou de forma proativa em reuniões, apresentando soluções e disposição na busca de ações para a melhoria dos resultados	
Desenvolveu suas atividades com alto grau de compromisso, buscando tomar as providências necessárias para alcançar resultados	
Manteve seu comprometimento com as propostas da instituição, mesmo diante de obstáculos, frustrações, interesses ou compromissos pessoais	
Atingiu de forma eficiente os objetivos esperados, atendendo aos prazos estipulados	

FATOR DE COMPETÊNCIA 2 - COMUNICAÇÃO: capacidade de expor ideias ordenadamente e objetivamente se fazendo entender; e de ouvir atentamente o interlocutor, buscando compreender a mensagem transmitida

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Soube ouvir subordinados e superiores, dando atenção às críticas e recomendações, revendo posturas e decisões quando necessário	
Transmitiu com clareza e objetividade todas as orientações de trabalho para sua equipe, utilizando linguagem e exemplos adequados	
Redigiu documentos (ofícios, memorandos, e-mails, entre outros) com clareza, objetividade e qualidade	
Assegurou que informações fossem compartilhadas com seus servidores e outras pessoas da instituição	



FATOR DE COMPETÊNCIA - 3 TOMADA DE DECISÃO: capacidade de agir com rapidez e flexibilidade, avaliando e gerenciando riscos, considerando variáveis envolvidas. Inclui analisar consequências e impactos de suas decisões tanto nas pessoas como nos resultados

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Assumi a responsabilidade pelas decisões tomadas	
Tomou decisões satisfatórias, analisando o cenário e as variáveis envolvidas, gerando resultados adequados	
Foi capaz de reunir informações necessárias para a tomada de decisão, agindo sem demora diante dos problemas	
Tomou decisões simples e complexas com segurança e firmeza, sem hesitação, sendo embasadas em dados e informações relevantes	
Comunicou decisões às pessoas afetadas, com lealdade e respeito, de acordo com objetivos institucionais, independente de opiniões pessoais	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 4 GESTÃO DE PESSOAS: capacidade de construir uma cultura de cooperação e eficácia, direcionando os esforços dos colaboradores para o alcance dos resultados

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Acompanhou o desenvolvimento da equipe dando suporte, estímulo e incentivo necessário para a melhoria dos resultados	
Forneceu <i>feedback</i> adequado à equipe, valorizando e reconhecendo os servidores	
Soube administrar os conflitos dentro da equipe, mantendo um bom clima de trabalho	
Estabeleceu relações eficazes com os outros, tanto dentro como fora da unidade de trabalho	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 5 LIDERANÇA: capacidade de inspirar, liderar, coordenar, desenvolver e orientar pessoas e delegar atribuições para o alcance dos objetivos e metas institucionais

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Identificou as necessidades de desenvolvimento de seus subordinados	
Envolveu o grupo na elaboração do plano de trabalho, respeitando a diversidade	
Facilitou a integração dos membros de sua equipe de trabalho	
Fortaleceu a autonomia de sua equipe de trabalho, favorecendo a alcance das metas	
Teve comprometimento e dedicação à equipe para orientação e auxílio em suas demandas	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 6 PROCESSOS E RESULTADOS: capacidade de alcançar e superar metas estabelecidas, garantindo resultados e qualidade dos processos. Pressupõe planejamento, acompanhamento, análise e avaliação

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Procurou certificar-se de que as pessoas entenderam como o seu trabalho se relaciona com o objetivo da instituição	
Questionou de maneira construtiva os métodos e processos de trabalho, propondo melhorias e solucionando problemas	
Elaborou e propôs melhorias a serem implementadas na sua área de atuação com foco nos resultados do processo	
Orientou a equipe para resultados relacionados a sua área de atuação, certificando-se do alinhamento aos objetivos da unidade	

FATOR DE COMPETÊNCIA - 7 INOVAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA: capacidade de promover e de lidar com a inovação no ambiente de trabalho, gerenciando e mediando conflitos que possam ser causados pelo novo

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Encorajou novas ideias, envolveu os outros na busca de alternativas, disseminou e apoiou ações geradoras de melhores resultados	
Aguiu com determinação e persistência frente a cenários imprevisíveis, superando obstáculos	
Ajudou os servidores a compreenderem claramente o que precisavam fazer de forma diferente como consequência das mudanças da organização	
Conseguiu executar e trabalhar com novas ferramentas e/ou novas formas de executar as atividades trazidas para o ambiente de trabalho	



FATOR DE COMPETÊNCIA - 8 APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: capacidade de buscar, apreender, aplicar e disseminar conhecimentos para o crescimento organizacional e pessoal. Inclui aprender com as experiências próprias e dos outros

INDICADORES

Pontuação de 1 a 5

Compartilhou informações e sugestões para ajudar os outros, dando orientações efetivas	
Disseminou o conhecimento técnico à equipe preocupando-se com a correta compreensão	
Demonstrou comprometimento com o seu desenvolvimento contínuo e de sua equipe, atualizando-se em sua área de atuação	
Fez reuniões com os membros de sua equipe regularmente, para avaliar o desenvolvimento da equipe	

CONSOLIDAÇÃO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Fatores de competência	Pontos	Média
1 - COMPROMISSO PROFISSIONAL	0	#DIV/0!
2 - COMUNICAÇÃO	0	#DIV/0!
3 - TOMADA DE DECISÃO	0	#DIV/0!
4 - GESTÃO DE PESSOAS	0	#DIV/0!
5 - LIDERANÇA	0	#DIV/0!
6 - PROCESSOS E RESULTADOS	0	#DIV/0!
7 - INOVAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA	0	#DIV/0!
8 - APRENDIZAGEM E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	0	#DIV/0!
TOTALIZAÇÃO	0	#DIV/0!



ANEXO V - PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO – PAD



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - 2023

Decreto nº 57.884, de 19 de março de 2012 e Instrução UCRH nº 02/2023

ANEXO V - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR - PDS

Órgão:	0		
Nome do Servidor:	0		
CPF:	0	RG () ou RS ():	0
Cargo:	0		
Unidade de exercício:	0		
Nome do Avaliador:	0		
Cargo do Avaliador:	0		

DADOS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR

Objetivo: promover o desenvolvimento do servidor, visando ao melhor aproveitamento de suas potencialidades

-
- o que sabe fazer bem feito e com facilidade;
 - oportunidades de trabalho em um novo projeto/atividade;
 - tarefas e atividades que são adequadas ao perfil e interesse do servidor e que podem ajudá-lo a adquirir habilidades extras

--

Relacione os Pontos para Melhorias:

- habilidades que necessitam de aperfeiçoamento;
- necessidade de remanejamento pela não adaptação do servidor às funções

--

Proposta de ações para o desenvolvimento do servidor:

--

Justificativa (caso não seja elaborado o Plano de Desenvolvimento do Servidor - PDS)

--

Data: ___/___/___

Assinatura do Servidor Avaliado

Data: ___/___/___

Assinatura do Avaliador

Data: ___/___/___

Assinatura do Chefe Mediato



ANEXO VI – RECURSO



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - 2023

Decreto nº 57.884, de 19 de março de 2012 e Instrução UCRH nº 02/2023

ANEXO VI - RECURSO

Órgão:	0		
Nome do Servidor:	0		
CPF:	0	RG () ou RS ():	0
Cargo:	0		
Unidade de exercício:	0		
Nome do Avaliador:	0		
Cargo do Avaliador:	0		

Recurso contra o resultado da avaliação da chefia imediata

Senhor (a)

Conforme dispõe o artigo 21 do Decreto nº 57.884, de 19 de março de 2012, solicito a Vossa Senhoria revisão da pontuação a mim atribuída na Avaliação de Desempenho Individual correspondente ao ano de 2023, pelos motivos abaixo expostos:

Data: ___/___/_____

Assinatura do Servidor Avaliado

Manifestação da Chefia Mediata

Data: ___/___/_____

Assinatura do Chefe Mediato

Data: ___/___/_____

Assinatura do Avaliador



ANEXO VII - RELATÓRIO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - RDI



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - 2023

Decreto nº 57.884, de 19 de março de 2012 e Instrução UCRH nº 02/2023

ANEXO VII - RELATÓRIO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - RDI

Órgão:	0		
Nome do Servidor:	0		
CPF:	0	RG () ou RS (): 0	0
Cargo:	0		
Unidade de exercício:	0		
Nome do Avaliador:	0		
Cargo do Avaliador:	0		

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - ADI	total de pontos das avaliações	peso das avaliações
Autoavaliação - AA	0	0
	AA	AA*0,3
Avaliação da Chefia Imediata - ACI	0	0
	ACI	ACI*0,7
RESULTADO FINAL - ADI	0	
	AA*0,3 + ACI*0,7 = ADI	

RESULTADO FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - ADI	
RESULTADO PONDERADO de 0 a 100 (valor absoluto)	0
	ADI/TP*100 = RDI
NÍVEL DE PROFICIÊNCIA	0
	ADI/nº total de indicadores do formulário

*TP = Total de Pontos, de acordo com o nível do formulário de avaliação:

Nível Elementar - TP = 150 Nível Intermediário - TP = 155

Nível Universitário - TP = 155 Função de Comando - TP = 170

Manifestação do órgão setorial de recursos humanos sobre a avaliação:

--

Responsável pelo RDI (RH)

Nome:	
Assinatura:	

Data: __/__/____

Revisado por

Nome:	
Assinatura:	

Data: __/__/____

**ANEXO III – FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DO
DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

AGENTE PÚBLICO AVALIADO:

MATRÍCULA:

UNIDADE ORGANIZACIONAL:

GESTOR RESPONSÁVEL:

MATRÍCULA:

PERÍODO DE PARTICIPAÇÃO DO PGD AVALIADO:

DATA DA AVALIAÇÃO:

GRUPO DE FATORES	FATORES DE AVALIAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Observação (opcional)	Média	Peso	Média x peso	Nota final
		Avalie numa escala de 1 a 10, conforme legenda da tabela:														
Grupo 1 FATORES DE RESULTADOS (peso 5)	1 - Alcance de resultados - Realiza os objetivos definidos e entregas acordadas, empreendendo esforços para garantir o alcance de resultados. Estabelece prioridades, organiza e executa suas atividades de maneira a assegurar a realização dos objetivos determinados, <u>primando pela eficácia do trabalho executado.</u>												0	5	0	
	2 - Reportes - Efetua satisfatoriamente reportes do andamento do trabalho e dos resultados alcançados quando solicitado e conforme prazos pré-definidos no PGD. Quando surgem problemas, dúvidas ou imprevistos que não consegue resolver, busca orientação para saná-los.															
	3. Prazo - Preza pelo cumprimento dos prazos acordados das entregas efetuadas, justificando de forma oportuna quando não for possível atendê-lo(s).															
	4. Qualidade das entregas - Concretiza com eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, contendo pouco (ou nenhum) erro, evitando retrabalho.															
Grupo 2 FATORES COMPORTAMENTAIS (peso 3)	1. Trabalho em equipe - Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, zelando pelo andamento do trabalho e contribuindo para as entregas das outras áreas. Cooperar no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição espontaneamente para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.												0	3	0	
	2. Equilíbrio e maturidade emocional - Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem opiniões contrárias e as trata adequadamente, admitindo erros quando os comete. Demonstrando maturidade ao receber feedbacks como uma oportunidade para aprender e evoluir.															
	3. Relacionamento Interpessoal e empatia - Trata todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc). Tem habilidade para dizer "o que precisa ser dito". Busca colocar-se no lugar do outro para compreender seu ponto de vista, opiniões e emoções.															
	4. Iniciativa/Proatividade – Antecipa-se quando o contexto é oportuno, buscando otimizar os meios e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa no dia a dia, não precisando ser constantemente cobrado pelo gestor para alcançar resultados.															
	5. Flexibilidade - Demonstra capacidade de se adaptar às necessidades, desenvolvendo-se diante de novos cenários e apresentando energia para implantação de mudanças. Lida bem com os desafios e situações inesperadas, focando nas soluções e assegurando a continuidade dos trabalhos.															
	6. Discrição - Mantém a confidencialidade necessária dos dados que trata no trabalho.															
	7. Disciplina – Cumpre as normas e os compromissos de trabalho (reuniões, atendimentos, treinamentos, etc). Mantém, durante o tempo necessário, a atenção focada nos processos e nos assuntos que estão sendo tratados. Zela pelos bens da entidade.															
	8. Comunicação – Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.															

0

<p style="text-align: center;">Grupo 3 PREPARO, QUALIFICAÇÃO E POTENCIAL DE EVOLUÇÃO (peso 2)</p>	<p>1. Conhecimento Técnico - Detém os conhecimentos e habilidades necessários às suas atividades, aplicando recursos teóricos e práticos para sua realização.</p>			0	2	0
	<p>2. Capacidade Analítica - Identifica e interpreta diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica, com discernimento, critério e senso crítico. Avalia informações e elabora soluções considerando as variáveis envolvidas e os riscos inerentes. Identifica causas de problemas existentes e potenciais para ação preventiva.</p>					
	<p>3. Inovação - Mostra-se aberto a evoluir, busca referências no mercado, propõe ideias inovadoras e implanta novas práticas no trabalho visando à melhoria das atividades e processos, bem como alcance de resultados superiores, administrando eventuais dificuldades para sua implementação.</p>					
	<p>4. Organização e Gestão do Conhecimento - Planeja e organiza adequadamente suas tarefas, materiais, documentos e outros recursos que utiliza para realização de seu trabalho. Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a entidade.</p>					
	<p>5. Visão estratégica - Tem uma visão estratégica dos processos, analisando suas relações e seus impactos, pois reconhece a importância da compreensão da dinâmica organizacional para alinhar esforços que contribuam para que a entidade alcance resultados superiores. Compreende o seu papel no todo, bem como os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.</p>					
	<p>6. Capacidade de Progressão - Demonstra capacidade de assumir, no curto, médio e longo prazos, atividades de maior amplitude e responsabilidade.</p>					
	<p>7. Foco em Superação - Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos e qualidade.</p>					
	<p>8. Busca por aprendizado e desenvolvimento - Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos e habilidades, bem como aprender coisas novas, não necessariamente ligadas ao trabalho atual, mas que podem colaborar para melhores resultados da entidade. Demonstra capacidade para tirar proveito de situações e oportunidades de aprendizado.</p>					

***LEGENDA: ESCALA DE AVALIAÇÃO**

<p>Zona crítica (1 a 6) - Não atende ou fica abaixo da expectativa quanto ao padrão de desempenho definido para a competência avaliada. Precisa de ação imediata para desenvolver-se na competência para melhorar o desempenho. Necessita de interferência constante do gestor.</p> <p>1. Não atende a expectativa de desempenho. As evidências são claras sobre o não atendimento nos fatores avaliados. Apresenta total desinteresse em melhorar a competência avaliada.</p> <p>2. Muito abaixo da expectativa de desempenho. São raras as evidências de atendimento dos fatores avaliados. Apresenta pouquíssimo interesse para melhorar a competência avaliada .</p> <p>3. Abaixo da expectativa de desempenho. Há poucas evidências de atendimento dos fatores avaliados. Apresenta pouco interesse para melhorar a competência avaliada.</p> <p>4. Ainda abaixo da expectativa de desempenho. As evidências de atendimento nos fatores avaliados ainda são insuficientes. Apresenta algum interesse e empenho para melhorar a competência avaliada.</p> <p>5. Demonstra resultado de desempenho abaixo do esperado. As evidências de atendimento aos fatores avaliados deixam a desejar. Apresenta pouco empenho para desenvolver-se na competência.</p> <p>6. Demonstra resultado de desempenho parcialmente satisfatório. As evidências de atendimento aos fatores avaliados ora apresentam-se conforme esperado, ora deixam a desejar. Apresenta empenho para desenvolver-se na competência. O desempenho oscila entre Insatisfatório e Regular.</p>
<p>Regular (7 a 8) - Atende as expectativas quanto ao padrão de desempenho definido para a competência avaliada. Alcança o padrão esperado, demonstrando resultado de desempenho satisfatório. Na maioria das vezes, o gestor apenas valida o atendimento da competência em relação ao padrão.</p> <p>7. Demonstra desempenho satisfatório. Faz normalmente o que se espera. As evidências de atendimento aos fatores avaliados revelam alcance das expectativas quanto ao padrão de desempenho definido.</p> <p>8. Demonstra bom resultado de desempenho. Faz sempre o que se espera, mas ainda poderia melhorar para alcançar a excelência. As evidências são claras e objetivas e confirmam o atendimento pleno das expectativas quanto ao padrão de desempenho definido para os fatores avaliados, cujo empenho indica possibilidade de mover-se para o nível seguinte. Por vezes, realiza mais do que se espera. O desempenho oscila entre Regular e Excelente.</p>
<p>Zona de excelência (9 a 10) - Supera as expectativas quanto ao padrão de desempenho definido para a competência. Agrega melhorias e resultados visíveis, reconhecidos e confirmados no âmbito da entidade.</p> <p>9. Demonstra resultado de desempenho acima do esperado. Faz normalmente mais do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que excede as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho para os fatores avaliados. Revela uma ótima qualidade de desempenho nos resultados apresentados.</p> <p>10. Demonstra resultado de desempenho muito acima do esperado. Faz sempre mais do que se espera. Há evidências claras e objetivas de que supera constantemente e consistentemente as expectativas quanto ao padrão esperado de desempenho para os fatores avaliados. Desempenho especialmente relevante. Revela uma excelente qualidade de desempenho nos resultados apresentados e potencial para assumir novas responsabilidades e novos desafios.</p>

**ANEXO IV – CARTILHA SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO
INDIVIDUAL NO DISTRITO FEDERAL**

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social
Coordenação de Gestão de Pessoas
Comissão de Avaliação e Desempenho

CARTILHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR

Comissão de Avaliação e Desempenho-SEDES/SEEDS/SUAG/COGEP/CAD

GESTÃO DO DESEMPENHO

1. QUAL É A LEGISLAÇÃO QUE NORMATIZA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Constituição Federal /1988;

Portaria nº 01/SEA de 05/01/95;

Decreto nº 29.814/2008 – Política de Gestão de Pessoas;

Portaria nº 78/2009 – Institui a Comissão de Avaliação de Desempenho.

2. O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

É a avaliação do servidor efetivo durante o período de 1 (um) ano, tanto no desempenho do seu trabalho quanto em seus aspectos comportamentais (assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade).

3. PARA QUE AVALIAR?

A Avaliação de Desempenho tem por finalidade a valorização do servidor, o aperfeiçoamento do trabalho e o fortalecimento da organização, tendo como objetivos:

- Acompanhar o desempenho do servidor com vista à Promoção Funcional;
- Proporcionar o aprimoramento das relações de trabalho entre chefia e servidor;
- Subsidiar ações que visem à melhoria da qualidade do trabalho e o fortalecimento da organização.

4. QUANDO AVALIAR?

A Avaliação de Desempenho será realizada anualmente, na primeira quinzena de outubro, referente ao período de 16 de outubro de um ano a 15 de outubro do outro ano, mediante instrumento próprio, que independentemente do modelo que for utilizado, deverá aferir a eficiência e a eficácia do servidor no trabalho, considerando todo o interstício de avaliação.

5. SOU SERVIDOR EFETIVO, QUEM DEVE ME AVALIAR?

A avaliação será realizada pela chefia imediata ou substituto legal.

A participação do servidor é imprescindível, ou seja, a avaliação é feita em conjunto (avaliado e o avaliador).

6. ESTOU CEDIDO(A) OU REQUISITADO(A), QUEM DEVE ME AVALIAR?

O servidor cedido ou requisitado será avaliado:

- Pela chefia imediata da origem em conjunto com a chefia imediata do órgão ou entidade na qual estiver prestando serviço, se o afastamento for inferior ou igual a seis meses;
- Pela chefia imediata do órgão ou entidade em que se encontrar, se o afastamento for superior a seis meses, devendo os resultados serem encaminhados para o órgão ou entidade de origem do servidor.

7. MUDEI DE LOTAÇÃO OU CHEFIA, DEVO REALIZAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

O servidor deverá ser avaliado parcialmente quando permanecer por período inferior ao ano referência e terá avaliações parciais todas as vezes que mudar de lotação ou de chefia, desde que o chefe permaneça mais de 60 dias na Unidade. Caberá à Comissão de Avaliação de Desempenho verificar a média das notas relativas ao período em tela, para que se obtenha a pontuação final.

8. COMO AVALIAR?

Mediante instrumento próprio, disponível no SEI, que deverá aferir a eficiência e eficácia do servidor no trabalho, considerando todo o interstício de avaliação.

9. QUAL O OBJETIVO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O preenchimento do formulário de avaliação de desempenho tem por objetivo registrar as tarefas executadas pelo servidor, durante o período avaliativo e aferir notas de acordo com o seu desempenho, na execução dessas tarefas.

10. QUAL O PERÍODO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

De acordo com a Portaria nº 01/95-SEA/GDF, a Avaliação de Desempenho será aplicada anualmente, na **primeira quinzena do mês de outubro**. É um processo dinâmico e de acompanhamento contínuo; portanto, a avaliação ocorre durante todo o ano. O preenchimento completo e o encaminhamento à Comissão de Avaliação de Desempenho devem ocorrer até 15 de novembro.

11. QUAIS AS SITUAÇÕES EM QUE NÃO SERÁ APLICADA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

A Avaliação de Desempenho será aplicada a todos os servidores da SEDES, exceto àqueles que se enquadram nas situações previstas abaixo:

- Licença com perda do vencimento;
- Suspensão disciplinar ou preventiva;
- Prisão Administrativa ou decorrente de decisão judicial ou flagrante delito;
- Viagem ao exterior com perda dos vencimentos;
- Licença para tratamento da própria saúde por período superior a dois anos;
- Licença para tratamento de pessoa da família por período superior a seis meses;
- Licença-Prêmio por Assiduidade por período superior a seis meses;
- Licença para Mandato Eletivo;
- Servidor em Estágio Probatório;
- Servidor no exercício somente de cargo comissionado;
- Servidores conveniados;
- Servidores aposentados.

12. PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO

IMPORTANTE:

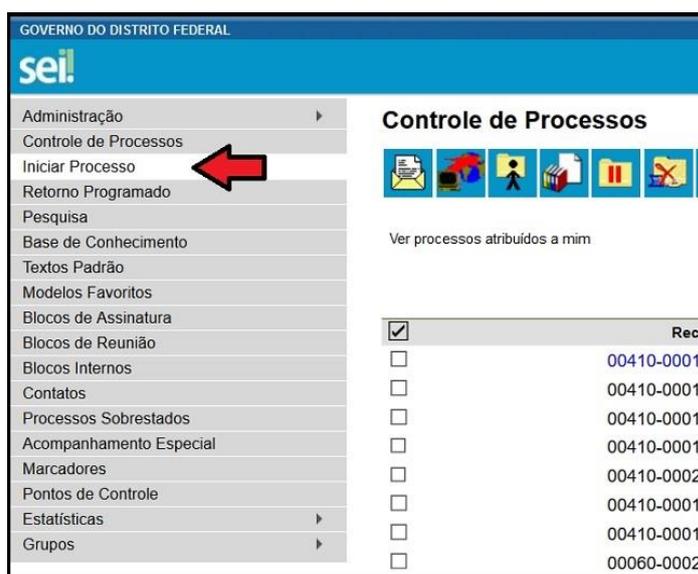
SERVIDORES QUE IRÃO FAZER A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELA 1ª. VEZ NO SEI DEVEM SEGUIR TODOS OS PASSOS ABAIXO.

QUEM JÁ POSSUI PROCESSO ABERTO DEVE REABRI-LO E SEGUIR A PARTIR DO PASSO 6.

LEMBRANDO QUE PARA CADA SERVIDOR EXISTIRÁ APENAS 1 PROCESSO COM ESTE ASSUNTO ONDE CONSTARÁ TODAS AS AVALIAÇÕES ATÉ A CONCLUSÃO DE SUA TRAJETÓRIA FUNCIONAL

1º Passo: O servidor iniciará o Processo no Sistema Eletrônico de Informações

- SEI:



2º Passo: Clicar no botão verde para permitir a pesquisa e visualização de todos os tipos do Processo:

Iniciar Processo

Escolha o Tipo do Processo: 

Exibir todos os tipos

- Gestão Administrativa: Publicação no DODF
- Gestão de Documentos: Protocolo e Arquivo
- Gestão de Sistemas: Informação Procedimento
- Pessoal: Abono de Ponto
- Pessoal: Avaliação de Estágio Probatório**
- Pessoal: Controle de Frequência
- Pessoal: Férias
- Pessoal: Gratificação de Titulação e Adicional de Qualificação
- Pessoal: Licença Prêmio por Assiduidade
- Pessoal: Progressão e Promoção

3º Passo: Digitar "Avaliação" na pesquisa e clicar no tipo do Processo "Pessoal: Avaliação de Desempenho".

Iniciar Processo

Escolha o Tipo do Processo: 

- Gestão Administrativa: Acompanhamento e Avaliação de Atividade
- Pessoal: Avaliação de Desempenho** 
- Pessoal: Avaliação de Estágio Probatório

4º Passo: Preencher o campo "Interessado" com nome do servidor.

Preencher o campo especificação com "Avaliação de Desempenho 2018-2019 (Nome do Servidor e matrícula)" visando facilitar pesquisas futuras.

Determinar o "Nível de Acesso": **Restrito**, a visualização do processo ficará restrita as lotações em que o processo tramitar.

Iniciar Processo Salvar Voltar

Protocolo
 Automático
 Informado

Tipo do Processo:
 Pessoal: Avaliação de Desempenho

Especificação:
 Avaliação de Desempenho 2017 Nome do Servidor Matriculad ←

Classificação por Assuntos:
 023.03 - REESTRUTURAÇÕES E ALTERAÇÕES SALARIAIS (inclusive Ascensão e Progressão Funcional, Avaliação de Desempenho, Enquadramento, Equiparação, Reajuste e Reposição Salaria ←

Interessados:
 nome do servidor ←

Observações desta unidade:

Nível de Acesso
 Sigiloso Restrito Público

5º Passo: Após preenchimento das informações clicar em "Salvar".

Iniciar Processo Salvar

Protocolo
 Automático
 Informado

Tipo do Processo:
 Pessoal: Avaliação de Desempenho

Especificação:
 Avaliação de Desempenho 2017 Rubens Oda 0125372-7

Classificação por Assuntos:
 023.03 - REESTRUTURAÇÕES E ALTERAÇÕES SALARIAIS (inclusive Ascensão e Progressão Funcional, Avaliação de Desempenho, Enquadramento, Equiparação, Reajuste e Reposição Salaria ←

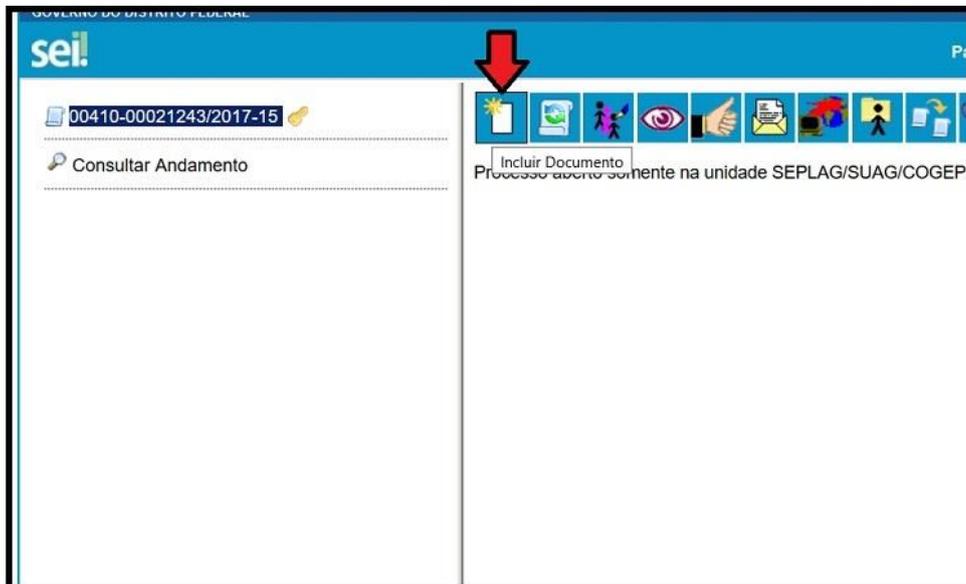
Interessados:
 RUBENS ODA - Matr.0125372-7 (rubens.oda)

Observações desta unidade:

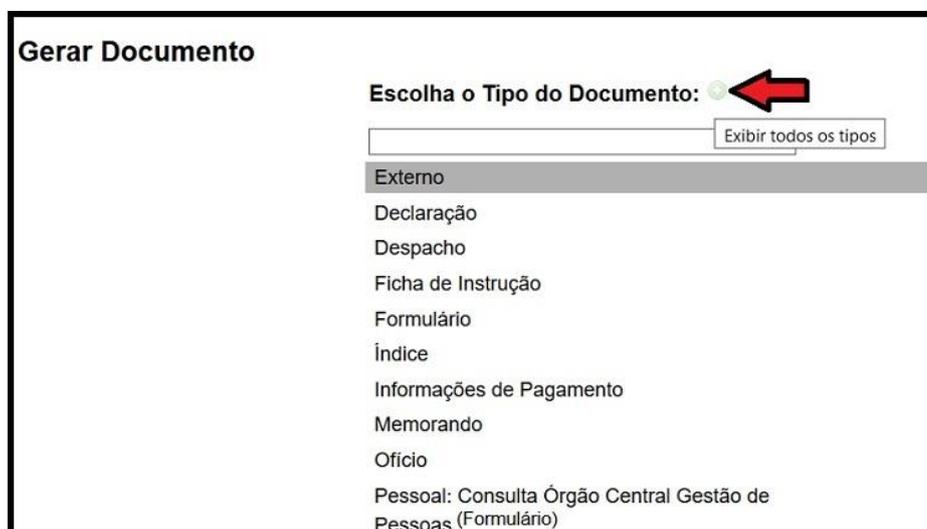
Nível de Acesso
 Sigiloso Restrito Público

Hipótese Legal:
 Informação Pessoal (Art.33,§1º, I, da Lei nº 4.990/2012)

6º Passo: O Processo está criado! O próximo passo é a inclusão do documento "Avaliação de Desempenho (formulário)".



7º Passo: Clicar no botão verde para permitir a visualização e pesquisa dos tipos de documento.



8º Passo: Preencher o campo com a palavra "Avaliação" e clicar em "Avaliação de Desempenho (Formulário)"

Gerar Documento

Escolha o Tipo do Documento: 

Ava

Avaliação de Desempenho (Formulário) 

Gravações

9º Passo: O formulário de Avaliação de Desempenho será aberto para preenchimento.

Reserve um tempo para Avaliação, pois o documento somente poderá ser salvo após o preenchimento dos campos obrigatórios que estarão em negrito no texto.

A primeira parte é a identificação dos dados do servidor, em caso de dúvida os dados estão disponíveis no contra cheque acessível pelo site <http://www.gdfnet.df.gov.br>

Avaliação de Desempenho
1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) SERVIDOR(A)
Matricula: <input type="text"/>
Nome: <input type="text"/>
Cargo Efetivo: <input type="text"/>
Classe e Padrão / Referência: (vide contracheque): <input type="text"/>
Cargo / Função em Comissão: <input type="text"/>
Lotação: <input type="text"/>
Data de Admissão: (vide contracheque): <input type="text"/>
Tefefone: <input type="text"/>
E-mail: <input type="text"/>
Período de Avaliação: (dd/mm/aa) a (dd/mm/aa): <input type="text"/>

10º Passo: A segunda parte é a descrição das atividades e tarefas desempenhas pelo servidor e a descrição do padrão de desempenho definido para cada tarefa.

As especialidades e atribuições constam na Portaria Conjunta nº 2/2018 (EAS e TAS) e na Portaria nº 237/2005 (AAS) e Lei nº 4450/2009, Portaria nº 63/2005, Lei nº 4517/2010 (CPPGG) e deverão ser avaliadas. No entanto, serão descritas nos formulários apenas as tarefas que forem definidas, entre avaliador e avaliado, como prioritárias, ou seja, as mais frequentemente executadas no dia-a-dia do servidor.

O número mínimo de tarefas a serem avaliadas são 3 e o máximo 8.

A aferição de resultado é a atribuição de uma nota de 1 a 5 para o desempenho de cada atividade, tendo como referência o padrão de desempenho definido previamente.

2. NEGOCIAÇÃO DE DESEMPENHO
(descreva as tarefas e os padrões negociados, em seguida avalie o desempenho de cada tarefa)

2.1) Tarefas a serem executadas / Padrão de Desempenho: 

2.1) Aferição de Resultado:

- 5 - EXCELENTE (acima de 100% do padrão negociado)
- 4 - BOM (dentro de 80% a 100% do padrão negociado)
- 3 - REGULAR (Abaixo de 80% até 50% do padrão negociado)
- 2 - FRACO (abaixo de 50% até 25% do padrão negociado)
- 1 - INSUFICIENTE (abaixo de 25% do padrão negociado)

2.3) Tarefas executadas / Padrão de Desempenho: 

2.3) Aferição de Resultado:

2.4) Tarefas executadas / Padrão de Desempenho:

2.4) Aferição de Resultado:

11º Passo: Preencher o Resultado Parcial (A) que é a média simples das notas das tarefas.

2.8) Tarefas executadas / Padrão de Desempenho:

2.8) Aferição de Resultado:

RESULTADO PARCIAL (A) = soma das notas de todas as tarefas, dividido pelo número de tarefas.
Exemplo: Soma das 4 tarefas avaliadas (Tarefa 2.1 + Tarefa 2.2 + Tarefa 2.3 + Tarefa 2.4) / 4
(5+4+5+3) / 4 = 4,25:



3. FATORES DE DESEMPENHO

12º Passo: A terceira parte é a avaliação de 5 fatores de desempenho, conforme descrito no formulário: Deverá ser preenchido o Resultado Parcial (B) que é a média simples das notas dos fatores de desempenho.

3. FATORES DE DESEMPENHO

3.1) ASSIDUIDADE (comparecimento regular e constante ao local de trabalho):

3.2) DISCIPLINA (observância as normas e regulamentos em vigor):

 5 - EXCELENTE (cumpre perfeitamente normas e horários)
 4 - BOM (cumpre bem normas e horários)
 3 - REGULAR (cumpre razoavelmente normas e horários)
 2 - FRACO (as vezes cumpre normas e horário)
 1 - INSUFICIENTE (nunca cumpre normas e horários)

3.4) PRODUTIVIDADE (atingir o padrão de desejado de produção e qualidade):

3.5) RESPONSABILIDADE (assumir e prestar contas das atividades delegadas):

RESULTADO PARCIAL (B) = soma das notas dos 5 fatores acima dividido por 5.
Exemplo: Soma (Fator 3.1 + Fator 3.2 + Fator 3.3 + Fator 3.4 + Fator 3.5) / 5
(4+5+4+3+5) / 5 = 4,20:

13º Passo: A quarta parte é um relatório que o avaliador deverá informar a necessidade de capacitação, as dificuldades e problemas do servidor e do ambiente de trabalho e indicar possíveis soluções.

4. INDICATIVOS DE SOLUÇÃO
 Neste quadro, será indicado as soluções sobre os problemas identificados na Avaliação de Desempenho.

4.1) TREINAMENTO - Se o servidor precisar de aperfeiçoamento para superar as dificuldades levantadas na avaliação, preencha o campo "Levantamento de Necessidade de Treinamento" a seguir:

4.2) AJUSTAMENTO AO TRABALHO - Se o servidor apresentar problemas de inadaptação ao ambiente de trabalho indique as causas:
 a) Falta de Motivação
 b) Comportamento inadequado
 c) Problema de relacionamento com o grupo de trabalho / chefia:
 d) Falta de aptidão para execução de tarefas
 e) Dificuldades na execução das tarefas
 f) Falta de aptidão e rotina
 g) Problemas de saúde
 h) Outras causas:

Indique as possíveis soluções:

4.3) POTENCIAL - Se o servidor apresentar potencial para o exercício de outras atribuições, indique-as:

4.4) CONDIÇÕES DE TRABALHO - Existe alguma providência a ser tomada para melhorar o desempenho do servidor, que esteja relacionada com recursos materiais, humanos e ambiente físico do trabalho? Caso positivo, indique-as:

14º Passo: Preencher o Resultado Final, que é Resultado Parcial (A) + Resultado Parcial (B) dividido por 2.

Fique atento ao conceito final, caso a nota esteja fora da tabela de conversão revise os resultados parciais.

RESULTADO FINAL / CONCEITO = resultado parcial (A) + resultado parcial (B) dividido por 2
Exemplo: $4,25 + 4,2 / 2 = 4,22$ (Conceito BOM):



TABELA DE CONVERSÃO / CONCEITO

4,50 ~ 5,00	EXCELENTE
3,50 ~ 4,49	BOM
2,50 ~ 3,49	REGULAR
1,50 ~ 2,49	FRACO
0,00 ~ 1,49	INSUFICIENTE

15º Passo: Após o preenchimento clique em confirmar dados, somente a partir daí estará salvo o documento.

5) DE ACORDO

Assinatura do Servidor

Assinatura do Avaliador

Assinatura do Superior do Avaliador

:

6) Caso o servidor não concorde com o resultado pode entrar com recurso junto a Comissão de Avaliação de Desempenho de seu órgão, no prazo de 05 dias úteis da ciência do resultado.



16º Passo: Como a avaliação é realizada pela chefia imediata com participação do servidor, o ideal é que seja feita em conjunto e, caso necessário, pode-se alterar o preenchimento da Avaliação no botão indicado abaixo.

FIQUE ATENTO! O formulário somente pode ser alterado se não houver assinatura.



 Avaliação de Desempenho - 2934938

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) SERVIDOR(A)

Matrícula:
0125372-7

Nome:
Rubens Oda

Cargo Efetivo:
Analista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

17º Passo: Depois de terminada a avaliação, a última etapa é o servidor e a chefia imediata ou superior hierárquico assinarem o documento.

Se o servidor e o avaliador estiverem na mesma lotação, ambos terão acesso à visualização, edição e assinatura do formulário.

Caso estejam em lotações diferentes é necessário incluir o documento em Bloco de Assinatura.

Incluir em Bloco de Assinatura

Ir para Blocos de Assinatura

Bloco:

Lista de documentos disponíveis para inclusão (1 registro):

<input checked="" type="checkbox"/>	Nº SEI	Documento	Data	Blocos
<input checked="" type="checkbox"/>	2934938	Avaliação de Desempenho	23/10/2017	

18º Passo: Ao se criar um novo bloco, é necessário informar as unidades que terão acesso e a descrição breve para indicar o documento.

Ex.: SEDES/SEEDS/SUAG/COGEP

Novo Bloco de Assinatura

Descrição:

Avaliação de Desempenho 2017 - Rubens Oda - GEDAP

Unidades para Disponibilização:

SEPLAG/SUAG/COGEP/DIEGEP - Diretoria Estratégica de Gestão d

19º Passo: Depois de criado o bloco é possível incluir vários documentos de diferentes processos no mesmo bloco.

Incluir em Bloco de Assinatura

→ Ir para Blocos de Assinatura

Bloco:
 118307 - Avaliação de Desempenho 2017 - Rubens Oda - GEDAP Incluir Novo

Lista de documentos disponíveis para inclusão (1 registro):

<input checked="" type="checkbox"/>	Nº SEI	Documento	Data	Blocos
<input checked="" type="checkbox"/>	2934938	Avaliação de Desempenho	23/10/2017	

↑

20º Passo: Depois de terminar a inclusão dos documentos é necessário clicar em "Disponibilizar" o bloco, somente então é que o documento estará habilitado para visualização e assinatura.

Blocos de Assinatura

Pesquisar Novo Concluir Excluir Imprimir

Palavras-chave para pesquisa:

Sigla:

Lista de Blocos (7 registros):

<input checked="" type="checkbox"/>	Número	Estado	Geradora	Disponibilização	Descrição	Ações
<input type="checkbox"/>	118307	Aberto	SEPLAG/SUAG /COGEP /DIEGEP /GEDAP	SEPLAG/SUAG /COGEP/DIEGEP	Avaliação de Desempenho 2017 - Rubens Oda - GEDAP	   Disponibilizar

FIQUE ATENTO!

Uma vez disponibilizado o bloco não será possível alterar o conteúdo dos documentos, caso seja necessário editar a Avaliação deverá ser cancelada a disponibilização do bloco.

Após a edição deverá ser disponibilizado o bloco novamente.

DICA!

Ao se utilizar bloco de assinatura não é necessário enviar o processo.

Após as assinaturas do formulário, o processo de avaliação de desempenho deverá ser enviado à **Comissão de Avaliação e Desempenho – (SEDES/SEEDS/SUAG/COGEP/CAD)** que verificará o preenchimento. Em caso de incoerência, será devolvido para as devidas correções.

13. PRINCIPAIS ERROS DE AVALIAÇÃO

- Efeito Halo: avaliações baseadas em impressões globais;
- Leniência: tendência do avaliador de atribuir notas altas a todos;
- Severidade: tendência do avaliador de atribuir notas baixas a todos;
- Tendência central: atribuição indevida de escores médios aos servidores avaliados;
- Recenticidade: tendência do avaliador a basear-se em fatos recentes;
- Proximidade: tendência a avaliar melhor o servidor que é mais próximo;
- Fadiga: depois de preencher o enésimo questionário não consegue distinguir as diferenças entre as pessoas ou questionários e tende a generalizar determinados erros e méritos.

14. COMO EVITAR OS ERROS?

- Definir previamente as atividades e o desempenho esperados;
- Quanto mais complexo o trabalho, mais critérios precisarão ser observados;
- Dar ênfase a comportamentos em vez de traços;
- Registrar comportamentos de desempenho num diário;
- Estar o mais próximo possível dos avaliados;
- Treinar avaliadores.

15. CONSIDERAÇÕES GERAIS

- Os conceitos aferidos deverão obedecer, única e exclusivamente, ao padrão de desempenho não se admitindo valores fracionados.
- Todas as avaliações deverão ser tabuladas na unidade e conferidas.
- Não serão recebidas as avaliações sem assinaturas (avaliado, avaliador e superior do avaliador).
- Se o servidor estiver em Licença ou férias no mês de outubro, o mesmo será avaliado no mês de novembro, não serão aceitas avaliações sem a assinatura do servidor.
- Em caso de movimentação do servidor, uma Avaliação de Desempenho Parcial deverá ser remetida à Comissão de Avaliação do Desempenho, a fim de formalizá-la. Lembrando que deverá ser no mesmo processo!

16. LEGISLAÇÃO DAS CARREIRAS

(Cargos e atribuições na SEDES)

- Portaria Conjunta nº 2, DODF nº 122, de 28/06/2018 – Estabelece as especialidades e respectivas atribuições dos cargos de Especialista em Assistência Social e Técnico em Assistência Social da Carreira Pública de Assistência Social;
- Portaria nº 237, DODF nº 228, de 05/12/2005 – contém as atribuições do cargo de Auxiliar em Assistência Social da Carreira Pública de Assistência Social;
- Lei nº 4450, DODF nº 248, de 23/12/2009 - Reestrutura a Carreira Pública de Assistência Social;
- Portaria nº 63, DODF nº 75, de 22/04/2005 - Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental;
- Lei nº 4517, DODF nº 207, de 28/10/2010 - Reestrutura a Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental;
- Lei nº 5.184, DODF nº 198, de 24/09/2013 - Reestrutura a Carreira Pública de Assistência Social.

**ANEXO V – FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DO
DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ESTADO DO MATO GROSSO**

ANEXO I

I - Termo de Designação para Compôr o Comitê de Avaliação de Desempenho
<p style="text-align: center;">Para o Servidor Avaliado</p> <p>Em cumprimento ao disposto no Decreto nº 1303/2022, o (a) senhor (a) _____, matrícula _____, foi designado para compôr o Comitê de Avaliação de Desempenho no papel de o próprio servidor avaliado, devendo se auto avaliar respondendo o Formulário de Avaliação por Competência do:</p> <p>Servidor (a) avaliado (a): Matrícula: Cargo: Ciclo avaliativo:</p> <p>Assim, o (a) senhor (a) deverá juntar no seu processo digital de avaliação de desempenho em até 10 (dez) dias úteis contados do envio desta designação:</p> <ol style="list-style-type: none">1. o Formulário de Avaliação por Competência devidamente preenchido;2. o Requerimento de pontuação na Avaliação Anual de Desempenho devidamente preenchido;3. o (s) documento (s) comprobatórios para a pontuação no Fator Comprometimento;4. o (s) documento (s) comprobatórios para a pontuação no Fator Produtividade, quando tiver permanecido sob a subordinação de mais de uma chefia imediata durante o ciclo anual avaliativo;5. o (s) documento (s) comprobatórios para a pontuação no Pilar Assiduidade e Pontualidade. <p>Somente serão aceitos os documentos que tenham sido juntados dentro do prazo previsto acima e o devido encaminhamento do processo à Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho – CSAD.</p> <p>Maiores informações ou dúvidas, poderão ser dirimidas pela Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho - CSAD, pelo número: (065)3613-XXXX ou e-mail CSAD@XXXX.</p>
<p style="text-align: center;">Para a Chefia Imediata ou Substituta</p> <p>Em cumprimento ao disposto no Decreto nº 1303/2022, o (a) senhor (a) _____, matrícula _____, foi designado para compôr o Comitê de Avaliação de Desempenho no papel de chefia imediata ou substituta, devendo responder o Formulário de Avaliação por Competência do:</p> <p>Servidor (a) avaliado (a): Matrícula: Cargo: Ciclo avaliativo:</p> <p>Ressaltamos a importância de a avaliação ser efetuada de forma criteriosa e sincera para que possa contribuir não somente com a melhoria dos serviços públicos prestados na unidade, mas também para o próprio desenvolvimento do servidor que poderá ter a oportunidade de receber um feedback valioso sobre os seus conhecimentos, habilidades e atitudes.</p> <p>Assim, o (a) senhor (a) deverá juntar no processo digital de avaliação de desempenho do servidor avaliado em até 10 (dez) dias úteis contados do envio desta designação:</p> <ol style="list-style-type: none">1. o Formulário de Avaliação por Competência, devidamente preenchido;2. o (s) documento (s) comprobatório (s) de produtividade do servidor avaliado que tiver permanecido sob a sua subordinação durante todo o ciclo anual avaliativo. <p>Após a juntada dos documentos, o processo deverá ser encaminhado à Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho – CSAD.</p> <p>O (a) senhor (a) poderá solicitar a Indicação Substituta, solicitando sua substituição no Comitê de Avaliação, desde que devidamente justificada e com a indicação de outro servidor, se houver, em até 3 (três) dias úteis, contados do envio desta designação. Neste caso, o senhor (a) fica desobrigado de encaminhar os documentos “1” e “2” acima até a decisão da solicitação pela Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho.</p> <p>Na hipótese de indeferimento da solicitação de indicação substituta, deverá a partir da ciência do indeferimento, observar os dias restantes contados a partir da data em que foi apresentada a solicitação de</p>

indicação, para responder e encaminhar de volta à CSDA, os Formulários de Avaliação por Competências devidamente preenchido e demais documentos comprobatórios da produtividade do servidor avaliado, caso haja. Maiores informações ou dúvidas, poderão ser dirimidas pela Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho - CSAD, pelo número: (065)3613-XXXX ou e-mail CSAD@XXXX.

Para o Servidor Indicado

Em cumprimento ao disposto no Decreto nº 1303/2022, o (a) senhor (a) _____, matrícula _____, foi designado para compor o Comitê de Avaliação de Desempenho no papel de **servidor indicado**, devendo responder o Formulário de Avaliação por Competência do:

Servidor (a) avaliado (a):

Matrícula:

Cargo:

Ciclo avaliativo:

Ressaltamos a importância de a avaliação ser efetuada de forma criteriosa e sincera para que possa contribuir não somente com a melhoria dos serviços públicos prestados na unidade, mas também para o próprio desenvolvimento do servidor.

Assim, o (a) senhor (a) **deverá** juntar no processo digital de avaliação de desempenho do servidor avaliado em até 10 (dez) dias úteis contados do envio desta designação:

1. O Formulário de Avaliação por Competência, devidamente preenchido.

Após a juntada do Formulário, o processo deverá ser encaminhado à Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho – CSAD.

O (a) senhor (a) **poderá** solicitar a **Indicação Substituta**, solicitando sua substituição no Comitê de Avaliação, desde que devidamente justificada e com a indicação de outro servidor, se houver, em até 3 (três) dias úteis, contados do envio desta designação. Neste caso, o senhor (a) fica desobrigado de encaminhar o documento “1” acima até a decisão da solicitação pela Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho.

Na hipótese de indeferimento da solicitação de indicação substituta, deverá a partir da ciência do indeferimento, observar os dias restantes contados a partir da data em que foi apresentada a solicitação de indicação, para responder e encaminhar de volta à CSDA, os Formulários de Avaliação por Competências devidamente preenchido e demais documentos comprobatórios da produtividade do servidor avaliado, caso haja.

Maiores informações ou dúvidas, poderão ser dirimidas pela Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho - CSAD, pelo número: (065)3613-XXXX ou e-mail CSAD@XXXX.

Para a Chefia Imediata ou Servidor Indicado

Em cumprimento ao disposto no Decreto nº 1303/2022, o (a) senhor (a) _____, matrícula _____, foi designado (a) por indicação complementar em fase de recurso para compor o Comitê de Avaliação de Desempenho no papel de (chefia imediata ou substituta) _____, devendo responder o Formulário de Avaliação por Competência no prazo de até 05 (cinco) dias úteis contados do envio desta designação.

Servidor (a) avaliado (a):

Matrícula:

Cargo:

Ciclo avaliativo:

Ressaltamos a importância de a avaliação ser efetuada de forma criteriosa e sincera para que possa contribuir não somente com a melhoria dos serviços públicos prestados na unidade, mas também para o próprio desenvolvimento do servidor que poderá ter a oportunidade de receber um feedback valioso sobre os seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Maiores informações ou dúvidas, poderão ser dirimidas pela Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho - CSAD, pelo número: (065)3613-XXXX ou e-mail CSAD@XXXX.

II - Termo de Designação para Compor o Comitê de Avaliação de Desempenho por indicação complementar em fase de recurso

Para a Chefia Imediata ou Servidor Indicado

Em cumprimento ao disposto no Decreto nº 1303/2022, o (a) senhor (a) _____, matrícula _____, foi designado (a) por indicação complementar em fase de recurso para compor o Comitê de Avaliação de Desempenho no papel de (chefia imediata ou substituta) _____, devendo responder o Formulário de Avaliação por Competência no prazo de até 05 (cinco) dias úteis contados do envio desta designação.

Servidor (a) avaliado (a):

Matrícula:

Cargo:

Ciclo avaliativo:

Ressaltamos a importância de a avaliação ser efetuada de forma criteriosa e sincera para que possa contribuir não somente com a melhoria dos serviços públicos prestados na unidade, mas também para o próprio desenvolvimento do servidor que poderá ter a oportunidade de receber um feedback valioso sobre os seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Maiores informações ou dúvidas, poderão ser dirimidas pela Comissão Setorial de Avaliação de Desempenho - CSAD, pelo número: (065)3613-XXXX ou e-mail CSAD@XXXX.

ANEXO II

Formulário de Avaliação Anual de Desempenho por Competências				
1. Identificação do órgão/entidade:				
2. Identificação do Servidor:				
Nome:		Matrícula:		
Cargo:				
Unidade de Lotação:				
3. Identificação do Avaliador:				
Nome:				
Cargo:				
4. Avaliação referente ao ciclo avaliativo de:				
5. Escala de Avaliação				
Grau 01	Grau 02	Grau 03	Grau 04	Grau 05
Pouquíssima evidência	Pouca evidência	Média evidência	Forte evidência	Fortíssima evidência
6. Avaliação das Competências				
Competências	Comportamentos esperados	Grau Requerido	Grau Alcançado	Justificativas / Comentários
Foco em Resultado	Busca melhor produtividade, utilizando as ferramentas e sistemas disponíveis para encontrar as informações de que precisa.	5		
	Cumpe as atividades dentro do prazo acordado com qualidade evitando o acúmulo de trabalho.	5		
	Monitora suas atividades, priorizando as atividades para a entrega dos resultados.	5		
	Executa as metas, estabelecendo estratégias para o alcance dos resultados.	5		
	Foca nas atividades consideradas críticas, demonstrando uma visão clara e objetiva do que precisa ser feito para que os resultados sejam alcançados dentro do prazo.	5		
	Demonstra comprometimento e responsabilidade com os resultados das ações atribuídas.	5		
Grau Alcançado na Competência (GC)			0,0	
Resultado da Competência em percentual (%) – (RC)			0%	
Foco no Público Interno e Externo	É acessível ao público interno e externo, priorizando e sendo objetivo no atendimento de suas demandas.	5		
	Assume responsabilidade pelo padrão de serviço prestado pela unidade, não sendo omissivo ou invasivo em relação às atribuições dos outros.	5		
	Está sempre disposto a ajudar o público interno e externo na resolução de problemas e ou dúvidas que surgem durante o atendimento de suas demandas.	5		

	Ouve atentamente as necessidades do público interno e externo, tratando-o de forma cordial e mostrando-se disposto em ajudá-lo.	5		
Grau Alcançado na Competência (GC)			0,0	
Resultado da Competência em percentual (%) – (RC)			0%	
Trabalho em Equipe	Compartilha os conhecimentos e experiências relacionados ao trabalho contribuindo para o desenvolvimento dos colegas de trabalho e para a troca de experiência.	5		
	Demonstra postura flexível quando sua opinião diverge da maioria dos colegas.	5		
	Participa e colabora no desenvolvimento dos trabalhos propostos, contribuindo para a melhoria dos resultados da equipe.	5		
	Trata a todos com respeito e educação, independentemente do nível hierárquico ou do seu grau de afinidade.	5		
	Tem facilidade em se adaptar às diferentes situações de trabalho visando o melhor desempenho da equipe.	5		
	Recebe feedbacks relacionados ao trabalho, enxergando-os como oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.	5		
Grau Alcançado na Competência (GC)			0,0	
Resultado da Competência em percentual (%) – (RC)			0%	
Inovação	Mostra-se disposto em aprender continuamente não esperando apenas por ações oferecidas pela Administração Pública.	5		
	Apresenta sugestões aplicáveis e práticas visando solucionar os problemas relacionados às suas atividades, ou as do órgão, ou da Administração Pública.	5		
	Mostra-se aberto e adaptável às mudanças relacionadas à rotina de trabalho.	5		
Grau Alcançado na Competência (GC)			0,0	
Resultado da Competência em percentual (%) – (RC)			0%	
Disciplina no Trabalho	Cumprir as ordens que lhe são atribuídas, com respeito e eficiência.	5		
	Cumprir as normativas da instituição em exercício aplicáveis às suas atividades de trabalho com responsabilidade, assegurando a legalidade dos resultados alcançados.	5		
	Comunicar à chefia suas ausências durante a jornada de trabalho.	5		
	Guardar sigilo sobre assuntos do trabalho, quando necessários.	5		
	Mantém os documentos e informações da sua unidade atualizadas e organizadas, facilitando o alcance dos resultados.	5		

	Mantém em perfeita ordem o local de trabalho, utilizando os métodos mais adequados à sua organização.	5		
Grau Alcançado na Competência (GC)			0,0	
Resultado da Competência em percentual (%) – (RC)			0%	
Grau Final das Competências (GFC)			0,0	
Resultado da Avaliação de Competências em percentual (%) - RAC			0%	

ANEXO IV

Requerimento de pontuação na Avaliação Anual de Desempenho
I – Liste Abaixo os Documentos Comprobatórios para pontuar no Fator Comprometimento
1)
2)
3)
4)
5)
II – Liste Abaixo os Documentos Comprobatórios para pontuar no Fator Produtividade
1)
2)
3)
4)
5)
III – Liste Abaixo os Documentos Comprobatórios para pontuar no Fator Assiduidade e Pontualidade
1)
2)
3)
4)
5)
IV - Requerimento
Eu, (escrever o nome completo do servidor), servidor público estadual ocupante do cargo de (escrever o nome do cargo e perfil se houver), CPF nº _____, matrícula nº _____, lotado na (escrever o nome da unidade em que se encontra lotado), podendo ser contactado por intermédio do telefone com ramal nº _____, telefone celular nº _____, ou e-mail _____, venho por meio

deste requerer a análise dos documentos comprobatórios apresentados acima para fins de pontuação na avaliação anual de desempenho regulamentada pelo Decreto 1303/2022, relativo ao ciclo avaliativo de ____/____/____ a ____/____/____.

Declaro para fins comprobatórios de avaliação anual de desempenho, que as informações acima apresentadas são verídicas e atendem aos requisitos regulamentados pelo Decreto 1303/2022 e demais dispositivos legais, e que estou ciente que o descumprimento das obrigações estipuladas sujeitará às penalidades previstas em lei.

V - _____, ____ de _____, de _____

VI -Assinatura do servidor avaliado

ANEXO V

Declaração de Produtividade																																															
I- Identificação da Chefia imediata ou substituta:																																															
Nome completo:																																															
Cargo:								Matrícula:																																							
Unidade/órgão de Efetivo Exercício:																																															
II - Identificação do Servidor:																																															
Nome completo:																																															
Cargo Efetivo:								Matrícula:																																							
Unidade/órgão de efetivo Exercício:																																															
III – Período do Ciclo Avaliativo: __/__/__ a __/__/__																																															
IV – Período Aferido da produtividade:																																															
Período: __/__/__ a __/__/__																																															
V – Jornada semanal devida:																																															
VI – Situação de comprovação:																																															
Para o servidor cedido ou à disposição de outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal ou Municípios.																																															
Na ausência de disponibilização pela SEPLAG de sistema informatizado oficial.																																															
Para os servidores em teletrabalho, integral ou híbrido no âmbito do Poder Executivo Estadual, nos casos de ausência de sistema informatizado.																																															
VII – Forma de Cumprimento de Jornada:																																															
Servidor em trabalho presencial																																															
Servidor em teletrabalho com filho, cônjuge ou ascendente em primeiro grau com deficiência que lhes sejam dependentes								Integral		Híbrido																																					
Demais formas de teletrabalho								Integral		Híbrido																																					
VIII – Avaliação do Fator Produtividade																																															
<p>Chefia, analise atentamente as atividades atribuídas e realizadas pelo servidor durante o período em que esteve sob sua subordinação e avalie em que medida ele entregou tais atividades no trabalho. Para avaliar, utilize a escala entre 0 a 10 com os respectivos pontos de produtividade. Quanto mais próximo do número 0 você se posicionar, menor a frequência com que o servidor avaliado entregou suas atividades efetivamente no trabalho. Quanto mais próximo do número 10 você se posicionar, maior a frequência com que o servidor avaliado entregou suas atividades efetivamente no trabalho.</p>																																															
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="5" style="text-align: center;">Menor evidência</th> <th colspan="6" style="text-align: center;">Maior evidência</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Escala (0 a 10)</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Pontos no Fator Produtividade</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">18</td> <td style="text-align: center;">21</td> <td style="text-align: center;">24</td> <td style="text-align: center;">27</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </tbody> </table>													Menor evidência					Maior evidência						Escala (0 a 10)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pontos no Fator Produtividade	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	Menor evidência					Maior evidência																																									
Escala (0 a 10)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																				
Pontos no Fator Produtividade	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30																																				
Total de pontos alcançados no Fator Produtividade																																															
IX - Declaração:																																															
Declaro para fins comprobatórios de avaliação anual de desempenho regulamentada pelo Decreto 1303/2022, que o servidor acima qualificado, esteve sob minha subordinação e alcançou os pontos no Fator Produtividade, conforme disposto no item VIII.																																															
X - Assinatura da Chefia imediata ou substituta																																															
<p>_____</p> <p>Nome completo</p> <p>Cargo/Matrícula</p>																																															

ANEXO III

Formulário de Pontuação para o Fator Comprometimento do Pilar Comprometimento e Produtividade			
GRUPO DESCRITIVO DA ATIVIDADE	ROL DE ATIVIDADES A SEREM CONSIDERADAS	PONTOS	
I	Participação não gratificada ou remunerada em comissões, grupos de trabalho, conselhos, dentre outros.	Membro de Comissão	5
		Membro de Grupo de Trabalho	5
		Nomeação como Conselheiro	10
II	Atuação como fiscal ou gestor de contratos, de convênios ou de congêneres	Fiscal de Contrato	10
		Gestor de Convênios	10
III	Apresentação de cursos de capacitação ou qualificação profissional concluído(s) durante o ciclo anual avaliativo, que não sejam objeto de progressão horizontal.	Cursos de capacitação profissional	1 ponto para
		Curso de qualificação profissional (pós-graduação)	10
IV	Atuação como instrutor, orientador, consultor, mentor, palestrante, moderador, debatedor nas Unidades Administrativas de Ensino do Poder Executivo.	Instrutor, consultor, mentor	1 ponto para

		Orientador de pós-graduação (por aluno)	2 pontos
		Palestrante, moderador ou debatedor (por evento)	2 pontos
V	Elaboração individual ou em conjunto, de manuais, orientações e/ou artigos relacionados à área de atuação do servidor ou do órgão ou entidade em que se encontre lotado ou em exercício.	Elaboração de Manual	10
		Publicação de Artigo	10
VI	Nomeação para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança pelo período mínimo de 02(dois) meses, ininterruptos ou não, durante o ciclo avaliativo.	Nomeação em 100% do ciclo	10
		Nomeação de 5 a 11 meses do ciclo	5
		Nomeação de 2 a 4 meses do ciclo	3
VII	Recebimento de incentivos funcionais na modalidade de prêmio pela apresentação de ideias, inventos ou trabalhos que favorecem o aumento da produtividade e a redução dos custos operacionais.	Prêmio Inovação em Práticas Públicas	10
		Olimpíadas do Conhecimento para a Carreira da Educação Básica de Mato Grosso	10
VIII	Recebimento de incentivos funcionais nas modalidades previstas no art. 268 da Lei Complementar nº 04/90.	Documento de caráter institucional (declaração, certificado, ou outros provenientes de autoridades integrantes do Poder Executivo estadual)	10
IX	Outros requisitos específicos exigidos em Lei de Carreira.	Atividade específica e pontuação definida pelo órgão ou entidade, que será validada pela CCAD e publicada por meio de portaria conjunta em D.O.	---

ANEXO VIII

Declaração de Assiduidade e Pontualidade												
I - Nome do Sistema Informatizado de controle de jornada utilizado:												
II - Identificação da chefia imediata ou substituta:												
Nome:												
Cargo:												
Unidade/órgão de Efetivo Exercício:												
III - Identificação do servidor avaliado:												
Nome:												
Cargo:									Matrícula:			
Unidade/ órgão de efetivo exercício:												
IV - Período Avaliativo:		__/__/____ a __/__/____										
V - Período Aferido:		__/__/____ a __/__/____										
VI – Avaliação do Pilar Assiduidade e Pontualidade												
<p>Leia atentamente os comportamentos relacionados a seguir e, considerando a pontualidade e assiduidade do servidor avaliado no período disposto no item V, avalie em que medida ele expressou tais comportamentos no trabalho.</p> <p>Para avaliar utilize a escala entre 0 a 10.</p> <p>Quanto mais próximo do número 0 (zero) você se posicionar, menor a frequência com que o servidor avaliado expressou o comportamento no trabalho.</p> <p>Quanto mais próximo do número 10 você se posicionar, maior a frequência com que o servidor avaliado expressou o comportamento no trabalho.</p>												
Evidência		Menor evidência						Maior evidência				
Escala (0 a 10)		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fator	Comportamentos Esperados											Pontos Atribuídos
Assiduidade	Realizou suas atividades funcionais, sem apresentar faltas injustificadas.											
Pontualidade	Cumpriu a jornada de trabalho sem apresentar atrasos de chegada ou saídas.											
Pontos no Pilar Assiduidade e Pontualidade											0	
VII - Motivo da emissão desta Declaração:												
<input type="checkbox"/> servidor lotado em unidade que não possui sistema eletrônico de controle de frequência; <input type="checkbox"/> servidor cedido ou à disposição de outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, durante o ciclo anual avaliativo; <input type="checkbox"/> servidor dispensado do registro de frequência, integral ou parcialmente, conforme instrumento normativo em vigor; <input type="checkbox"/> impossibilidade de emitir o Relatório Consolidado de Frequência, em virtude de inoperância, total ou parcial, ou outro problema do sistema WEBPonto ou de outro sistema de controle de frequência eletrônico. Justificativa:												
<hr/> <hr/>												
VIII – Declaração:												
Declaro para fins comprobatórios de avaliação anual de desempenho regulamentada pelo Decreto 1.303/2022 que atribuo ao servidor os pontos de produtividade, conforme disposto no item VI.												
IX - Assinatura da Chefia imediata ou substituta												
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Nome completo Cargo/Matrícula</p>												

**ANEXO VI – CARTILHA SOBRE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
ESPERADAS DOS AGENTES PÚBLICOS DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL**

Subsecretaria de
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão



MATRIZ DE **COMPETÊNCIAS**

Cartilha sobre as **competências comportamentais esperadas** dos agentes públicos do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL

EXPEDIENTE

GOVERNADOR

Ranolfo Vieira Júnior

SECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Claudio Gastal

SUBSECRETÁRIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Iracema Castelo Branco

ASSESSORES DO GABINETE DA SUGEP

Caroline Assmann

Cíntia Esther Fuchs Reis

Maurício Inacio Borges

PROJETO GRÁFICO

Cíntia Esther Fuchs Reis

Maurício Inacio Borges

Revisão: Priscila Ely - Ascom/SPGG

Veja quem mais colaborou para a elaboração nas páginas finais



INTRODUÇÃO

O Estado do Rio Grande do Sul adotou como pauta o desenvolvimento e a valorização dos agentes públicos, proporcionando diversas melhorias e transformações em busca de uma atuação estratégica para a área de gestão de pessoas.

A presente cartilha reflete esse novo olhar estratégico que a gestão de pessoas tem adotado, objetivando cada vez mais a valorização dos agentes públicos e a geração de valor público para toda a sociedade. O material é fruto de um grande esforço coletivo e representa um grande passo para a gestão de pessoas no RS.

Desejo a você uma boa leitura.

Iracema Castelo Branco
Subsecretária de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas



SOBRE A SUGEP





A Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), criada em 2019, foi idealizada para permitir uma mudança de paradigma no que tange à gestão de pessoas: a assunção da gestão de pessoas como uma agenda estratégica para a administração pública do Estado do RS.

Essa mudança de paradigma pressupõe: a centralidade das pessoas para a construção de melhores práticas e para o sucesso das políticas públicas; os agentes públicos enquanto geradores de valor público; as lideranças atuando como forças motoras para a melhoria dos serviços públicos e para a resolução de desafios postos pela sociedade; a mudança de paradigma passa pelo fortalecimento da área de gestão de pessoas de todos os órgãos do Poder Executivo Estadual; e o reconhecimento de que o Estado precisa de uma política de gestão e desenvolvimento de pessoas capaz de atrair e selecionar pessoas por competências, valorizar, engajar e reconhecer por mérito, gerir o desempenho e promover o desenvolvimento dos agentes públicos e, em especial, das lideranças.

Para cumprir com a agenda pública proposta, a SUGEP empenha-se para adotar um modelo de gestão estratégica de pessoas, ultrapassando as funções cartoriais e operacionais da área de gestão de pessoas e focando-se na proposição de políticas e diretrizes para proporcionar a transformação governamental, digital e social por meio da gestão e da valorização das pessoas e para garantir o alinhamento entre a área de gestão de pessoas e a estratégia governamental.

A SUGEP é dirigida pela Subsecretária Iracema Castelo Branco e sua estrutura é composta pelo Gabinete da SUGEP, pela Assessoria de Gestão de Pessoas (ASGEP) e por quatro departamentos: Departamento de Perícias Médicas e Saúde do Trabalhador (DMEST), Departamento de Gestão de Pessoas (DEGEP), Escola de Governo (EGOV) e Departamento Central de Gestão da Vida Funcional (DVIDA).

Conforme o Decreto 56.155/2021, que aprova o Regimento Interno da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), órgão ao qual a SUGEP está subordinada, compete à SUGEP:

I – propor políticas e diretrizes de gestão de pessoas alinhadas à estratégia governamental e promover mecanismos que garantam a sua implementação;

II – coordenar a Rede de Gestão de Pessoas, constituída pela Subsecretaria e pelas áreas de gestão de pessoas dos órgãos da administração pública estadual direta, das fundações e das autarquias;

III – elaborar, propor, apoiar e aprovar a elaboração de políticas e diretrizes de gestão da atividade de perícia médica para os servidores do Estado;

IV – elaborar, propor, apoiar e aprovar políticas e diretrizes para a gestão de cargos, de carreiras e de remuneração dos servidores do Estado;

V – coordenar e produzir estudos, análises e indicadores estatísticos sobre a gestão de pessoas dos órgãos, das autarquias e das fundações da administração pública estadual para subsidiar o processo de tomada de decisão governamental;

VI – promover a permanente modernização da gestão de pessoas, bem como promover ações voltadas para a otimização dos processos, buscando as melhores práticas de mercado e “benchmark” alinhados à Estratégia Governamental;

VII – identificar, junto às áreas da Subsecretaria, as ações e os recursos necessários para as novas soluções de inovação, de tecnologia, de campanhas e de treinamentos que deem suporte aos processos de gestão de pessoas, em conformidade com a política de gestão de pessoas;

VIII – incentivar e orientar as ações de desenvolvimento, de qualificação, de capacitação e de formação das áreas de gestão de pessoas dos órgãos da administração pública estadual direta, das fundações e das autarquias;

IX – dar as diretrizes para as ações de qualificação e de aperfeiçoamento aos servidores públicos, empregados públicos e agentes sociais do Estado alinhados à Estratégia Governamental; e

X – executar outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas pelo Secretário de Estado.



SUMÁRIO

1. A Gestão Estratégica de Pessoas no RS.....	8
2. O desenvolvimento da Matriz de Competências do Estado do RS.....	10
3. A Matriz de Competências.....	13
3.1 Os Níveis de Liderança.....	15
3.2 As Competências Comportamentais.....	17
3.3 Os Comportamentos Esperados por Competência.....	25
3.4 Os Comportamentos Esperados por Nível de Liderança.....	38
4. A Matriz de Competências do Estado do RS.....	43

1

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO RS



O Governo do Estado do Rio Grande do Sul estabeleceu, a partir de 2019, uma mudança de paradigma no que tange à gestão de pessoas: a assunção da gestão de pessoas como uma agenda estratégica para a administração pública do Estado do RS. Tendo em vista o alcance da agenda pública proposta, faz-se necessário adotar um modelo de gestão estratégica de pessoas, focando na proposição de políticas e diretrizes para proporcionar a transformação governamental, digital e social por meio da gestão e da valorização das pessoas e para garantir o alinhamento entre a área de gestão de pessoas e a estratégia governamental.

Para tanto, em 2019, o Governo do Estado criou a Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), subordinada à Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), e ainda firmou parcerias com entidades sem fins lucrativos - o que permitiu a realização de consultorias especializadas sem custos para o Estado.

Dentre as parcerias, merece destaque a parceria firmada entre o Estado do RS e a VAMOS - iniciativa formada pela Fundação Lemann, Humanize e República.org, tendo como parceiro implementador a VetorBrasil. A referida parceria resultou em diversas práticas e iniciativas para a evolução da gestão de pessoas e para a valorização e desenvolvimento dos servidores.

Dentre as características adotadas para essa nova etapa da gestão de pessoas, pode-se destacar o uso da gestão por competências e da gestão do desempenho, ambas utilizadas com o objetivo de qualificar e desenvolver os servidores e as lideranças do Estado. Para possibilitar a adoção de uma visão de gestão a partir das competências dos servidores, foi desenvolvida a Matriz de Competências do Estado do RS, assunto principal da presente cartilha.

2

O DESENVOLVIMENTO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DO ESTADO DO RS



A Matriz de Competências foi idealizada para servir como uma diretriz única para os agentes públicos do Poder Executivo do RS, centralizando a relação de competências comportamentais que todos devem buscar desenvolver.

Considerando a intenção de abranger competências necessárias a todos, foi organizada uma frente de trabalho para tratar sobre o assunto, composta por agentes públicos das diversas secretarias da administração direta do RS (conforme Portaria nº 201/2021 da SPGG), de forma que cada um pudesse colaborar com o processo de definição e de descrição das competências, trazendo a realidade e as necessidades do órgão em que atua. O referido grupo de servidores passou por diversas oficinas realizadas pela consultoria anteriormente apresentada, transmitindo conhecimento para que os próprios servidores pudessem realizar a construção das competências.

Apropriados do conteúdo técnico, o grupo percorreu por diversos estágios de interação, resultando na definição das 6 competências comportamentais que devem ser comuns a todos os agentes públicos do Executivo Estadual: autodesenvolvimento, comunicação, geração de valor público, inovação, trabalho colaborativo e visão sistêmica. As referidas competências serão explicadas e melhor desenvolvidas no item 3.2 da presente cartilha.



No desenvolvimento da Matriz de Competências foi considerado ainda o fato de que cada agente público deve demonstrar determinada competência conforme o nível de liderança em que se encontra, considerando que quanto maior o nível de liderança, maior é a complexidade dos desafios e das responsabilidades enfrentadas, sendo exigida uma maior maturidade comportamental e uma maior responsabilidade para a tomada de decisões. Dessa forma, foram definidos quatro níveis de liderança para identificar e abranger todos os agentes públicos: líder de si, líder de pessoas, líder de líderes e líder estratégico. Os referidos níveis de liderança serão devidamente apresentados no item 3.1 da presente cartilha.

Definidos os níveis de liderança, foram convidados representantes de cada nível para colaborar na definição de quais seriam os comportamentos esperados para cada competência, de forma que o projeto contou ainda com a participação de 18 convidados distribuídos entre os quatro níveis de liderança e representando as diversas Secretarias de Estado. Dessa forma, os comportamentos esperados pelos líderes de si, por exemplo, contou com a participação de pessoas que atuam nesse nível, buscando alcançar ainda mais a realidade de cada agente público.

A presente matriz, realizada “a muitas mãos”, servirá como base para os processos de seleção de lideranças realizados por meio do Qualifica RS, para os processos de movimentação de servidores com base em competências, bem como para os processos de gestão de desempenho e do desenvolvimento dos servidores, entre outros. A finalização da referida matriz representa um marco bastante significativo no caminho que a SUGEP trilha rumo à instituição da gestão estratégica de pessoas no poder executivo do RS.

3

| A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS



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

Os níveis de liderança foram estabelecidos com base no Pipeline de liderança, do autor Ram Charan. A teoria estabelece seis níveis de liderança e se baseia na ideia de que a liderança pode ser desenvolvida, de forma que as pessoas devam enxergar a si mesmas e aos demais colaboradores como pessoas capazes de exercer cargos de liderança, verificando quais as etapas necessárias para desenvolver a habilidade de liderança e estarem aptas a ocuparem espaços entre os próximos níveis de liderança. Para a realidade do Estado, foi realizada uma adaptação e foram utilizados 4 níveis de liderança.

A seguir, serão apresentadas as seguintes informações:

3.1 - Os Níveis de Liderança;

3.2 - As Competências Comportamentais;

3.3 - Os Comportamentos Esperados por Competência;

3.4 - Os Comportamentos Esperados por Nível de Liderança.

3

| A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS



■ 3.1 OS NÍVEIS DE LIDERANÇA

Esta seção apresenta, descreve e exemplifica cada nível de liderança.

Nível 01

Líder Estratégico

Responsável por um órgão ou por uma instituição. Lidera ao menos um Líder de líderes, podendo liderar também os agentes públicos denominados como Líderes de si e como Líderes de pessoas. Poderá ser diretamente subordinado ao Governador ou liderado por outro Líder estratégico.

Exemplos: Secretários, Secretários Adjuntos, Subsecretários.

Nível 02

Líder de Líderes

Gestor de diversas equipes, existindo um Líder de pessoas como responsável por cada uma das equipes. Lidera ao menos um Líder de pessoas, podendo liderar também os agentes públicos denominados como Líderes de si. É liderado por um Líder estratégico.

Exemplos: Diretor de Departamento, Diretor Geral, Coordenadores Regionais.

Nível 03

Líder de Pessoas

Responsável pelos resultados de sua equipe. Lidera um grupo de Líderes de si. É liderado por um Líder de líderes ou por um Líder estratégico.

Exemplos: Chefe de Divisão/Seção.

Nível 04

Líder de Si

Colaborador individual, de forma que não existem outros agentes públicos subordinados a ele. É responsável pelos próprios resultados. É liderado por um Líder de pessoas, por um Líder de líderes ou por um Líder estratégico. Esse nível de liderança engloba a maior parte dos agentes públicos.

Exemplos: Assistentes, Analistas e outros servidores, empregados públicos ou cargos comissionados que não ocupem posições de liderança.

3

| A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

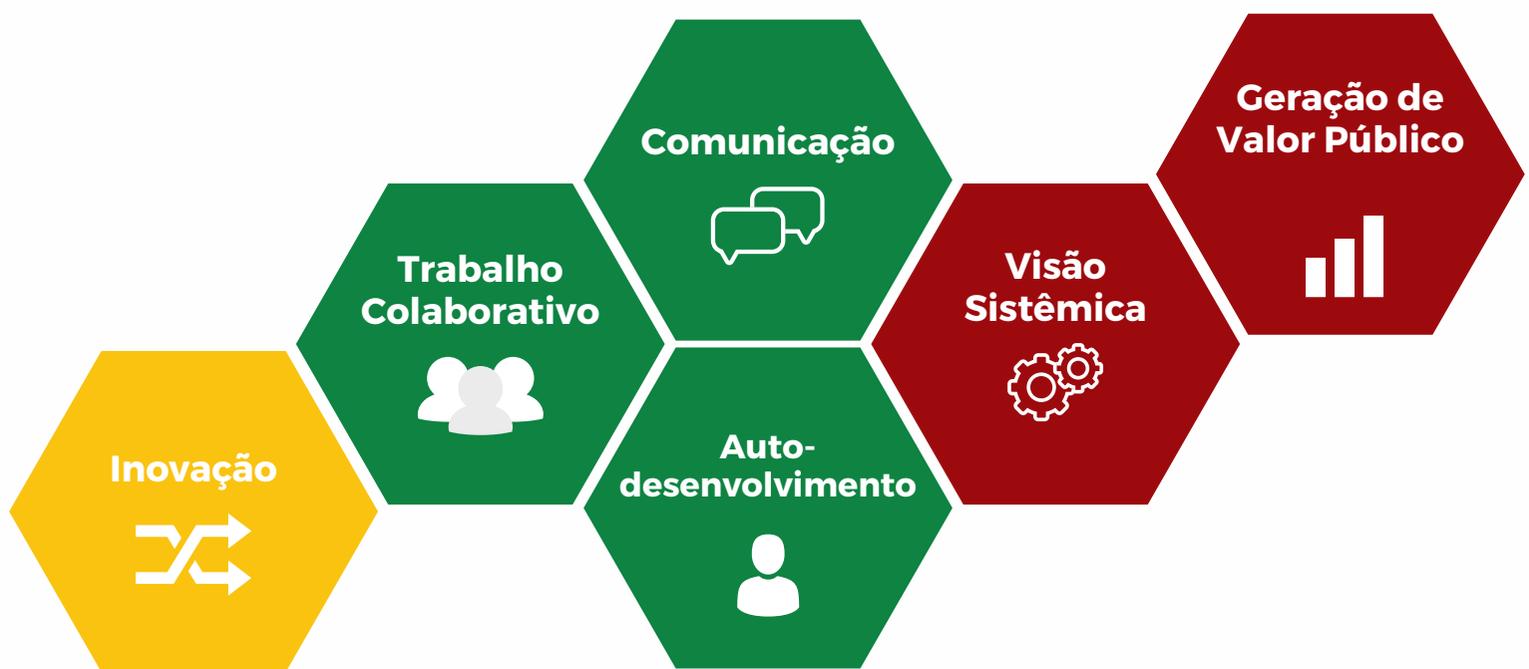
■ 3.1 OS NÍVEIS DE LIDERANÇA



■ 3.2 AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Esta seção apresenta e descreve cada competência, informando também os pontos principais dos debates que foram realizados durante o desenvolvimento de cada competência. Assim, é possível a identificação da intenção do grupo quando estabeleceu e descreveu cada competência.

AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



Autodesenvolvimento

Responsabiliza-se de forma contínua por seu crescimento, visando desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento profissional. Busca atuar como protagonista da sua trajetória pessoal e profissional.

Informações adicionais

- A concepção da competência surgiu a partir da convergência e do agrupamento de diversas ideias. Durante a fase de discussão, os grupos conversaram sobre ideias como a necessidade de desenvolver o autoconhecimento, a autogestão, a inteligência emocional, o interesse e a proatividade, e fizeram relações ainda sobre como a ideia de desenvolvimento das pessoas está ligada ao engajamento e à valorização dos agentes públicos.
- Os grupos também destacaram a importância de que cada agente público se sinta responsável pelo próprio desenvolvimento, percebendo a importância do seu comprometimento com o aprendizado contínuo.
- A competência representa ainda ideias como comprometimento, respeito e valorização e a busca por aperfeiçoamento.



Comunicação

Estabelece uma linguagem objetiva e adequada a cada ambiente e tipo de interlocutor. Demonstra empatia e escuta ativa nas relações, comunica-se com abertura, transparência, assertividade e respeito.

Informações adicionais

- As discussões que culminaram na criação da competência “Comunicação” envolveram a abertura ao diálogo e a necessidade de realizar os diálogos pautando-se na empatia, no respeito e na simplicidade.
- Foram destacadas a importância de buscar adotar a comunicação mais assertiva e respeitosa possível, prezando pela manutenção de boas relações interpessoais com a equipe de trabalho.
- No âmbito das pessoas que lideram equipes, os grupos manifestaram a relevância de que os líderes sejam capazes de comunicar as estratégias e os objetivos com clareza, permitindo que todos compreendam os objetivos finais das demandas.



Geração de Valor Público

Realiza as atividades com excelência e ética. Planeja e toma decisões que sejam assertivas, gerem resultados sustentáveis e agreguem valor para a sociedade.

Informações adicionais

- A competência “Geração de Valor Público” foi uma das que mais recebeu atenção por parte dos grupos, em razão de que todos os grupos trouxeram ideias semelhantes com o objetivo de gerar valor para o cidadão e de realizar o serviços com excelência e de forma planejada.
- Receberam destaque ideias como o foco no cidadão, a qualidade nas entregas e a orientação para resultados, o que deve ser demonstrado pelo agente público ao agir de maneira resolutiva durante sua atuação na administração pública, buscando a resolução efetiva do problema. Nesse sentido, os grupos entenderam que o agente público poderia inclusive influenciar as etapas da entrega que não estiverem sob sua responsabilidade, trabalhando para satisfazer as necessidades do cidadão.
- Foi igualmente destacada a importância de realizar os trabalhos de maneira ética e em conformidade com a legislação vigente. A Ética deixou de ser representada como uma competência de forma individual, mas a atuação ética foi alocada dentro das descrições de Geração de Valor Público.

Inovação

Busca soluções criativas e inovadoras, explorando oportunidades com determinação e adaptabilidade. Mantém-se aberto para novas tecnologias, métodos, conceitos e ferramentas com objetivo de gerar melhorias e impactos nos resultados.

Informações adicionais

- A concepção da competência Inovação surgiu a partir da conjunção de diversas ideias. Durante as discussões muito se falou a respeito da necessidade de que o agente público busque a efetiva solução dos problemas, agindo de maneira resolutiva e não se deixando impedir por eventuais dificuldades identificadas. Para isso viabilizar essa atitude resolutiva, destacou-se a importância da busca por soluções criativas e inovadoras, de forma a vencer as eventuais barreiras ou mesmo buscar a melhoria nos processos de trabalho.
- Além das ideias de resolutividade e criatividade, a inovação representa ainda a abertura para novas tecnologias. A mera disposição de uma nova tecnologia não é suficiente para determinar a melhoria dos processos e o atingimento dos resultados, é fundamental que o agente público esteja de mente aberta para as possibilidades tecnológicas e se mantenha atualizado frente aos avanços tecnológicos.



Trabalho Colaborativo

Atua com pró-atividade e senso de coletividade, proporciona e constrói ambiente de confiança, com abertura para trocar e compartilhar informações e conhecimentos que gerem resultados para sociedade.

Informações adicionais

- A competência Trabalho Colaborativo criada de maneira bastante consensual, já que todos os grupos envolvidos manifestaram a necessidade do trabalho em equipe como uma das competências necessárias aos agentes públicos. Recebeu destaque a necessidade de uma gestão colaborativa, valorizando as novas opiniões advindas do grupo e incentivando a interação, quando possível, da equipe com membros da alta gestão, de forma a estimular as equipes e buscar a diversidade de ideias.
- Também recebeu destaque a importância de que o ambiente propicie a atuação em equipe ao invés da competitividade entre os membros da equipe, fomentando o compartilhamento de experiências e saberes e desenvolvendo a equipe como um todo.



Visão Sistêmica

Possui visão ampla das instituições e suas conexões. Entende as relações estabelecidas entre as pessoas, os processos e a sociedade, compreendendo que suas ações são parte de um todo e que são relevantes para a qualidade das entregas. Considera os objetivos estratégicos e visão de futuro do Estado e da sua organização.

Informações adicionais

- A elaboração da competência Visão Sistêmica partiu de discussões a respeito da importância de que os agentes públicos atuem com visão estratégica e de futuro, e ainda que eles planejem e organizem as suas tarefas considerando os prazos necessários para os resultados entregues, e não apenas considerando as necessidades de seu próprio processo de trabalho.
- Recebeu destaque a importância da visão de todo os processos, a compreensão de que a entrega individual influencia no todo e a realização de alinhamentos com as demais áreas executoras dos processos, sempre que necessário para garantir a qualidade das entregas.

3

A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

■ 3.1 OS NÍVEIS DE LIDERANÇA

■ 3.2 AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS



■ 3.3 OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS POR COMPETÊNCIA

Esta seção apresenta relaciona os comportamentos esperados a partir de cada uma das competências, permitindo identificar todos os comportamentos esperados no âmbito de determinada competência.



AUTODESENVOLVIMENTO

Responsabiliza-se de forma contínua por seu crescimento, visando desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento profissional. Busca atuar como protagonista da sua trajetória pessoal e profissional.



Líder de Si

- Empenha-se em buscar o autodesenvolvimento de forma permanente e é receptivo aos feedbacks.
- Busca aprofundar-se em diferentes áreas de conhecimento que contribuam como fonte de informações e trocas entre pares, equipe e liderança.
- É curioso e atento ao que está acontecendo dentro e fora do seu ambiente ampliando repertório a fim de expandir sua atuação.

Líder de Pessoas

- Prioriza seu desenvolvimento como líder, busca e oferece feedbacks honestos com empatia
- É agente transformador de sua trajetória e influencia a de seus liderados, propiciando meios de autodesenvolvimento e dando a oportunidade de compartilhar sempre a aprendizagem.
- Valoriza as iniciativas do grupo quando há a busca do autodesenvolvimento, motivando para a melhoria das entregas.

Líder de Líderes

- Garante a utilização do feedback como mecanismo de desenvolvimento dentro da organização.
- Prioriza o autodesenvolvimento, acompanha e aconselha o desenvolvimento de seus liderados, visando aprimorar os talentos da equipe e alcançar os objetivos da organização.
- Promove um ambiente que permita o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências visando crescimento da equipe e áreas parceiras.

Líder Estratégico

- Promove uma cultura que possa desafiar a si e aos demais por meio da análise de suas atitudes diárias, reflexões e feedbacks estimulando a todos na busca pelo autoconhecimento.
- Atua como exemplo e inspiração para cada membro da equipe na busca pela aprendizagem contínua.



COMUNICAÇÃO

Estabelece uma linguagem objetiva e adequada a cada ambiente e tipo de interlocutor. Demonstra empatia e escuta ativa nas relações, comunica-se com abertura, transparência, assertividade e respeito.

Líder de Si

- Expressa-se com clareza e ouve de maneira atenta os demais interlocutores, estabelecendo relações abertas e transparentes.
- Desenvolve e aplica linguagem simples, com equilíbrio emocional promovendo uma comunicação empática e colaborativa.

Líder de Pessoas

- Comunica-se com empatia e respeito junto à sua equipe e pares com escuta ativa, gerando um ambiente de confiança e respeito.
- Transmite informações e direciona a equipe de forma objetiva e clara a fim de garantir entregas efetivas.

Líder de Líderes

- Articula e constrói um ambiente de interação e escuta ativa com os diversos atores, dentro e fora da organização, visando o bem comum.
- Utiliza formas plurais, empáticas e lúdicas de comunicação por meios verbais e visuais, promovendo a transparência e inclusão.
- Traduz, alinha e comunica claramente as diretrizes a serem alcançadas pelo grupo proporcionando o engajamento dos seus liderados.

Líder Estratégico

- É assertivo e empático promovendo um ambiente e uma cultura de confiança, transparência e respeito a pluralidade de opiniões.
- Comunica de forma ágil, objetiva e com clareza os resultados a serem alcançados. Ouve de forma atenta seus liderados, buscando subsídios para decisões resolutivas.
- Comunica-se de forma estratégica, eficaz e transparente junto aos diferentes agentes do governo e da sociedade na busca por resultados efetivos para a qualidade de vida do cidadão.



GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO

Realiza as atividades com excelência e ética. Planeja e toma decisões que sejam assertivas, gerem resultados sustentáveis e agreguem valor para a sociedade.

Líder de Si

- Atua com foco nas necessidades do cidadão e é consciente do impacto de suas atividades para a sociedade.
- Respeita e compromete-se com as demandas do cidadão e da organização, age para a resolução efetiva do problema, apoiando e influenciando as etapas da entrega que não estiverem sob sua responsabilidade.
- Planeja suas atividades, preza a ética e a qualidade, avaliando a efetividade dos resultados para a sociedade.

Líder de Pessoas

- Orienta seus liderados para que entendam a importância da sua atividade para a sociedade, gerando senso de pertencimento de cada servidor no processo de entrega.
- Busca oferecer respostas assertivas, efetivas e necessárias aos liderados e aos pares, facilitando as demandas diárias para que resulte em entregas positivas ao cidadão.
- Planeja e garante as entregas da equipe, preza pela atuação participativa gerando compromisso de cada servidor com a qualidade e a ética.

Líder de Líderes

- Promove a prática de reconhecimento e incentivo às equipes em razão da excelência das entregas.
- Promove maneiras de receber manifestações dos cidadãos a respeito dos serviços prestados, visando identificar o valor gerado para a sociedade.
- Estabelece prioridades junto aos líderes de equipes, garantindo que as atividades sejam realizadas com ética e de acordo com o planejado.

Líder Estratégico

- Direciona as ações e monitora os resultados do órgão, identificando os objetivos alcançados, promovendo ajustes de rota e melhorias de forma a mobilizar as pessoas para entregas efetivas.
- Prioriza as entregas das políticas públicas que possam fazer a diferença na vida das pessoas e da sociedade.
- Planeja ações, considerando as políticas públicas transversais e permanentes. Tem como objetivo a entrega de qualidade à sociedade prezando pela ética e transparência.

A hand holding a glowing lightbulb, symbolizing innovation. The background is a blurred office setting with warm lighting. A small flag icon is visible in the top right corner.

INOVAÇÃO

Busca soluções criativas e inovadoras, explorando oportunidades com determinação e adaptabilidade. Mantém-se aberto para novas tecnologias, métodos, conceitos e ferramentas com objetivo de gerar melhorias e impactos nos resultados.

Líder de Si

- Age de forma resolutiva propondo soluções criativas frente aos desafios encontrados.
- Busca novas tendências que possam auxiliar o dia a dia das atividades visando melhores práticas para otimização dos processos.
- Propõe maneiras distintas de realização dos processos que já estão estabelecidos, visando melhorar eficiência.

Líder de Pessoas

- Trabalha na busca constante de novas ideias motivando todos ao redor a serem criativos, sem pressão ou medo de errar, oportunizando um ambiente seguro e de confiança.
- Compartilha a gestão de conhecimento técnico das atividades abrindo caminhos de inovações e soluções criativas nos processos e rotina do dia a dia.

Líder de Líderes

- Viabiliza a implementação de boas práticas e a desburocratização dos processos, mantendo-se aberto para novas soluções.
- Age de forma integrada às demais lideranças construindo soluções em conjunto e incentivando a busca de alternativas inovadoras.
- Promove o uso de métodos inovadores de acompanhamento de produtividade através de indicadores que permitam gestão das entregas e a transparência das ações.

Líder Estratégico

- Fomenta a cultura de inovação na instituição, mantendo-se atento às boas práticas realizadas em outras instituições, para proporcionar melhorias nas entregas.
- Conversa e interage com as demais lideranças quando se vê diante de processos transversais com vistas a proporcionar novas soluções alinhadas e efetivas.
- Estimula as lideranças a identificar e valorizar os talentos, além de desafiar os servidores na construção de soluções inovadoras.

A man with a beard and glasses, wearing a grey blazer over a red turtleneck, is smiling and looking towards the left. He is seated at a white table in a meeting room. On the table are two cups of coffee, a notebook, a pen, and a small vase with white flowers. Other people's hands and arms are visible around the table, suggesting a collaborative meeting. The background shows a modern office environment with wooden tables and chairs.

TRABALHO COLABORATIVO

Atua com pró-atividade e senso de coletividade, proporciona e constrói ambiente de confiança, com abertura para trocar e compartilhar informações e conhecimentos que gerem resultados para sociedade.

Líder de Si

- Atua com empatia, compreendendo e agindo como ponto de apoio junto às necessidades dos colegas.
- É proativo para colaborar, ciente de que seus resultados individuais impactam no todo.
- Compartilha conhecimentos e informações de sua área, de forma a estabelecer relações transparentes.

Líder de Pessoas

- Reconhece os talentos dos membros da equipe e direciona o trabalho com base nos conhecimentos e habilidades individuais, proporcionando o engajamento e o alcance de resultados mais efetivos.
- Estimula a colaboração entre os pares para que haja a troca de informações, experiências e senso de time criando ambiente harmônico, transparente e produtivo.

Líder de Líderes

- Identifica, valoriza e engaja os diferentes talentos construindo equipes multidisciplinares e de alta performance para entrega de resultados com excelência.
- Estimula o grupo a trazer novas ideias por meio do trabalho em equipe, com foco na melhoria contínua para as entregas à sociedade.
- Incentiva a interação de seus liderados com a alta gestão, valorizando a diversidade de ideias, propiciando soluções inovadoras e a motivação da equipe.

Líder Estratégico

- Proporciona ambiente de cocriação nos processos de trabalho com os diversos atores internos e externos à instituição, compartilha saberes, informações e experiências que possam gerar resultado positivo.
- Estimula e atua como exemplo junto aos demais líderes a refletir sobre o papel da liderança no desempenho de equipes colaborativas gerando impacto nas produtividades individual, organizacional e sistêmica.



VISÃO SISTÊMICA

Possui visão ampla das instituições e suas conexões. Entende as relações estabelecidas entre as pessoas, os processos e a sociedade, compreendendo que suas ações são parte de um todo e que são relevantes para a qualidade das entregas. Considera os objetivos estratégicos e visão de futuro do Estado e da sua organização.



Líder de Si

- Conhece os objetivos estratégicos de forma a identificar em suas entregas quais os resultados organizacionais que estão sendo alcançados.
- Cooperar com os colegas de equipe e com os pares, conhece a interligação dos processos e suas atividades.
- É questionador, compreende os processos e suas dinâmicas para propor soluções e melhorias.

Líder de Pessoas

- Atua com determinação e resiliência para se adaptar às diversas mudanças e contexto organizacional garantindo que os objetivos estratégicos sejam cumpridos na rotina das atividades da equipe.
- Tem visão macro dos processos e alinha a expectativa de resultado final gerando assertividade nas decisões.
- Acessa as diferentes áreas da organização contribuindo com a fluidez e com soluções conjuntas entre as equipes.

Líder de Líderes

- Constrói e comunica o plano estratégico das áreas sob sua alçada, alinhando aos objetivos da organização.
- Conhece os processos como um todo e interage com os diferentes atores, buscando solucionar os gargalos e os desafios identificados.
- Alinha a tomada de decisão junto aos líderes de equipes, buscando as melhores alternativas e demonstrando que todos são relevantes para a qualidade da entrega.

Líder Estratégico

- Promove a gestão, alinha os objetivos da sua organização às diretrizes do Estado e dissemina a visão estratégica com vistas a servir o interesse público.
- Orienta a construção do planejamento estratégico, elegendo prioridades para a execução na sua organização, tendo em vista que as ações ocorrem de forma intersetorial e integrada.
- Direciona as atividades do órgão, compreendendo os processos de maneira global, buscando a construção coletiva e o diálogo junto aos demais órgãos governamentais, às entidades e à sociedade.

3

A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

- 3.1 OS NÍVEIS DE LIDERANÇA
- 3.2 AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
- 3.3 OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS POR COMPETÊNCIA
- 3.4 OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS POR NÍVEL DE LIDERANÇA

Esta seção apresenta os comportamentos esperados a partir de uma visão dos níveis de liderança, permitindo identificar rapidamente todos os comportamentos esperados de determinado nível de liderança.

Líder de Si

Colaborador individual, de forma que não existem outros agentes públicos subordinados a ele. É responsável pelos próprios resultados. É liderado por um Líder de Pessoas, por um Líder de Líderes ou por um Líder Estratégico. Esse nível de liderança engloba a maior parte dos agentes públicos.

Exemplos: Assistentes e Analistas.

Auto-desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none">- Empenha-se em buscar o autodesenvolvimento de forma permanente e é receptivo aos feedbacks.- Busca aprofundar-se em diferentes áreas de conhecimento que contribuam como fonte de informações e trocas entre pares, equipe e liderança.- É curioso e atento ao que está acontecendo dentro e fora do seu ambiente ampliando repertório a fim de expandir sua atuação.
Comunicação 	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolve e aplica linguagem simples, com equilíbrio emocional promovendo uma comunicação empática e colaborativa.- Expressa-se com clareza e ouve de maneira atenta os demais interlocutores, estabelecendo relações abertas e transparentes.
Geração de Valor Público 	<ul style="list-style-type: none">- Atua com foco nas necessidades do cidadão e é consciente do impacto de suas atividades para a sociedade.- Respeita e compromete-se com as demandas do cidadão e da organização, age para a resolução efetiva do problema, apoiando e influenciando as etapas da entrega que não estiverem sob sua responsabilidade.- Planeja suas atividades, preza a ética e a qualidade, avaliando a efetividade dos resultados para a sociedade.
Inovação 	<ul style="list-style-type: none">- Age de forma resolutiva propondo soluções criativas frente aos desafios encontrados.- Busca novas tendências que possam auxiliar o dia a dia das atividades visando melhores práticas para otimização dos processos.- Propõe maneiras distintas de realização dos processos que já estão estabelecidos, visando melhorar eficiência.
Trabalho Colaborativo 	<ul style="list-style-type: none">- Atua com empatia, compreendendo e agindo como ponto de apoio junto às necessidades dos colegas.- É proativo para colaborar, ciente de que seus resultados individuais impactam no todo.- Compartilha conhecimentos e informações de sua área estabelecendo relações transparentes.
Visão Sistêmica 	<ul style="list-style-type: none">- Conhece os objetivos estratégicos de forma a identificar em suas entregas quais os resultados organizacionais que estão sendo alcançados.- Cooperar com os colegas de equipe e com os pares, conhece a interligação dos processos e suas atividades.- É questionador, compreende os processos e suas dinâmicas para propor soluções e melhorias.

Líder de Pessoas

Responsável pelos resultados de sua equipe. Lidera um grupo de Líderes de Si. É liderado por um Líder de Líderes ou por um Líder Estratégico.

Exemplos: Chefe de Divisão/Seção.

Auto-desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none">- Prioriza seu desenvolvimento como líder, busca e oferece feedbacks honestos com empatia- É agente transformador de sua trajetória e influencia a de seus liderados, propiciando meios de autodesenvolvimento e oportunizando o compartilhamento contínuo de aprendizagem.- Valoriza as iniciativas do grupo na busca pelo autodesenvolvimento, motivando em prol da melhoria das entregas.
Comunicação 	<ul style="list-style-type: none">- Comunica-se com empatia e respeito junto à sua equipe e pares com escuta ativa, gerando um ambiente de confiança e respeito.- Transmite informações e direciona a equipe de forma objetiva e clara a fim de garantir entregas efetivas.
Geração de Valor Público 	<ul style="list-style-type: none">- Orienta seus liderados para que entendam a importância da sua atividade para a sociedade, gerando senso de pertencimento de cada servidor no processo de entrega.- Busca oferecer respostas assertivas, efetivas e necessárias aos liderados e aos pares, facilitando as demandas diárias para que resulte em entregas positivas ao cidadão.- Planeja e garante as entregas da equipe, preza pela atuação participativa gerando compromisso de cada servidor com a qualidade e a ética.
Inovação 	<ul style="list-style-type: none">- Trabalha na busca constante de novas ideias motivando todos ao redor a serem criativos, sem pressão ou medo de errar, oportunizando um ambiente seguro e de confiança.- Compartilha a gestão de conhecimento técnico das atividades abrindo caminhos de inovações e soluções criativas nos processos e rotina do dia a dia.
Trabalho Colaborativo 	<ul style="list-style-type: none">- Reconhece os talentos dos membros da equipe e direciona o trabalho com base nos conhecimentos e habilidades individuais, proporcionando o engajamento e o alcance de resultados mais efetivos.- Estimula a colaboração entre os pares para que haja a troca de informações, experiências e senso de time criando ambiente harmônico, transparente e produtivo.
Visão Sistêmica 	<ul style="list-style-type: none">- Atua com determinação e resiliência para se adaptar às diversas mudanças e contexto organizacional garantindo que os objetivos estratégicos sejam cumpridos na rotina das atividades da equipe.- Tem visão macro dos processos e alinha a expectativa de resultado final gerando assertividade nas decisões.- Acessa as diferentes áreas da organização contribuindo com a fluidez e com soluções conjuntas entre as equipes.

Líder de Líderes

Gestor de diversas equipes, existindo um Líder de Pessoas como responsável por cada uma das equipes. Lidera ao menos um Líder de Pessoas, podendo liderar também os agentes públicos denominados como Líderes de Si. É liderado por um Líder Estratégico.

Exemplos: Diretor de Departamento, Diretor Geral, Coordenadores Regionais.

Auto-desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none">- Garante a utilização do feedback como mecanismo de desenvolvimento dentro da organização.- Prioriza o autodesenvolvimento, acompanha e aconselha o desenvolvimento de seus liderados, visando aprimorar os talentos da equipe e alcançar os objetivos da organização.- Promove ambiente de compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências visando desenvolvimento da equipe e áreas parceiras.
Comunicação 	<ul style="list-style-type: none">- Articula e constrói um ambiente de interação e escuta ativa com os diversos atores, dentro e fora da organização, visando o bem comum.- Utiliza formas plurais, empáticas e lúdicas de comunicação por meios verbais e visuais, promovendo a transparência e inclusão.- Traduz, alinha e comunica claramente as diretrizes a serem alcançadas pelo grupo proporcionando o engajamento dos seus liderados.
Geração de Valor Público 	<ul style="list-style-type: none">- Promove a prática de reconhecimento e incentivo às equipes em razão da excelência das entregas.- Promove maneiras de receber manifestações dos cidadãos a respeito dos serviços prestados, visando identificar o valor gerado para a sociedade.- Estabelece prioridades junto aos líderes de equipes, garantindo que as atividades sejam realizadas com ética e de acordo com o planejado.
Inovação 	<ul style="list-style-type: none">- Viabiliza a implementação de boas práticas e a desburocratização dos processos, mantendo-se aberto para novas soluções.- Age de forma integrada às demais lideranças construindo soluções em conjunto e incentivando a busca de alternativas inovadoras.- Promove o uso de métodos inovadores de acompanhamento de produtividade através de indicadores que permitam gestão das entregas e a transparência das ações.
Trabalho Colaborativo 	<ul style="list-style-type: none">- Identifica, valoriza e engaja os diferentes talentos construindo equipes multidisciplinares e de alta performance para entrega de resultados com excelência.- Estimula o grupo a trazer novas ideias por meio do trabalho em equipe, com foco na melhoria contínua para as entregas à sociedade.- Incentiva a interação de seus liderados com a alta gestão, valorizando a diversidade de ideias, propiciando soluções inovadoras e a motivação da equipe.
Visão Sistêmica 	<ul style="list-style-type: none">- Constrói e comunica o plano estratégico das áreas sob sua alçada, alinhando aos objetivos da organização.- Conhece os processos como um todo e interage com os diferentes atores, buscando solucionar os gargalos e os desafios identificados.- Alinha a tomada de decisão junto aos líderes de equipes, buscando as melhores alternativas e demonstrando que todos são relevantes para a qualidade da entrega.

Líder Estratégico

Responsável por um órgão ou por uma instituição. Lidera ao menos um Líder de Líderes, podendo liderar também os agentes públicos denominados como Líderes de Si e como Líderes de Pessoas. Poderá ser diretamente subordinado ao Governador ou liderado por outro Líder Estratégico.

Exemplos: Secretários, Secretários Adjuntos, Subsecretários.

Auto-desenvolvimento



- Promove uma cultura que possa desafiar a si e aos demais por meio da análise de suas atitudes diárias, reflexões e feedbacks estimulando a todos na busca pelo autoconhecimento.
- Atua como exemplo e inspiração para cada membro da equipe na busca pela aprendizagem contínua.

Comunicação



- É assertivo e empático promovendo um ambiente e uma cultura de confiança, transparência e respeito a pluralidade de opiniões.
- Comunica de forma ágil, objetiva e com clareza os resultados a serem alcançados. Ouve de forma atenta seus liderados, buscando subsídios para decisões resolutivas.
- Comunica-se de forma estratégica, eficaz e transparente junto aos diferentes agentes do governo e da sociedade na busca por resultados efetivos para a qualidade de vida do cidadão.

Geração de Valor Público



- Direciona as ações e monitora os resultados do órgão, identificando os objetivos alcançados, promovendo ajustes de rota e melhorias de forma a mobilizar as pessoas para entregas efetivas.
- Prioriza as entregas das políticas públicas que possam fazer a diferença na vida das pessoas e da sociedade.
- Planeja ações, considerando as políticas públicas transversais e permanentes, objetivando entrega de qualidade à sociedade prezando pela ética e transparência.

Inovação



- Fomenta a cultura de inovação na instituição, mantendo-se atento às boas práticas realizadas em outras instituições, para proporcionar melhorias nas entregas.
- Conversa e interage com as demais lideranças quando se vê diante de processos transversais com vistas a proporcionar novas soluções alinhadas e efetivas.
- Estimula as lideranças a identificar e valorizar os talentos, além de desafiar os servidores na construção de soluções inovadoras.

Trabalho Colaborativo



- Proporciona ambiente de cocriação nos processos de trabalho com os diversos atores internos e externos à instituição, compartilha saberes, informações e experiências que possam gerar resultado positivo.
- Estimula e atua como exemplo junto aos demais líderes a refletir sobre o papel da liderança no desempenho de equipes colaborativas gerando impacto na produtividade individual, organizacional e sistêmica.

Visão Sistêmica



- Promove a gestão, alinha os objetivos da sua organização às diretrizes do Estado e dissemina a visão estratégica com vistas a servir o interesse público.
- Orienta a construção do planejamento estratégico, elegendo prioridades para a execução na sua organização, tendo em vista que as ações ocorrem de forma intersetorial e integrada.
- Direciona as atividades do órgão, compreendendo os processos de maneira global, buscando a construção coletiva e o diálogo junto aos demais órgãos governamentais, às entidades e à sociedade.



4

A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DO ESTADO DO RS

	Líder de Si	Líder de Pessoas	Líder de Líderes	Líder Estratégico
Autodesenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Empenha-se em buscar o autodesenvolvimento de forma permanente e é receptivo aos feedbacks. - Busca aprofundar-se em diferentes áreas de conhecimento que contribuam como fonte de informações e trocas entre pares, equipe e liderança. - É curioso e atento ao que está acontecendo dentro e fora do seu ambiente ampliando repertório a fim de expandir sua atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioriza seu desenvolvimento como líder, busca e oferece feedbacks honestos com empatia - É agente transformador de sua trajetória e influencia a de seus liderados, propiciando meios de autodesenvolvimento e oportunizando o compartilhamento contínuo de aprendizagem. - Valoriza as iniciativas do grupo na busca pelo autodesenvolvimento, motivando em prol da melhoria das entregas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garante a utilização do feedback como mecanismo de desenvolvimento dentro da organização. - Prioriza o autodesenvolvimento, acompanha e aconselha o desenvolvimento de seus liderados, visando aprimorar os talentos da equipe e alcançar os objetivos da organização. - Promove ambiente de compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências visando desenvolvimento da equipe e áreas parceiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promove uma cultura que possa desafiar a si e aos demais por meio da análise de suas atitudes diárias, reflexões e feedbacks estimulando a todos na busca pelo autoconhecimento. - Atua como exemplo e inspiração para cada membro da equipe na busca pela aprendizagem contínua.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Expressa-se com clareza e ouve de maneira atenta os demais interlocutores, estabelecendo relações abertas e transparentes. - Desenvolve e aplica linguagem simples, com equilíbrio emocional promovendo uma comunicação empática e colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica-se com empatia e respeito junto à sua equipe e pares com escuta ativa, gerando um ambiente de confiança e respeito. - Transmite informações e direciona a equipe de forma objetiva e clara a fim de garantir entregas efetivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Articula e constrói um ambiente de interação e escuta ativa com os diversos atores, dentro e fora da organização, visando o bem comum. - Utiliza formas plurais, empáticas e lúdicas de comunicação por meios verbais e visuais, promovendo a transparência e inclusão. - Traduz, alinha e comunica claramente as diretrizes a serem alcançadas pelo grupo proporcionando o engajamento dos seus liderados. 	<ul style="list-style-type: none"> - É assertivo e empático promovendo um ambiente e uma cultura de confiança, transparência e respeito a pluralidade de opiniões. - Comunica de forma ágil, objetiva e com clareza os resultados a serem alcançados. Ouve de forma atenta seus liderados, buscando subsídios para decisões resolutivas. - Comunica-se de forma estratégica, eficaz e transparente junto aos diferentes agentes do governo e da sociedade na busca por resultados efetivos para a qualidade de vida do cidadão.
Geração de Valor Público	<ul style="list-style-type: none"> - Atua com foco nas necessidades do cidadão e é consciente do impacto de suas atividades para a sociedade. - Respeita e compromete-se com as demandas do cidadão e da organização, age para a resolução efetiva do problema, apoiando e influenciando as etapas da entrega que não estiverem sob sua responsabilidade. - Planeja suas atividades, preza a ética e a qualidade, avaliando a efetividade dos resultados para a sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta seus liderados para que entendam a importância da sua atividade para a sociedade, gerando senso de pertencimento de cada servidor no processo de entrega. - Busca oferecer respostas assertivas, efetivas e necessárias aos liderados e aos pares, facilitando as demandas diárias para que resulte em entregas positivas ao cidadão. - Planeja e garante as entregas da equipe, preza pela atuação participativa gerando compromisso de cada servidor com a qualidade e a ética. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promove a prática de reconhecimento e incentivo às equipes em razão da excelência das entregas. - Promove maneiras de receber manifestações dos cidadãos a respeito dos serviços prestados, visando identificar o valor gerado para a sociedade. - Estabelece prioridades junto aos líderes de equipes, garantindo que as atividades sejam realizadas com ética e de acordo com o planejado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Direciona as ações e monitora os resultados do órgão, identificando os objetivos alcançados, promovendo ajustes de rota e melhorias de forma a mobilizar as pessoas para entregas efetivas. - Prioriza as entregas das políticas públicas que possam fazer a diferença na vida das pessoas e da sociedade. - Planeja ações, considerando as políticas públicas transversais e permanentes, objetivando entrega de qualidade à sociedade prezando pela ética e transparência.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Age de forma resolutiva propondo soluções criativas frente aos desafios encontrados. - Busca novas tendências que possam auxiliar o dia a dia das atividades visando melhores práticas para otimização dos processos. - Propõe maneiras distintas de realização dos processos que já estão estabelecidos, visando melhorar eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalha na busca constante de novas ideias motivando todos ao redor a serem criativos, sem pressão ou medo de errar, oportunizando um ambiente seguro e de confiança. - Compartilha a gestão de conhecimento técnico das atividades abrindo caminhos de inovações e soluções criativas nos processos e rotina do dia a dia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viabiliza a implementação de boas práticas e a desburocratização dos processos, mantendo-se aberto para novas soluções. - Age de forma integrada às demais lideranças construindo soluções em conjunto e incentivando a busca de alternativas inovadoras. - Promove o uso de métodos inovadores de acompanhamento de produtividade através de indicadores que permitam gestão das entregas e a transparência das ações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta a cultura de inovação na instituição, mantendo-se atento às boas práticas realizadas em outras instituições, para proporcionar melhorias nas entregas. - Conversa e interage com as demais lideranças quando se vê diante de processos transversais com vistas a proporcionar novas soluções alinhadas e efetivas. - Estimula as lideranças a identificar e valorizar os talentos, além de desafiar os servidores na construção de soluções inovadoras.
Trabalho colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> - Atua com empatia, compreendendo e agindo como ponto de apoio junto às necessidades dos colegas. - É proativo para colaborar, ciente de que seus resultados individuais impactam no todo. - Compartilha conhecimentos e informações de sua área estabelecendo relações transparentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhece os talentos dos membros da equipe e direciona o trabalho com base nos conhecimentos e habilidades individuais, proporcionando o engajamento e o alcance de resultados mais efetivos. - Estimula a colaboração entre os pares para que haja a troca de informações, experiências e senso de time criando ambiente harmônico, transparente e produtivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica, valoriza e engaja os diferentes talentos construindo equipes multidisciplinares e de alta performance para entrega de resultados com excelência. - Estimula o grupo a trazer novas ideias por meio do trabalho em equipe, com foco na melhoria contínua para as entregas à sociedade. - Incentiva a interação de seus liderados com a alta gestão, valorizando a diversidade de ideias, propiciando soluções inovadoras e a motivação da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona ambiente de cocriação nos processos de trabalho com os diversos atores internos e externos à instituição, compartilha saberes, informações e experiências que possam gerar resultado positivo. - Estimula e atua como exemplo junto aos demais líderes a refletir sobre o papel da liderança no desempenho de equipes colaborativas gerando impacto na produtividade individual, organizacional e sistêmica.
Visão sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Conhece os objetivos estratégicos de forma a identificar em suas entregas quais resultados organizacionais que estão sendo alcançados. - Cooperar com os colegas de equipe e com os pares, conhece a interligação dos processos e suas atividades. - É questionador, compreende os processos e suas dinâmicas para propor soluções e melhorias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atua com determinação e resiliência para se adaptar às diversas mudanças e contexto organizacional garantindo que os objetivos estratégicos sejam cumpridos na rotina das atividades da equipe. - Tem visão macro dos processos e alinha a expectativa de resultado final gerando assertividade nas decisões. - Acessa as diferentes áreas da organização contribuindo com a fluidez e com soluções conjuntas entre as equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constrói e comunica o plano estratégico das áreas sob sua alçada, alinhando aos objetivos da organização. - Conhece os processos como um todo e interage com os diferentes atores, buscando solucionar os gargalos e os desafios identificados. - Alinha a tomada de decisão junto aos líderes de equipes, buscando as melhores alternativas e demonstrando que todos são relevantes para a qualidade da entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promove a gestão, alinha os objetivos da sua organização às diretrizes do Estado e dissemina a visão estratégica com vistas a servir o interesse público. - Orienta a construção do planejamento estratégico, elegendo prioridades para a execução na sua organização, tendo em vista que as ações ocorrem de forma intersetorial e integrada. - Direciona as atividades do órgão, compreendendo os processos de maneira global, buscando a construção coletiva e o diálogo junto aos demais órgãos governamentais, às entidades e à sociedade.



COLABORADORES: EQUIPE DE TRABALHO

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Katyene Barreto de Oliveira
Miriam Albano Christofoli
Priscila Mena Prates
Anelise Brehm Rocco
Anelize D'avila Ferreira
Caroline Assmann
Elizete Pereira Antunes
Giovani Corsini Pires
Iracema Castelo Branco
Leonardo Jancowski de Avila Justino
Mauricio Inácio Borges
Paula Raymundo Prux
Rosa Vieira Lázaro
Sheila Silva Oliveira
Sílvia Helena Risch Mozzini

PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Henrique Ferreira de Barcellos
Marcelo Spalding Verdi

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

Marcus Vinicius Barcellos de Fraga

SECRETARIA DA FAZENDA

Ângela Cristina Fortino Lamotte
Sandra Regina Netz

SECRETARIA DA INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Josué de Moraes dos Santos

SECRETARIA DA SAÚDE

Marco Antonio da Cunha Weber
Tatiane Oliveira

SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

Leandro dos Santos Gonçalves

SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA - INSTITUTO-GERAL DE PERÍCIAS

Ana Luiza de Souza Schimitz
Lucas Szekir Klassmann

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO

Elto Luiz Basei



SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Gisele Andréa Saldanha Schilling
Leandro Pereira Machado

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO E METROPOLITANO

Eduardo Baumgart Rocco

SECRETARIA DE JUSTIÇA E SISTEMAS PENAL E SOCIOEDUCATIVO

Sabrina Dias de Souza

SECRETARIA DE OBRAS E HABITAÇÃO

Caroline Rigon Benedetti

SECRETARIA DE TURISMO

Denise Prestes Brum

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E INFRAESTRUTURA

Gislaine Zanini Goulart
Luciane Oliveira da Silva

SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO E RENDA

Lídia Renata Ribeiro Soares

COLABORADORES: CONVIDADOS

Líder de Equipe

GABINETE DO GOVERNADOR

Alexandre Rovinski Almoarques

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E INFRAESTRUTURA

Leonardo Baleeiro Sant Anna

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Daniela Cánepa
Giovanni Corsini Pires
Priscila Mena Prates



Líder de Líder

SECRETARIA DA FAZENDA

Carlos Geminiano Rocha Rodrigues

SECRETARIA DA INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Antonio Henrique Abrahao Ribeiro

SECRETARIA DE OBRAS E HABITAÇÃO

Caroline Benedeti

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Anderson Domingos

Robson Diego Ferreira

Líder de Si

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO

Carlos Alexandre Goessel da Silva

Karen Cristina Travassos Bastos

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Vinicius de Almeida Xavier

Vinícius Gomes Castro

Líder Estratégico

CASA CIVIL

Maria Patrícia Möllmann

SECRETARIA DA SAÚDE

Arita Bergmann

SECRETARIA DE JUSTIÇA E SISTEMAS PENAL E SOCIOEDUCATIVO

Egon Marques Kvietinski

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Iracema Castelo Branco

Subsecretaria de
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão

 [SUGEP](#)

 [Planejamento](#)



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL

**ANEXO VII – FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DO
DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

RESOLUÇÃO SEPLAG Nº 042, DE 11 DE JUNHO DE 2021

Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

A SECRETÁRIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto no §2º do art. 33 do Decreto n.º 44.559, de 29 de junho de 2007, no art. 16 do Decreto n.º 44.986, de 19 de dezembro de 2008, no art. 51 do Decreto n.º 45.851, de 28 de dezembro de 2011, e no Decreto n.º 48.187, de 05 de maio de 2021,

RESOLVE:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º - Esta Resolução dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

Parágrafo único: O disposto nesta Resolução não se aplica:

I - aos servidores e gestores públicos dos órgãos e das entidades que possuem metodologias específicas de Avaliação de Desempenho, regulamentadas mediante Resolução Conjunta entre a autoridade máxima da respectiva instituição e da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG;

II - aos servidores e gestores públicos em exercício no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, na Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais e na Polícia Militar de Minas Gerais;

III - aos gestores públicos referenciados no §1º do art. 3º do Decreto n.º 44.986, de 19 de dezembro de 2008.

Art. 2º - Para fins do disposto nesta Resolução, considera-se:

I - servidores: os ocupantes de cargo de provimento efetivo, estáveis ou em período de estágio probatório, ainda que no exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada com natureza de assessoramento, e os ocupantes exclusivamente de cargo de provimento em comissão com natureza de assessoramento;

II - gestores públicos: aqueles que exercem função gerencial e os ocupantes de cargo de provimento em comissão de direção ou chefia, conforme o inciso I do caput e o §1º do art. 2º do Decreto n.º 44.986, de 2008;

III - órgãos e entidades: as Secretarias de Estado, órgãos autônomos, autarquias e fundações que compõem a estrutura do Poder Executivo Estadual;

IV - ciclo avaliatório: periodicidade do processo de Avaliação de Desempenho definido na respectiva legislação pertinente;

V - competência: conjunto de comportamentos esperados requeridos ao servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos, habilidades e atitudes em seu contexto de trabalho;

VI - competências essenciais: aquelas comuns aos servidores do Estado, a serem definidas e atualizadas considerando o planejamento estratégico e as diretrizes governamentais vigentes; e

VII - competências gerenciais: aquelas requeridas a todos os servidores ocupantes de cargo de provimento em comissão de direção e chefia, específicas para o exercício da função gerencial.

Parágrafo único - Em relação ao conceito de competência, mencionado no inciso V do caput, considera-se:

I - conhecimento: o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências;

II - habilidade: a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais, representando o "saber fazer", que é o conhecimento colocado em prática, o que pode ser aprendido por meio da prática e da observação; e

III - atitude: a ação particularizada diante de um contexto ou situação, representando o "querer fazer" de cada servidor, de modo a propiciar a aplicação dos conhecimentos e habilidades, o que pode ser observado no comportamento apresentado no trabalho.

Art. 3º - A Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores e gestores públicos obedecerá aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, respeitado sempre o direito ao contraditório e à ampla defesa.

Art. 4º - Para os servidores efetivos, estáveis ou em cumprimento de período de estágio probatório, a Avaliação de Desempenho por Competências obedecerá ao disposto nos Decretos n.º 44.559, de 29 de junho de 2007, e n.º 45.851, de 2011, respectivamente.

Art. 5º - Para os servidores ocupantes de cargo de provimento em comissão de direção e chefia e em exercício de função gerencial, avaliados na metodologia de Avaliação de Desempenho do Gestor Público - ADGP, a Avaliação de Desempenho por Competências obedecerá ao disposto no Decreto n.º 44.986, de 2008.

CAPÍTULO II

DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES

Art. 6º - O processo de Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores terá como base o perfil de competências essenciais, mapeadas e atualizadas pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, que contempla:

I - comprometimento profissional;

II - comunicação;

III - foco em resultados;

IV - foco no usuário;

V - inovação; e

VI - trabalho em equipe.

Art. 7º - O processo de Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores será formalizado e instruído nos termos do art. 8º do Decreto n.º 44.559, de 2007, ou do art. 14 do Decreto n.º 45.851, de 2011, compreendendo as seguintes etapas:

I - preenchimento do Plano de Gestão do Desempenho Individual - PGDI, pela chefia imediata juntamente com o servidor no início do ciclo avaliatório;

II - realização de pelo menos um acompanhamento no PGDI, pela chefia imediata juntamente com o servidor, identificando fatos e ocorrências ao longo do ciclo avaliatório, relacionadas ao desenvolvimento do servidor;

III - preenchimento do Termo de Avaliação no órgão ou na entidade em que o servidor estiver em exercício; e

IV - notificação ao servidor acerca do resultado de sua Avaliação de Desempenho por Competências por quem o avaliou.

§ 1º - Os procedimentos de assinatura e ciência do servidor, referentes à realização das etapas de que tratam os incisos do caput, ocorrerão em meio eletrônico, via Sistema de Avaliação de Desempenho - Sisad, para os órgãos e as entidades que utilizam o referido sistema, nos termos da Resolução Seplag n.º 43, de 22 de maio de 2020.

§ 2º - Na impossibilidade de as notificações serem realizadas na forma do inciso IV do caput, esta etapa do processo poderá ser realizada pela Unidade Setorial de Recursos Humanos - USRH do órgão ou da entidade de exercício do servidor avaliado.

§ 3º - Na impossibilidade de se realizar a notificação do servidor quando não houver previsão do seu retorno, esta etapa poderá ser realizada por meio de Aviso de Recebimento - AR.

Art. 8º - O PGDI, constante no Anexo I, abrangerá os seguintes campos:

I - relação das competências, ideias centrais e comportamentos esperados;

II - escolha das competências aplicáveis;

III - situação inicial;

IV - ações de desenvolvimento relacionadas aos comportamentos esperados/competência;

V - entregas relacionadas à competência;

VI - nível de desenvolvimento;

VII - acompanhamentos.

Art. 9º - Na etapa de elaboração do PGDI, a chefia imediata deverá:

I - escolher as competências essenciais e os respectivos comportamentos esperados, que possuem relação com as atividades exercidas pelo servidor;

II - identificar a situação inicial do servidor quanto ao nível de desenvolvimento apresentado por ele em relação ao comportamento esperado escolhido, com base na escala do termo de avaliação, estabelecida no §1º do art. 11 desta Resolução;

III - indicar as ações de desenvolvimento que devem ser realizadas pelo servidor, para o seu aprimoramento em relação às competências essenciais e aos comportamentos esperados escolhidos; e

IV - descrever as principais entregas a serem cumpridas pelo servidor, que possuem relação com as competências essenciais e os comportamentos esperados escolhidos.

§ 1º - No que se refere à etapa prevista no inciso I do caput, a chefia imediata deverá escolher, no mínimo, quatro competências, e, no mínimo, dez comportamentos esperados para o servidor, não havendo número máximo para a escolha.

§ 2º - Ao final da elaboração do PGDI, a chefia imediata poderá registrar observações que considerar importantes para a atuação e o desenvolvimento do servidor durante o ciclo avaliatório.

Art. 10 - Nas etapas de acompanhamento do desempenho do servidor, a chefia imediata deverá:

I - identificar o nível de desenvolvimento das competências essenciais escolhidas para o servidor, com base na escala do termo de avaliação, tendo como referência a situação inicial de desenvolvimento apontada na elaboração do PGDI;

II - fornecer feedback em relação à atuação do servidor, considerando a realização das ações de desenvolvimento indicadas, e registrá-lo no campo de acompanhamentos; e

III - realizar as atualizações necessárias no PGDI, considerando eventuais mudanças nas atividades sob a responsabilidade do servidor e fatos extraordinários que tenham impactado os processos de trabalho e o cumprimento das entregas.

§ 1º - As ações de desenvolvimento poderão ser revistas ao longo dos acompanhamentos realizados.

§ 2º - As competências essenciais e/ou os comportamentos esperados escolhidos poderão ser alterados, durante os acompanhamentos realizados, em até noventa dias contados antes da data inicial do período de preenchimento do termo de avaliação no ciclo avaliatório.

Art. 11 - O formulário Termo de Avaliação do servidor, constante no Anexo II, conterá as competências essenciais e os comportamentos esperados, constantes na última versão do PGDI elaborado pela chefia imediata do servidor, bem como a escala de avaliação.

§ 1º - Os comportamentos esperados de cada competência essencial possuem a seguinte escala:

I - apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação, correspondente a 0, 10, 20, 30 ou 40 pontos;

II - apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento, correspondente a 50 ou 60 pontos;

III - apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento, correspondente a 70 ou 80 pontos;

IV - apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento, correspondente a 90 pontos; e

V - apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido, correspondente a 100 pontos.

§ 2º - Cada comportamento esperado receberá uma nota de 0 a 100 pontos, de acordo com os conceitos da escala, de que trata o §1º.

§ 3º - A nota final da Avaliação de Desempenho por Competências do servidor será resultante da média aritmética das pontuações atribuídas aos comportamentos esperados, escolhidos previamente no PGDI.

Art. 12 - No momento do preenchimento do Termo de Avaliação do servidor, a chefia imediata e/ou a comissão de avaliação de desempenho deverão se basear no conteúdo do PGDI, especialmente em relação ao nível de desenvolvimento dos comportamentos esperados para o servidor durante o ciclo avaliatório.

Parágrafo único - Nas situações em que o servidor realizar sua autoavaliação, constante no anexo III, a chefia imediata e/ou a comissão de avaliação também deverá considerá-la como subsídio para o preenchimento do Termo de Avaliação.

CAPÍTULO III

DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS GESTORES PÚBLICOS

Art. 13 - O processo de Avaliação de Desempenho do Gestor Público - ADGP terá como base o perfil de competências gerenciais, mapeadas e atualizadas pela SEPLAG, que contempla:

I - comportamento inovador;

II - comprometimento e desenvolvimento profissional;

III - comunicação e compartilhamento de informações e conhecimentos;

IV - gestão de pessoas;

V - liderança de equipes;

VI - orientação para resultados; e

VII - visão institucional.

Parágrafo único. Os Gestores Públicos que não tiverem equipe sob a sua subordinação não serão avaliados nas competências de que tratam os incisos IV e V.

Art. 14 - O processo de ADGP será formalizado e instruído de acordo com os documentos dispostos no art. 8º do Decreto n.º 44.986, de 2008, compreendendo as seguintes etapas:

I - elaboração do Plano de Desenvolvimento pela chefia imediata em conjunto com o Gestor Público no início do ciclo avaliatório;

II - realização de pelo menos um acompanhamento no Plano de Desenvolvimento, pela chefia imediata juntamente com o Gestor Público, identificando fatos e ocorrências ao longo do ciclo avaliatório, relacionadas ao desenvolvimento do Gestor Público;

III - preenchimento do Termo de Avaliação no órgão ou na entidade em que o Gestor Público estiver em exercício; e



Documento assinado eletronicamente com fundamento no art. 6º do Decreto n.º 47.222, de 26 de julho de 2017.

A autenticidade deste documento pode ser verificada no endereço <http://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/autenticidade>, sob o número 3202106152304420112.

IV - notificação ao Gestor Público acerca do resultado de sua Avaliação de Desempenho por Competências pela chefia imediata.

§1º - O Termo de Avaliação será preenchido pelo próprio Gestor Público, pela respectiva chefia imediata e pelos membros de equipe, subordinados ao Gestor Público, convocados para avaliá-lo.

§2º - Na impossibilidade de as notificações serem realizadas pelas chefias imediatas, esta etapa do processo poderá ser realizada pela Unidade Setorial de Recursos Humanos - USRH do órgão ou da entidade de exercício do Gestor Público.

Art. 15 - O Plano de Desenvolvimento, constante no Anexo IV, tem como objetivo promover o planejamento e o acompanhamento de ações de desenvolvimento para o Gestor Público, sendo composto pelos seguintes campos:

- I - objetivo;
- II - ações de desenvolvimento;
- III - prazo;
- IV - prioridade;
- V - realizado;
- VI - acompanhamento.

§1º - O preenchimento do Plano de Desenvolvimento pela chefia imediata do Gestor Público deverá se basear no perfil de competências gerenciais requerido, definido no art. 13 desta Resolução, considerando as funções relacionadas à coordenação de programas, projetos e ações, bem como à gestão das equipes de trabalho.

§2º - Os campos a que se referem os incisos I a IV do caput deverão ser preenchidos no início do ciclo avaliatório, a fim de estabelecer as ações de desenvolvimento e as informações complementares que devem ser seguidas pelo Gestor Público, visando o seu aprimoramento em relação às competências gerenciais.

§3º - Os campos a que se referem os incisos V e VI do caput deverão ser preenchidos na etapa de acompanhamento do Plano de Desenvolvimento, para registro de feedback e evidências referentes à realização das ações de desenvolvimento e, se for o caso, ao aprimoramento demonstrado pelo Gestor Público no exercício de suas funções.

§4º - Na etapa de acompanhamento, a chefia imediata poderá incluir novas ações de desenvolvimento para o Gestor Público, considerando as necessidades e eventuais mudanças que possam ocorrer nos processos de trabalho no decorrer do ciclo avaliatório.

§5º - O preenchimento do Plano de Desenvolvimento será opcional para os Gestores Públicos que estiverem em exercício nos níveis hierárquicos de primeiro e segundo escalão dos órgãos e das entidades, conforme o disposto no §5º do art. 8º do Decreto nº 44.986, de 2008.

Art. 16 - A chefia imediata deverá preencher o Relatório Subsidiário, constante nos Anexos V e VI, em caso de movimentação do Gestor Público avaliado ou alteração de sua chefia, que será considerado no momento do preenchimento do Termo de Avaliação.

Parágrafo único - O Relatório Subsidiário será composto pelo perfil de competências gerenciais, bem como pelos conceitos da escala de avaliação, observado o disposto no parágrafo único do art. 13 desta Resolução para a escolha do modelo desse relatório.

Art. 17 - O formulário Termo de Avaliação do Gestor Público, constantes nos Anexos VII e VIII, conterá as competências gerenciais e os respectivos comportamentos esperados, que compõem o perfil de competências gerenciais, bem como a escala de avaliação.

§1º - Os comportamentos esperados de cada competência gerencial possuem a seguinte escala:

- I - apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação, correspondente a 0, 10, 20, 30 ou 40 pontos;
- II - apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento, correspondente a 50 ou 60 pontos;
- III - apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento, correspondente a 70 ou 80 pontos;
- IV - apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento, correspondente a 90 pontos; e
- V - apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido, corresponde a 100 pontos.

§2º - Cada comportamento esperado receberá uma nota de 0 a 100 pontos, de acordo com os conceitos da escala, de que trata o §1º.

§3º - A nota das competências gerenciais em cada Termo de Avaliação preenchido será resultante da média aritmética das pontuações atribuídas aos seus respectivos comportamentos esperados.

§4º - A nota final de cada Termo de Avaliação preenchido será resultante pela média aritmética das pontuações de todas as competências gerenciais.

§5º - O cálculo da nota final da ADGP do gestor público será realizado conforme a distribuição de pontos prevista no art. 10 do Decreto nº 44.986, de 2008.

§6º - Para definição do Termo de Avaliação a ser utilizado no processo de ADGP do Gestor Público, conforme os anexos mencionados no caput do presente artigo, deverá ser observado o disposto no parágrafo único do art. 13 desta Resolução.

CAPÍTULO IV – DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 18 - O formulário Parecer Conclusivo, constante no anexo IX, deverá ser elaborado exclusivamente para o servidor em período de estágio probatório, nos termos do art. 17 e 18 do Decreto nº 45.851, de 2011.

Art. 19 - As disposições constantes nesta Resolução serão válidas a partir do ciclo avaliatório de 2021, para os servidores abrangidos por essa norma.

Art. 20 - Os órgãos e as entidades que não possuírem condições de operacionalizarem o disposto nesta Resolução, em relação à Avaliação de Desempenho por Competências do servidor, no ciclo avaliatório de 2021, deverão, excepcionalmente, apresentar requerimento fundamentado à SEPLAG, que analisará e deliberará sobre o assunto.

Parágrafo único - Nas situações em que a SEPLAG aprovar o requerimento de que trata o caput, prevalecerá, nos respectivos órgãos e entidades, as disposições contidas na Resolução Seplag nº 001, de 03 de janeiro de 2013, durante o ciclo avaliatório de 2021.

Art. 21 - No ciclo avaliatório de 2021, os servidores e gestores públicos a que se refere o inciso II do parágrafo único do art. 1º serão avaliados, excepcionalmente, nos termos da:

- I - Resolução Seplag nº 16, de 22 de março de 2004, se estiverem em estágio probatório;
- II - Resolução Seplag nº 19, de 12 de maio de 2005, se estiverem em estágio probatório e no exercício de cargo comissionado ou função gratificada; ou
- III - Resolução Seplag nº 31, de 29 de agosto de 2007, se forem servidores efetivos estáveis, detentores de função pública ou ocupantes exclusivamente de cargo de provimento em comissão.

Parágrafo único - Aplica-se o disposto nos incisos II e III do caput aos servidores ocupantes de cargo de provimento em comissão e que exercem função gratificada, com natureza de direção e chefia, no âmbito do Instituto de Previdência dos Servidores Militares - IPSM e da Polícia Civil de Minas Gerais - PCMG.

Art. 22 - Os casos omissos serão analisados e decididos pela SEPLAG, que estabelecerá as orientações e procedimentos específicos.

Art. 23 - Ficam revogadas:

- I - a Resolução Seplag nº 16, de 2004; sem prejuízo do disposto no art. 21;
- II - a Resolução Seplag nº 19, de 2005; sem prejuízo do disposto no art. 21;
- III - a Resolução Seplag nº 31, de 2007; sem prejuízo do disposto no art. 21;
- IV - a Resolução Seplag nº 001, de 2013, sem prejuízo do disposto no parágrafo único do art. 20.

Art. 24 - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Belo Horizonte, 11 de junho de 2021.

LUÍSA CARDOSO BARRETO

Secretária de Estado de Planejamento e Gestão

ANEXO I – PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL

		PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL – PGDI Anexo I				
GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS						
1 - CICLO DE AVALIAÇÃO		/ / a / /				
2 - IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO						
NOME:					MASP:	
CARGO:					MASP:	
UNIDADE DE EXERCÍCIO:						
3 - IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA DO SERVIDOR AVALIADO						
NOME:					MASP:	
CARGO:						
4 - PLANEJAMENTO						
Competência	Ideia central	Comportamentos esperados	Aplica / Não se aplica	Situação inicial	Ações de Desenvolvimento relacionadas aos comportamentos esperados / competência	Entregas relacionadas à competência
FOCO EM RESULTADOS	Planejamento do trabalho	Planeja o trabalho para executar suas atividades, visando utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente e atingir os objetivos propostos.	Não se aplica			
	Administração do tempo	Administra o tempo durante a realização das atividades, observando a qualidade e os prazos acordados para o cumprimento das entregas.	Não se aplica			



Documento assinado eletronicamente com fundamento no art. 6º do Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017.

A autenticidade deste documento pode ser verificada no endereço <http://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/autenticidade>, sob o número 3202106152304420113.

	Monitoramento das atividades	Monitora as atividades, realizando as adequações e/ou os encaminhamentos necessários.	Não se aplica		
	Qualidade da entrega	Realiza as atividades com qualidade, evitando o retrabalho.	Não se aplica		
	Visão sistêmica	Identifica as interfaces e o impacto de suas ações no trabalho da equipe ou de outras áreas, atuando de forma integrada e colaborativa na definição de soluções.	Não se aplica		
	Resiliência	Lida com os desafios e situações inesperadas, assegurando a continuidade dos trabalhos.	Não se aplica		
INOVAÇÃO	Aplicação de conhecimentos e/ou experiências	Utiliza seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento e aprimoramento do seu trabalho.	Não se aplica		
	Postura crítica construtiva	Adota uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado, identificando oportunidades de melhoria.	Não se aplica		
	Proposição de ideias	Propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços.	Não se aplica		
	Análise de problemas	Analisa situações/problemas, por meio de ferramentas estruturadas, identificando a sua origem, causas e consequências diretas.	Não se aplica		
	Solução de problemas	Implementa ações alternativas, de forma criativa e flexível, frente às dificuldades e problemas do trabalho.	Não se aplica		
	Testagem e experimentação	Adota abordagens relacionadas à realização de testes e experimentos, bem como à avaliação de experiências bem sucedidas, para a implementação de soluções e melhorias.	Não se aplica		
	Utilização de dados, informações e evidências	Utiliza dados, informações e evidências para auxiliar na identificação de problemas e proposição de soluções.	Não se aplica		
	Abertura às mudanças	Assume postura positiva frente às mudanças que forem necessárias, auxiliando a sua implantação e favorecendo sua efetivação.	Não se aplica		
TRABALHO EM EQUIPE	Participação ativa	Participa ativamente das discussões no trabalho, argumentando e contribuindo com críticas e/ou sugestões.	Não se aplica		
	Atuação colaborativa	Atua de forma colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos, se colocando à disposição e auxiliando na execução das atividades de responsabilidade da equipe.	Não se aplica		
	Flexibilidade	Age de forma flexível, adaptando-se às diferentes situações de trabalho para melhor desempenho da equipe.	Não se aplica		
	Relacionamento interpessoal	Relaciona-se respeitosamente com a equipe, lidando com os conflitos e contribuindo para um ambiente de trabalho saudável.	Não se aplica		
	Inclusão e respeito à diversidade	Lida de forma respeitosa e inclusiva com as diversidades de interesses, opiniões e características individuais no ambiente de trabalho.	Não se aplica		
	Desenvolvimento de equipe	Compartilha informações e aprendizados, contribuindo para a ampliação dos conhecimentos da equipe e evitando a interrupção das atividades.	Não se aplica		
	Empatia	Compreende as necessidades e limitações individuais e as perspectivas das situações de trabalho vivenciadas, sem julgamentos desnecessários.	Não se aplica		
COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	Comprometimento e responsabilidade	Compromete-se com o desenvolvimento dos trabalhos, de forma responsável e alinhada aos propósitos institucionais.	Não se aplica		
	Autocrítica	Analisa suas atitudes de forma crítica, sendo capaz de identificar e corrigir os eventuais erros cometidos, para melhoria da sua atuação profissional e das relações de trabalho.	Não se aplica		
	Proatividade	Atua de forma proativa, antecipando-se às demandas e/ou problemas futuros relacionados ao seu trabalho.	Não se aplica		
	Aprimoramento profissional	Aprimora-se profissionalmente por iniciativa própria ou da instituição, aplicando os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de suas atividades.	Não se aplica		
	Autocontrole	Possui atitudes e respostas emocionais equilibradas frente às situações adversas, mesmo sob pressão.	Não se aplica		
FOCO NO USUÁRIO	Identificação de necessidades	Identifica e compreende as necessidades dos usuários, considerando o contexto no qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.	Não se aplica		
	Proposição de soluções	Apresenta e/ou implementa soluções tempestivas e de qualidade, considerando as necessidades e especificidades do usuário.	Não se aplica		
	Trato com o usuário	Atende o usuário com cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações.	Não se aplica		



	Compromisso e disponibilidade com o usuário	É acessível ao usuário, atendendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.	Não se aplica		
	Simplificação de procedimentos e da forma de atendimento	Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.	Não se aplica		
COMUNICAÇÃO	Comunicação verbal	Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas para o receptor.	Não se aplica		
	Comunicação escrita	Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.	Não se aplica		
	Adaptação da comunicação	Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e necessidades do público-alvo, de forma flexível e criativa, utilizando-se de ferramentas de trabalho que possam ampliar a efetividade da comunicação.	Não se aplica		
	Escuta ativa	Escuta ativamente as partes envolvidas na comunicação, de forma concentrada, respeitosa e empática, sem interrupções ou julgamentos.	Não se aplica		
	Segurança da informação	Mantém a discrição e o sigilo diante das situações de trabalho em que as informações devem ser preservadas.	Não se aplica		
	Registro e disponibilização de dados, informações e conhecimentos	Registra e disponibiliza dados, informações e conhecimentos, de maneira organizada e didática, facilitando o acesso aos demais interessados.	Não se aplica		
	Consolidação e análise de dados	Consolida e/ou analisa os dados referentes ao trabalho, gerando informações estruturadas para subsidiar a tomada de decisão.	Não se aplica		

5 - ACOMPANHAMENTOS

Competência	Ideia central	Comportamentos selecionados	Situação inicial:	Estágio de desenvolvimento		Estágio de desenvolvimento		Acompanhamentos	
				Data:		Data:		Data:	



6 – DATA E ASSINATURAS	
DATA	/ / a / /
ASSINATURA SERVIDOR	
ASSINATURA CHEFIA IMEDIATA	

ANEXO II – TERMO DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR

	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	TERMO DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR ANEXO II
---	-----------------------------------	--

1 – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO

MA SP:		NOME:	
CARGO:			
UNIDADE DE EXERCÍCIO:			

2 - IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA E/OU DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

MA SP:		NOME:	
CARGO:			
MA SP:		NOME:	
CARGO:			

3 - CICLO DE AVALIAÇÃO	----- / ----- / ----- à ---- / ----- / -----
------------------------	--

4 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

(PONTUAR APENAS OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS SELECIONADOS PREVIAMENTE NO PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL - PGDI)

COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido		Total de Pontos*
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
4.1. FOCO EM RESULTADOS	Planejamento do trabalho	Planeja o trabalho para executar suas atividades, visando utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente e atingir os objetivos propostos.														
	Administração do tempo	Administra o tempo durante a realização das atividades, observando a qualidade e os prazos acordados para o cumprimento das entregas.														
	Monitoramento das atividades	Monitora as atividades, realizando as adequações e/ou os encaminhamentos necessários.														
	Qualidade da entrega	Realiza as atividades com qualidade, evitando o retrabalho.														
	Visão sistêmica	Identifica as interfaces e o impacto de suas ações no trabalho da equipe ou de outras áreas, atuando de forma integrada e colaborativa na definição de soluções.														
	Resiliência	Lida com os desafios e situações inesperadas, assegurando a continuidade dos trabalhos.														



COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos*
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
4.2. INOVAÇÃO	Aplicação de conhecimentos e/ou experiências	Utiliza seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento e aprimoramento do seu trabalho.												
	Postura crítica construtiva	Adota uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado, identificando oportunidades de melhoria.												
	Proposição de ideias	Propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços.												
	Análise de problemas	Analisa situações/problemas, por meio de ferramentas estruturadas, identificando a sua origem, causas e consequências diretas.												
	Solução de problemas	Implementa ações alternativas, de forma criativa e flexível, frente às dificuldades e problemas do trabalho.												
	Testagem e experimentação	Adota abordagens relacionadas à realização de testes e experimentos, bem como à avaliação de experiências bem-sucedidas, para a implementação de soluções e melhorias.												
	Utilização de dados, informações e evidências	Utiliza dados, informações e evidências para auxiliar na identificação de problemas e proposição de soluções.												
	Abertura às mudanças	Assume postura positiva frente às mudanças que forem necessárias, auxiliando a sua implantação e favorecendo sua efetivação.												
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos*
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
4.3. TRABALHO EM EQUIPE	Participação ativa	Participa ativamente das discussões no trabalho, argumentando e contribuindo com críticas e/ou sugestões.												
	Atuação colaborativa	Atua de forma colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos, se colocando à disposição e auxiliando na execução das atividades de responsabilidade da equipe.												
	Flexibilidade	Age de forma flexível, adaptando-se às diferentes situações de trabalho para melhor desempenho da equipe.												
	Relacionamento interpessoal	Relaciona-se respeitosamente com a equipe, lidando com os conflitos e contribuindo para um ambiente de trabalho saudável.												



COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Total de Pontos*
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
	Inclusão e respeito à diversidade	Lida de forma respeitosa e inclusiva com as diversidades de interesses, opiniões e características individuais no ambiente de trabalho.												
	Desenvolvimento de equipe	Compartilha informações e aprendizados, contribuindo para a ampliação dos conhecimentos da equipe e evitando a interrupção das atividades.												
	Empatia	Compreende as necessidades e limitações individuais e as perspectivas das situações de trabalho vivenciadas, sem julgamentos desnecessários.												
4.4. COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	Comprometimento e responsabilidade	Compromete-se com o desenvolvimento dos trabalhos, de forma responsável e alinhada aos propósitos institucionais.												
	Autocrítica	Analisa suas atitudes de forma crítica, sendo capaz de identificar e corrigir os eventuais erros cometidos, para melhoria da sua atuação profissional e das relações de trabalho.												
	Proatividade	Atua de forma proativa, antecipando-se às demandas e/ou problemas futuros relacionados ao seu trabalho.												
	Aprimoramento profissional	Aprimora-se profissionalmente por iniciativa própria ou da instituição, aplicando os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de suas atividades.												
	Autocontrole	Possui atitudes e respostas emocionais equilibradas frente às situações adversas, mesmo sob pressão.												
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Total de Pontos*
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
4.5. FOCO NO USUÁRIO	Identificação de necessidades	Identifica e compreende as necessidades dos usuários, considerando o contexto no qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.												
	Proposição de soluções	Apresenta e/ou implementa soluções tempestivas e de qualidade, considerando as necessidades e especificidades do usuário.												
	Trato com o usuário	Atende o usuário com cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações.												
	Compromisso e disponibilidade com o usuário	É acessível ao usuário, atendendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.												
	Simplificação de procedimentos e da forma de atendimento	Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.												



COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos*
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
4.6. COMUNICAÇÃO	Comunicação verbal	Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas para o receptor.												
	Comunicação escrita	Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.												
	Adaptação da comunicação	Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e necessidades do público-alvo, de forma flexível e criativa, utilizando-se de ferramentas de trabalho que possam ampliar a efetividade da comunicação.												
	Escuta ativa	Escuta ativamente as partes envolvidas na comunicação, de forma concentrada, respeitosa e empática, sem interrupções ou julgamentos.												
	Segurança da informação	Mantém a discrição e o sigilo diante das situações de trabalho em que as informações devem ser preservadas.												
	Registro e disponibilização de dados, informações e conhecimentos	Registra e disponibiliza dados, informações e conhecimentos, de maneira organizada e didática, facilitando o acesso aos demais interessados.												
	Consolidação e análise de dados	Consolida e/ou analisa os dados referentes ao trabalho, gerando informações estruturadas para subsidiar a tomada de decisão.												

NOTA FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS **

* TOTAL DAS PONTUAÇÕES ATINGIDAS EM CADA UM DOS COMPORTAMENTOS ESPERADOS AVALIADOS. / ** MÉDIA ARITMÉTICA DAS PONTUAÇÕES ATINGIDAS NOS COMPORTAMENTOS ESPERADOS AVALIADOS.

5 – ASSINATURAS E DATA DA AVALIAÇÃO

____/____/____

DATA

ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA

ASSINATURA DO MEMBRO DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A)



ANEXO III – AUTOAVALIAÇÃO DO SERVIDOR

		GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS		AUTOAVALIAÇÃO DO SERVIDOR ANEXO III											
1 – IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO															
MASP:		NOME:													
CARGO:															
UNIDADE DE EXERCÍCIO:															
2 - IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA															
MASP:		NOME:													
CARGO:															
MASP:		NOME:													
CARGO:															
3 - CICLO DE AVALIAÇÃO		----- / ----- / ----- à ----- / ----- / -----													
4 – AUTOAVALIAÇÃO DO SERVIDOR (PONTUAR APENAS OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS SELECIONADOS PREVIAMENTE NO PLANO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL - PGDI. ESTA AVALIAÇÃO POSSUI CARÁTER FACULTATIVO E TEM COMO OBJETIVO SUBSIDIAR O PREENCHIMENTO DO TERMO DE AVALIAÇÃO)															
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos*
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
4.1. FOCO EM RESULTADOS	Planejamento do trabalho	Planeja o trabalho para executar suas atividades, visando utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente e atingir os objetivos propostos.													
	Administração do tempo	Administra o tempo durante a realização das atividades, observando a qualidade e os prazos acordados para o cumprimento das entregas.													
	Monitoramento das atividades	Monitora as atividades, realizando as adequações e/ou os encaminhamentos necessários.													
	Qualidade da entrega	Realiza as atividades com qualidade, evitando o retrabalho.													
	Visão sistêmica	Identifica as interfaces e o impacto de suas ações no trabalho da equipe ou de outras áreas, atuando de forma integrada e colaborativa na definição de soluções.													
	Resiliência	Lida com os desafios e situações inesperadas, assegurando a continuidade dos trabalhos.													
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos*
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
4.2. INOVAÇÃO	Aplicação de conhecimentos e/ou experiências	Utiliza seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento e aprimoramento do seu trabalho.													



Documento assinado eletronicamente com fundamento no art. 6º do Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017.

A autenticidade deste documento pode ser verificada no endereço <http://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/autenticidade>, sob o número 3202106152304420120.

	Postura crítica construtiva	Adota uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado, identificando oportunidades de melhoria.													
	Proposição de ideias	Propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços.													
	Análise de problemas	Analisa situações/problemas, por meio de ferramentas estruturadas, identificando a sua origem, causas e consequências diretas.													
	Solução de problemas	Implementa ações alternativas, de forma criativa e flexível, frente às dificuldades e problemas do trabalho.													
	Testagem e experimentação	Adota abordagens relacionadas à realização de testes e experimentos, bem como à avaliação de experiências bem-sucedidas, para a implementação de soluções e melhorias.													
	Utilização de dados, informações e evidências	Utiliza dados, informações e evidências para auxiliar na identificação de problemas e proposição de soluções.													
	Abertura às mudanças	Assume postura positiva frente às mudanças que forem necessárias, auxiliando a sua implantação e favorecendo sua efetivação.													
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos*
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
4.3. TRABALHO EM EQUIPE	Participação ativa	Participa ativamente das discussões no trabalho, argumentando e contribuindo com críticas e/ou sugestões.													
	Atuação colaborativa	Atua de forma colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos, se colocando à disposição e auxiliando na execução das atividades de responsabilidade da equipe.													
	Flexibilidade	Age de forma flexível, adaptando-se às diferentes situações de trabalho para melhor desempenho da equipe.													
	Relacionamento interpessoal	Relaciona-se respeitosamente com a equipe, lidando com os conflitos e contribuindo para um ambiente de trabalho saudável.													
	Inclusão e respeito à diversidade	Lida de forma respeitosa e inclusiva com as diversidades de interesses, opiniões e características individuais no ambiente de trabalho.													
	Desenvolvimento de equipe	Compartilha informações e aprendizados, contribuindo para a ampliação dos conhecimentos da equipe e evitando a interrupção das atividades.													
	Empatia	Compreende as necessidades e limitações individuais e as perspectivas das situações de trabalho vivenciadas, sem julgamentos desnecessários.													



COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos*	
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90			100
4.4. COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	Comprometimento e responsabilidade	Compromete-se com o desenvolvimento dos trabalhos, de forma responsável e alinhada aos propósitos institucionais.													
	Autocrítica	Analisa suas atitudes de forma crítica, sendo capaz de identificar e corrigir os eventuais erros cometidos, para melhoria da sua atuação profissional e das relações de trabalho.													
	Proatividade	Atua de forma proativa, antecipando-se às demandas e/ou problemas futuros relacionados ao seu trabalho.													
	Aprimoramento profissional	Aprimora-se profissionalmente por iniciativa própria ou da instituição, aplicando os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de suas atividades.													
	Autocontrole	Possui atitudes e respostas emocionais equilibradas frente às situações adversas, mesmo sob pressão.													
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos*	
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
4.5. FOCO NO USUÁRIO	Identificação de necessidades	Identifica e compreende as necessidades dos usuários, considerando o contexto no qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.													
	Proposição de soluções	Apresenta e/ou implementa soluções tempestivas e de qualidade, considerando as necessidades e especificidades do usuário.													
	Trato com o usuário	Atende o usuário com cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações.													
	Compromisso e disponibilidade com o usuário	É acessível ao usuário, atendendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.													
	Simplificação de procedimentos e da forma de atendimento	Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.													
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos*	
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
4.6. COMUNICAÇÃO	Comunicação verbal	Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas para o receptor.													



Comunicação escrita	Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.																		
Adaptação da comunicação	Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e necessidades do público-alvo, de forma flexível e criativa, utilizando-se de ferramentas de trabalho que possam ampliar a efetividade da comunicação.																		
Escuta ativa	Escuta ativamente as partes envolvidas na comunicação, de forma concentrada, respeitosa e empática, sem interrupções ou julgamentos.																		
Segurança da informação	Mantém a discrição e o sigilo diante das situações de trabalho em que as informações devem ser preservadas.																		
Registro e disponibilização de dados, informações e conhecimentos	Registra e disponibiliza dados, informações e conhecimentos, de maneira organizada e didática, facilitando o acesso aos demais interessados.																		
Consolidação e análise de dados	Consolida e/ou analisa os dados referentes ao trabalho, gerando informações estruturadas para subsidiar a tomada de decisão.																		
NOTA FINAL DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS **																			
* TOTAL DAS PONTUAÇÕES ATINGIDAS EM CADA UM DOS COMPORTAMENTOS ESPERADOS AVALIADOS;																			
** MÉDIA ARITMÉTICA DAS PONTUAÇÕES ATINGIDAS NOS COMPORTAMENTOS ESPERADOS AVALIADOS.																			
5 – ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A) E DATA DA AUTOAVALIAÇÃO																			
____/____/____																			
DATA																			
_____ ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A)																			

ANEXO IV – PLANO DE DESENVOLVIMENTO

	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR PÚBLICO ANEXO IV	FL 01/02
	SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE	PLANO DE DESENVOLVIMENTO	
1 – IDENTIFICAÇÃO DO GESTOR AVALIADO			
NOME:			
CARGO:			MASP:
UNIDADE DE EXERCÍCIO:			
2 - IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA			
NOME:			
CARGO:			MASP:
3 – PERÍODO AVALIATÓRIO OU ETAPA DE AVALIAÇÃO			
/ / a / /			



6 – PLANO DE DESENVOLVIMENTO / OPORTUNIDADES DE MELHORIA					
Objetivo	Ação de Desenvolvimento	Prazo	Prioridade*	Realizado	Acompanhamento

5- CONCLUSÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

6 –DATA / ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A) e CHEFIA IMEDIATA

____/____/____ DATA

____ ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A) ____ ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA

ANEXO V – RELATÓRIO SUBSIDIÁRIO (GESTOR COM EQUIPE)

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR PÚBLICO ANEXO V RELATÓRIO SUBSIDIÁRIO		FL 01/02 Nº de Folhas
	1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO		
Nome:			
Cargo:			MASP:
Unidade de exercício:			
2. IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR			
Nome:			
Cargo:			MASP:
Unidade de exercício:			



3. PERÍODO AVALIATIVO / ETAPA DE AVALIAÇÃO						
/ / a / /						
4. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO						
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação.	Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento.	Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento.	Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento.	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido.
I - Orientação para Resultados	Atua de forma ativa na definição de metas factíveis, desafiadoras e mensuráveis para sua unidade, alinhadas aos objetivos institucionais.					
	Planeja o trabalho da sua unidade, definindo as diretrizes para a implementação das ações e alocando os recursos disponíveis de forma eficiente.					
	Monitora as ações e as metas sob sua responsabilidade, orientando periodicamente a equipe e realizando adequações sempre que necessário.					
	Desenvolve o trabalho, atentando-se aos prazos estabelecidos e à qualidade das entregas.					
	Avalia os resultados gerados pela sua unidade, identificando pontos críticos e lições aprendidas a serem consideradas na melhoria contínua dos trabalhos.					
II - Visão Institucional	Compreende a dinâmica institucional da administração pública, sua forma de organização e especificidades, bem como as atribuições das áreas e/ou instituições.					
	Estabelece o diálogo e a articulação com outras áreas e/ou instituições, identificando oportunidades e atores estratégicos para o desenvolvimento de ações integradas e solução de demandas.					
	Atua de forma alinhada à estratégia da organização, disseminando os valores e as prioridades institucionais, na condução das ações e nas relações de trabalho.					
III - Comunicação e Compartilhamento de Informações e Conhecimentos	Comunica-se de forma clara e objetiva, adaptando a linguagem de acordo com o público-alvo e certificando-se de que as mensagens foram compreendidas.					
	Escuta ativamente as partes envolvidas na comunicação, de forma concentrada, respeitosa e empática, sem julgamentos e interrupções desnecessárias.					
	Compartilha informações e conhecimentos nas situações de trabalho, promovendo o alinhamento e a troca de experiências.					
	Gerencia a organização das informações e dos conhecimentos produzidos em sua unidade, garantindo que os processos e as melhores práticas adotadas estejam registradas para a continuidade dos trabalhos.					
	Mantém a discrição e o sigilo diante das situações de trabalho em que as informações devem ser preservadas.					
IV - Liderança de Equipes	Estimula a cooperação e participação da equipe no desenvolvimento dos trabalhos, evidenciando a importância da contribuição de cada um, a fim de gerar o engajamento dos servidores.					
	Delega as atividades, repassando de forma clara as orientações necessárias, e incentiva a atuação autônoma e proativa, considerando o nível de maturidade de cada membro da equipe.					
	Compreende as necessidades e características individuais dos membros da equipe, de forma respeitosa e sem julgamentos desnecessários.					
V - Gestão de Pessoas	Aloca os membros da equipe nas atividades da unidade, considerando pontos fortes e competências individuais.					
	Fornece feedback periódico aos membros de sua equipe, de forma respeitosa e empática, identificando seus pontos fortes e pontos de melhoria e apontando oportunidades para o desenvolvimento.					
	Reconhece e valoriza os membros da equipe, utilizando-se dos recursos disponíveis e considerando as motivações e propósitos individuais, bem como a qualidade das entregas e o comprometimento apresentado.					
	Administra conflitos interpessoais, com impessoalidade e flexibilidade, propiciando um ambiente de trabalho saudável.					
VI - Comportamento Inovador	Assume postura positiva frente às mudanças e cria espaços que estimulem a proposição de ideias e aplicação de boas práticas nas situações de trabalho, fomentando a cultura de inovação.					
	Analisa problemas e propõe soluções, de forma crítica, com base em dados, informações e evidências.					
	Atua no aprimoramento dos processos de trabalho, utilizando-se de seus conhecimentos e experiências e adotando uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado.					
VII - Compromisso e Desenvolvimento Profissional	Aprimora-se em relação aos conhecimentos técnicos e gerenciais relevantes para a sua atuação, aplicando-os na condução dos trabalhos e sendo capaz de identificar pontos de melhoria em seu desenvolvimento.					
	É tolerante e flexível nas adversidades e nos processos de mudanças, sabendo lidar com a pressão, apresentando respostas emocionais equilibradas e repassando diretrizes claras aos envolvidos.					
	Toma decisões, de forma crítica, com base em dados, informações e fatos, avaliando alternativas possíveis e seus impactos, sendo capaz de rever posturas e decisões.					
	Adota postura coerente entre discurso e ação, gerando confiança, respeito e reconhecimento dos subordinados, pares, superiores e usuários.					
	Incentiva ativamente a prática de feedback nas relações de trabalho, de forma imparcial e respeitosa, contribuindo para o desenvolvimento individual e coletivo.					
5. CONCLUSÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE O DESEMPENHO DO SERVIDOR AVALIADO						
6. ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA E DATA						
Chefia Imediata			_____		Data	



ANEXO VI – RELATÓRIO SUBSIDIÁRIO (GESTOR SEM EQUIPE)

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR PÚBLICO ANEXO VI RELATÓRIO SUBSIDIÁRIO				FL 01/02 Nº de Folhas
1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO						
Nome:						
Cargo:					MASP:	
Unidade de exercício:						
2. IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR						
Nome:						
Cargo:					MASP:	
Unidade de exercício:						
3. PERÍODO AVALIATÓRIO / ETAPA DE AVALIAÇÃO						
/ / a / /						
4. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO						
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação.	Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento.	Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento.	Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento.	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido.
I - Orientação para Resultados	Atua de forma ativa na definição de metas factíveis, desafiadoras e mensuráveis para sua unidade, alinhadas aos objetivos institucionais.					
	Planeja o trabalho da sua unidade, definindo as diretrizes para a implementação das ações e alocando os recursos disponíveis de forma eficiente.					
	Monitora as ações e as metas sob sua responsabilidade, orientando periodicamente a equipe e realizando adequações sempre que necessário.					
	Desenvolve o trabalho, atentando-se aos prazos estabelecidos e à qualidade das entregas.					
	Avalia os resultados gerados pela sua unidade, identificando pontos críticos e lições aprendidas a serem consideradas na melhoria contínua dos trabalhos.					
II - Visão Institucional	Compreende a dinâmica institucional da administração pública, sua forma de organização e especificidades, bem como as atribuições das áreas e/ou instituições.					
	Estabelece o diálogo e a articulação com outras áreas e/ou instituições, identificando oportunidades e atores estratégicos para o desenvolvimento de ações integradas e solução de demandas.					
	Atua de forma alinhada à estratégia da organização, disseminando os valores e as prioridades institucionais, na condução das ações e nas relações de trabalho.					
III - Comunicação e Compartilhamento de Informações e Conhecimentos	Comunica-se de forma clara e objetiva, adaptando a linguagem de acordo com o público-alvo e certificando-se de que as mensagens foram compreendidas.					
	Escuta ativamente as partes envolvidas na comunicação, de forma concentrada, respeitosa e empática, sem julgamentos e interrupções desnecessárias.					
	Compartilha informações e conhecimentos nas situações de trabalho, promovendo o alinhamento e a troca de experiências.					
	Gerencia a organização das informações e dos conhecimentos produzidos em sua unidade, garantindo que os processos e as melhores práticas adotadas estejam registradas para a continuidade dos trabalhos.					
	Mantém a discrição e o sigilo diante das situações de trabalho em que as informações devem ser preservadas.					
IV - Comportamento Inovador	Assume postura positiva frente às mudanças e cria espaços que estimulem a proposição de ideias e aplicação de boas práticas nas situações de trabalho, fomentando a cultura de inovação.					
	Analisa problemas e propõe soluções, de forma crítica, com base em dados, informações e evidências.					
	Atua no aprimoramento dos processos de trabalho, utilizando-se de seus conhecimentos e experiências e adotando uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado.					
V - Compromisso e Desenvolvimento Profissional	Aprimora-se em relação aos conhecimentos técnicos e gerenciais relevantes para a sua atuação, aplicando-os na condução dos trabalhos e sendo capaz de identificar pontos de melhoria em seu desenvolvimento.					
	É tolerante e flexível nas adversidades e nos processos de mudanças, sabendo lidar com a pressão, apresentado respostas emocionais equilibradas e repassando diretrizes claras aos envolvidos.					



Documento assinado eletronicamente com fundamento no art. 6º do Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017.

A autenticidade deste documento pode ser verificada no endereço <http://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/autenticidade>, sob o número 3202106152304420126.

	Toma decisões, de forma crítica, com base em dados, informações e fatos, avaliando alternativas possíveis e seus impactos, sendo capaz de rever posturas e decisões.					
	Adota postura coerente entre discurso e ação, gerando confiança, respeito e reconhecimento dos subordinados, pares, superiores e usuários.					
	Incentiva ativamente a prática de feedback nas relações de trabalho, de forma imparcial e respeitosa, contribuindo para o desenvolvimento individual e coletivo.					
5. CONCLUSÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE O DESEMPENHO DO SERVIDOR AVALIADO						
6. ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA E DATA						
Chefia Imediata				Data		

ANEXO VII – TERMO DE AVALIAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO (COM EQUIPE)

	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR PÚBLICO ANEXO VII												
1 – IDENTIFICAÇÃO DO GESTOR AVALIADO														
MA SP:		NOME:												
CARGO:														
UNIDADE DE EXERCÍCIO:														
2 - IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR														
() CHEFIA IMEDIATA () AUTOAVALIAÇÃO () MEMBRO DE EQUIPE														
MA SP:		NOME:												
CARGO:														
3 - CICLO DE AVALIAÇÃO	---- / ---- / ---- à --- / ---- / ----													
4 – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO														
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Total de Pontos
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
4.1. ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Pactuação de metas	Atua de forma ativa na definição de metas factíveis, desafiadoras e mensuráveis para sua unidade, alinhadas aos objetivos institucionais.												
	Planejamento das ações	Planeja o trabalho da sua unidade, definindo as diretrizes para a implementação das ações e alocando os recursos disponíveis de forma eficiente.												
	Monitoramento de ações e metas	Monitora as ações e as metas sob sua responsabilidade, orientando periodicamente a equipe e realizando adequações sempre que necessário.												
	Qualidade e tempestividade da entrega	Desenvolve o trabalho, atentando-se aos prazos estabelecidos e à qualidade das entregas.												
	Avaliação dos resultados	Avalia os resultados gerados pela sua unidade, identificando pontos críticos e lições aprendidas a serem consideradas na melhoria contínua dos trabalhos.												



COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
4.2. VISÃO INSTITUCIONAL	Dinâmica institucional	Compreende a dinâmica institucional da administração pública, sua forma de organização e especificidades, bem como as atribuições das áreas e/ou instituições.												
	Diálogo e articulação institucional	Estabelece o diálogo e a articulação com outras áreas e/ou instituições, identificando oportunidades e atores estratégicos para o desenvolvimento de ações integradas e solução de demandas.												
	Atuação estratégica	Atua de forma alinhada à estratégia da organização, disseminando os valores e as prioridades institucionais, na condução das ações e nas relações de trabalho.												
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
4.3. COMUNICAÇÃO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	Comunicação verbal e escrita	Comunica-se de forma clara e objetiva, adaptando a linguagem de acordo com o público-alvo e certificando-se de que as mensagens foram compreendidas.												
	Escuta ativa	Escuta ativamente as partes envolvidas na comunicação, de forma concentrada, respeitosa e empática, sem julgamentos e interrupções desnecessárias.												
	Compartilhamento de informações e conhecimentos	Compartilha informações e conhecimentos nas situações de trabalho, promovendo o alinhamento e a troca de experiências.												
	Gestão de informações e conhecimentos	Gerencia a organização das informações e dos conhecimentos produzidos em sua unidade, garantindo que os processos e as melhores práticas adotadas estejam registradas para a continuidade dos trabalhos.												
	Segurança da informação	Mantém a discrição e o sigilo diante das situações de trabalho em que as informações devem ser preservadas.												
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
4.4. LIDERANÇA DE EQUIPES	Engajamento da equipe	Estimula a cooperação e participação da equipe no desenvolvimento dos trabalhos, evidenciando a importância da contribuição de cada um, a fim de gerar o engajamento dos servidores.												



COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
	Delegação de atividades e autonomia da equipe	Delega as atividades, repassando de forma clara as orientações necessárias, e incentiva a atuação autônoma e proativa, considerando o nível de maturidade de cada membro da equipe.													
	Empatia	Compreende as necessidades e características individuais dos membros da equipe, de forma respeitosa e sem julgamentos desnecessários.													
4.5. GESTÃO DE PESSOAS	Alocação dos membros de equipe	Aloca os membros da equipe nas atividades da unidade, considerando pontos fortes e competências individuais.													
	Feedback contínuo	Fornecer feedback periódico aos membros de sua equipe, de forma respeitosa e empática, identificando seus pontos fortes e pontos de melhoria e apontando oportunidades para o desenvolvimento.													
	Reconhecimento e valorização da equipe	Reconhece e valoriza os membros da equipe, utilizando-se dos recursos disponíveis e considerando as motivações e propósitos individuais, bem como a qualidade das entregas e o comprometimento apresentado.													
	Administração de conflitos interpessoais	Administra conflitos interpessoais, com impessoalidade e flexibilidade, propiciando um ambiente de trabalho saudável.													
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
4.6. COMPORTAMENTO INOVADOR	Incentivo à cultura de inovação	Assume postura positiva frente às mudanças e cria espaços que estimulem a proposição de ideias e aplicação de boas práticas nas situações de trabalho, fomentando a cultura de inovação.													
	Solução baseada em dados e evidências	Analisa problemas e propõe soluções, de forma crítica, com base em dados, informações e evidências.													
	Aprimoramento dos processos de trabalho	Atua no aprimoramento dos processos de trabalho, utilizando-se de seus conhecimentos e experiências e adotando uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado.													
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
4.7. COMPROMETIMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	Conhecimento técnico e gerencial	Aprimora-se em relação aos conhecimentos técnicos e gerenciais relevantes para a sua atuação, aplicando-os na condução dos trabalhos e sendo capaz de identificar pontos de melhoria em seu desenvolvimento.													



	Resiliência e autocontrole	É tolerante e flexível nas adversidades e nos processos de mudanças, sabendo lidar com a pressão, apresentado respostas emocionais equilibradas e repassando diretrizes claras aos envolvidos.																														
	Tomada de decisões	Toma decisões, de forma crítica, com base em dados, informações e fatos, avaliando alternativas possíveis e seus impactos, sendo capaz de rever posturas e decisões.																														
	Postura coerente	Adota postura coerente entre discurso e ação, gerando confiança, respeito e reconhecimento dos subordinados, pares, superiores e usuários.																														
	Incentivo à prática de feedback	Incentiva ativamente a prática de feedback nas relações de trabalho, de forma imparcial e respeitosa, contribuindo para o desenvolvimento individual e coletivo.																														
TOTAL DE PONTOS DO TERMO DE AVALIAÇÃO																																
5. SUGESTÕES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DO GESTOR AVALIADO																																
6 – ASSINATURA DO(A) AVALIADOR(A) E DATA DA AVALIAÇÃO																																
<p>____/____/____</p> <p>DATA</p> <p>_____</p> <p>ASSINATURA DO(A) AVALIADOR(A)</p>																																

ANEXO VIII – TERMO DE AVALIAÇÃO DO GESTOR (SEM EQUIPE)

	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR PÚBLICO ANEXO VII	
1 – IDENTIFICAÇÃO DO GESTOR AVALIADO			
MA SP:		NOME:	
CARGO:			
UNIDADE DE EXERCÍCIO:			
2 - IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR			
() CHEFIA IMEDIATA () AUTOAVALIAÇÃO			
MA SP:		NOME:	
CARGO:			
3 - CICLO DE AVALIAÇÃO	---- / ---- / ---- à ---- / ---- / ----		



4 – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO														
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
4.1. ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Pactuação de metas	Atua de forma ativa na definição de metas factíveis, desafiadoras e mensuráveis para sua unidade, alinhadas aos objetivos institucionais.												
	Planejamento das ações	Planeja o trabalho da sua unidade, definindo as diretrizes para a implementação das ações e alocando os recursos disponíveis de forma eficiente.												
	Monitoramento de ações e metas	Monitora as ações e as metas sob sua responsabilidade, orientando periodicamente a equipe e realizando adequações sempre que necessário.												
	Qualidade e tempestividade da entrega	Desenvolve o trabalho, atentando-se aos prazos estabelecidos e à qualidade das entregas.												
	Avaliação dos resultados	Avalia os resultados gerados pela sua unidade, identificando pontos críticos e lições aprendidas a serem consideradas na melhoria contínua dos trabalhos.												
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
4.2. VISÃO INSTITUCIONAL	Dinâmica institucional	Compreende a dinâmica institucional da administração pública, sua forma de organização e especificidades, bem como as atribuições das áreas e/ou instituições.												
	Diálogo e articulação institucional	Estabelece o diálogo e a articulação com outras áreas e/ou instituições, identificando oportunidades e atores estratégicos para o desenvolvimento de ações integradas e solução de demandas.												
	Atuação estratégica	Atua de forma alinhada à estratégia da organização, disseminando os valores e as prioridades institucionais, na condução das ações e nas relações de trabalho.												
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento	Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido	Total de Pontos
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
4.3. COMUNICAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	Comunicação verbal e escrita	Comunica-se de forma clara e objetiva, adaptando a linguagem de acordo com o público-alvo e certificando-se de que as mensagens foram compreendidas.												



	Escuta ativa	Escuta ativamente as partes envolvidas na comunicação, de forma concentrada, respeitosa e empática, sem julgamentos e interrupções desnecessárias.																		
	Compartilhamento de informações e conhecimentos	Compartilha informações e conhecimentos nas situações de trabalho, promovendo o alinhamento e a troca de experiências.																		
	Gestão de informações e conhecimentos	Gerencia a organização das informações e dos conhecimentos produzidos em sua unidade, garantindo que os processos e as melhores práticas adotadas estejam registradas para a continuidade dos trabalhos.																		
	Segurança da informação	Mantém a discrição e o sigilo diante das situações de trabalho em que as informações devem ser preservadas.																		
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido		Total de Pontos				
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100							
4.4. COMPORTEAMENTO INOVADOR	Incentivo à cultura de inovação	Assume postura positiva frente às mudanças e cria espaços que estimulem a proposição de ideias e aplicação de boas práticas nas situações de trabalho, fomentando a cultura de inovação.																		
	Solução baseada em dados e evidências	Analisa problemas e propõe soluções, de forma crítica, com base em dados, informações e evidências.																		
	Aprimoramento dos processos de trabalho	Atua no aprimoramento dos processos de trabalho, utilizando-se de seus conhecimentos e experiências e adotando uma postura questionadora em relação à forma como o trabalho é realizado.																		
COMPETÊNCIA	IDEIAS CENTRAIS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS	Apresenta indícios do comportamento esperado, necessitando de melhorias significativas em sua atuação					Apresenta o comportamento esperado em estágio inicial de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio intermediário de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado em estágio avançado de desenvolvimento		Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido		Total de Pontos				
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100							
4.5. COMPROMETIMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	Conhecimento técnico e gerencial	Aprimora-se em relação aos conhecimentos técnicos e gerenciais relevantes para a sua atuação, aplicando-os na condução dos trabalhos e sendo capaz de identificar pontos de melhoria em seu desenvolvimento.																		
	Resiliência e autocontrole	É tolerante e flexível nas adversidades e nos processos de mudanças, sabendo lidar com a pressão, apresentado respostas emocionais equilibradas e repassando diretrizes claras aos envolvidos.																		



	Tomada de decisões	Toma decisões, de forma crítica, com base em dados, informações e fatos, avaliando alternativas possíveis e seus impactos, sendo capaz de rever posturas e decisões.																		
	Postura coerente	Adota postura coerente entre discurso e ação, gerando confiança, respeito e reconhecimento dos subordinados, pares, superiores e usuários.																		
	Incentivo à prática de feedback	Incentiva ativamente a prática de feedback nas relações de trabalho, de forma imparcial e respeitosa, contribuindo para o desenvolvimento individual e coletivo.																		

TOTAL DE PONTOS DO TERMO DE AVALIAÇÃO																			
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5. SUGESTÕES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DO GESTOR AVALIADO

6 – ASSINATURA DO(A) AVALIADOR(A) E DATA DA AVALIAÇÃO

____/____/____

DATA

ASSINATURA DO(A) AVALIADOR(A)

ANEXO IX – PARECER CONCLUSIVO

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	PARECER CONCLUSIVO ANEXO IX	Nº de Folhas	01/02
		Data da Emissão	
1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO			
Nome:			
Cargo:		Masp:	
Unidade de Exercício:			
2. IDENTIFICAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA			
Nome:			
Cargo:		Masp/CPF:	
Unidade de Exercício:			



3. MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO			
Nome membro 2:		Masp:	
Nome membro 3:		Masp:	
Nome membro 4:		Masp:	
Nome membro 5:		Masp:	
Suplentes:		Masp:	
4. PERÍODO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO			
____/____/____ a ____/____/____			
5. RESULTADOS OBTIDOS EM CADA ETAPA DA AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO			
Etapa de avaliação	Pontuação obtida na etapa de avaliação/ motivo de não avaliação	Frequência apurada na etapa de avaliação	
Etapa 1 ____/____/____ a ____/____/____		____ faltas (____%)	
Etapa 2 ____/____/____ a ____/____/____		____ faltas (____%)	
Etapa 3 ____/____/____ a ____/____/____		____ faltas (____%)	
Etapa 4 ____/____/____ a ____/____/____		____ faltas (____%)	
(...)			
Média			
6. CONCLUSÃO			
Tendo em vista os dados constantes no campo 5 deste formulário, concluímos que o servidor avaliado foi considerado:			
<input type="checkbox"/> APTO ou <input type="checkbox"/> INAPTO; e <input type="checkbox"/> FREQUENTE <input type="checkbox"/> INFREQUENTE			
Considerações finais da Comissão de Avaliação Especial de Desempenho:			
7. NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR			
A Comissão de Avaliação Especial de Desempenho notifica o (a) servidor (a) _____ do conceito obtido no Parecer Conclusivo relativo ao seu período de estágio probatório.			
8. ASSINATURA DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO			

		Chefia imediata	
_____	_____	_____	_____
Membro		Membro	
_____	_____	_____	_____
Membro		Membro	



9. ASSINATURA DO SERVIDOR E DATA DA NOTIFICAÇÃO		
Estou ciente do resultado do Parecer Conclusivo referente ao meu período de estágio probatório.		
_____	____/____/____	
Assinatura do Servidor	Data da Notificação	
10 ASSINATURA DAS TESTEMUNHAS (caso seja necessário, para fins do disposto no art. 20)		
O servidor se recusou a assinar o Parecer Conclusivo.		
_____	_____	
Testemunha 1	Testemunha 2	
COMPROVANTE DE NOTIFICAÇÃO DO SERVIDOR		
A Comissão de Avaliação Especial de Desempenho notifica o (a) servidor (a) _____ do conceito obtido no Parecer Conclusivo relativo ao seu período de estágio probatório.		
RESULTADOS OBTIDOS EM CADA ETAPA DE AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO		
Etapa de avaliação	Pontuação obtida na etapa de avaliação/ motivo de não avaliação	Frequência apurada na etapa de avaliação
Etapa 1 ____/____/____ a ____/____/____		__ faltas (__%)
Etapa 2 ____/____/____ a ____/____/____		__ faltas (__%)
Etapa 3 ____/____/____ a ____/____/____		__ faltas (__%)
Etapa 4 ____/____/____ a ____/____/____		__ faltas (__%)
(...)		
Média		
<input type="checkbox"/> APTO ou <input type="checkbox"/> INAPTO; e <input type="checkbox"/> FREQUENTE ou <input type="checkbox"/> INFREQUENTE		
Data da Notificação: ____/____/____		

Assinatura do Responsável pela Notificação e MASP		

15 1493073 - 1

Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional

Diretora: Ana Cleide de Oliveira Ávila

RESULTADO DE AVALIAÇÃO DE CARACTERIZAÇÃO DE ACIDENTE TRABALHO/DOENÇA OCUPACIONAL

MASP/CPF	NOME	PROTOCOLO	TIPO	RESULTADO	MOTIVO
1.437.484-7	FLÁVIO APARECIDO DE SÁ	S/N	ACIDENTE DE TRABALHO	CARACTERIZADO ACIDENTE DE TRABALHO	NÃO SE APLICA
1.046.172-1	ADEMIR FERREIRA GOMES	S/N	ACIDENTE DE TRABALHO/DOENÇA OCUPACIONAL	NÃO CARACTERIZADO ACIDENTE DE TRABALHO	DOCUMENTAÇÃO INCOMPLETA DE ACORDO COM A INSTRUÇÃO NORMATIVA SEPLAG/SCPMO Nº 04 DE 31 DE DEZEMBRO DE 2004.

15 1493096 - 1



Documento assinado eletronicamente com fundamento no art. 6º do Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017.

A autenticidade deste documento pode ser verificada no endereço <http://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/autenticidade>, sob o número 3202106152304420135.

**ANEXO VIII – FORMULÁRIOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DO
DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

ANEXO II

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO						
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FADI						
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO						
Nº FUNCIONAL:	NOME:				PERÍODO AVALIADO:	
CARGO/FUNÇÃO:			LOTAÇÃO:	LOCALIZAÇÃO:		
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR						
Nº FUNCIONAL:	NOME:					
CARGO/FUNÇÃO:			LOCALIZAÇÃO:			
CRITÉRIO	ESCALA DE FREQUÊNCIA					PONTOS OBTIDOS
	Pontuação Máxima	Não Demonstra	Demonstra Poucas Vezes	Demonstra Muitas vezes	Sempre Demonstra	
I - Postura Profissional: atua com esmero no cumprimento dos seus deveres, seguindo os preceitos morais e éticos no exercício do cargo.	10					
II - Trabalho em Equipe: relaciona-se de forma cordial com as pessoas de diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo, bem como desenvolve tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados efetivos para a instituição, colaborando com o desenvolvimento dos trabalhos.	15					
III - Aplicação de Normas e Procedimentos: conhece e aplica corretamente as normas legais, regimentais e procedimentais e respeita a hierarquia instituída.	10					
IV - Iniciativa e Capacidade de Lidar com Situações Novas e Inusitadas: demonstra iniciativa e proatividade na execução de suas atividades, bem como apresenta alternativas para solucionar problemas e situações inesperadas, contribuindo para tornar o trabalho mais produtivo e eficaz.	12					
V - Conhecimentos Técnicos: domina e busca aprimorar os conhecimentos necessários para a realização das atividades associadas ao exercício de suas atribuições.	9					
VI - Qualidade do Trabalho: planeja e realiza as atividades com exatidão e clareza, evitando o retrabalho.	16					
VII - Produtividade e Resultados do Trabalho: realiza o trabalho com rapidez e rendimento adequado, levando em conta a complexidade, o tempo de execução e as condições de trabalho.	20					
VIII - Aproveitamento em Programas de Capacitação: aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação e dissemina-os no ambiente de trabalho, visando à melhoria do serviço público prestado.	8					
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS						
OBSERVAÇÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL						
CONCLUSÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL			NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL			
LOCAL E DATA _____ NOME/ASSINATURA DO AVALIADOR CARGO/FUNÇÃO			DECLARO QUE TOMEI CIÊNCIA DO RESULTADO DA MINHA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NESTA DATA E QUE: [] CONCORDO COM O RESULTADO OBTIDO NA PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO [] DISCORDO DO RESULTADO OBTIDO NA PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO, E IREI INTERPOR OS RECURSOS CABÍVEIS, COM OS FUNDAMENTOS PERTINENTES, NOS PRAZOS REGULAMENTARES. LOCAL E DATA _____ NOME/ASSINATURA DO AVALIADO CARGO/FUNÇÃO			
COMISSÃO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL						
A comissão de avaliação de Desemepenho - CAD, constituída legalmente, ratifica o resultado desta Avaliação de Desempenho Individual.						
ASSINATURA MEMBRO CAD		ASSINATURA MEMBRO CAD		ASSINATURA MEMBRO CAD		



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADES - FADA

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO

Nº FUNCIONAL:	NOME:	PERÍODO AVALIADO:
CARGO:	LOTAÇÃO:	LOCALIZAÇÃO:

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR

Nº FUNCIONAL:	NOME:	CARGO/FUNÇÃO:
LOCALIZAÇÃO:		

DATA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE	STATUS	FEEDBACK AO SERVIDOR	OBSERVAÇÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES
		<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input type="checkbox"/> BAIXA	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo. <input type="checkbox"/> Em execução. <input type="checkbox"/> Não cumprido.	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO FORMA:	
		<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input type="checkbox"/> BAIXA	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo. <input type="checkbox"/> Não cumprido. <input type="checkbox"/> Em execução.	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO FORMA:	
		<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input type="checkbox"/> BAIXA	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo. <input type="checkbox"/> Não cumprido. <input type="checkbox"/> Em execução.	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO FORMA:	
		<input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MÉDIA <input type="checkbox"/> BAIXA	<input type="checkbox"/> Cumprido antes do prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido no prazo. <input type="checkbox"/> Cumprido fora do prazo. <input type="checkbox"/> Não cumprido. <input type="checkbox"/> Em execução.	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO FORMA:	

ASSINATURAS

LOCAL E DATA

NOME/ASSINATURA DO AVALIADO
CARGO/FUNÇÃO

NOME / ASSINATURA DO AVALIADOR
CARGO / FUNÇÃO