SEGEP
Secretaria de Gestão Pública

Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho

2013

Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho

SEGEP
Secretaria de Gestão Pública

Ministério do
Planejamento

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão
MIRIAM APARECIDA BELCHIOR

Secretária-Executiva
EVA MARIA CELLA DAL CHIAVON

Secretária de Gestão Pública
ANA LÚCIA AMORIM DE BRITO

Diretor de Desenvolvimento e Desempenho Institucional
ALEXANDRE KALIL PIRES

Coordenadora-Geral de Avaliação de Desempenho
SIMONE MARIA DE VIEIRA VELASCO

Grupo Técnico de Trabalho

FLÁVIO GARCIA SILVA - Agência Nacional de Telecomunicações
MARIA APARECIDA FERNANDES ARAÚJO - Ministério do Trabalho e Emprego
MARIA CECÍLIA DOS SANTOS QUEIROZ DA SILVA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária
MARIANA HABERL DE LIMA - Escola Nacional de Administração Pública
QUEILA CÂNDIDA FERREIRA MORAIS - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
RALPH TEIXEIRA DE OLIVEIRA FREITAS - Escola Nacional de Administração Pública
WANESSA PORTO SILVA - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

Coordenação do Grupo Técnico de Trabalho

ENI NEVES DA SILVA DE FRANÇA - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Revisão Técnica

Professor FRANCISCO ANTONIO COELHO JÚNIOR
Departamento de Administração, Universidade de Brasília/UnB

Cooperação

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP
RENATA FERNANDES MOURÃO – Revisão de Texto
ROBERTO CARLOS RIBEIRO ARAÚJO – Revisão de Texto
MARIA MARTA DA ROCHA VASCONCELOS – Editoração

APRESENTAÇÃO

É essencial, para a moderna administração pública, a compreensão da sistemática para avaliação de desempenho como um instrumento de gestão capaz de gerar melhoria contínua de resultados dos servidores e equipes de trabalho.

No atual cenário de trabalho, tem-se investido muito mais em outras etapas do desempenho que não apenas a avaliação. Muito enfoque tem sido dado ao planejamento de desempenho, numa visão tática da ferramenta de gestão aplicada à compreensão do ato de desempenhar no trabalho.

Com a intenção de disseminar essa visão, foi elaborado o presente manual de orientação, em parceria com os órgãos e entidades colaboradores, visando a fortalecer o ciclo profissionalização–valorização–reconhecimento dos servidores, aliado à busca pela excelência na gestão pública.

Este manual, portanto, tem por objetivo orientar gestores, servidores e colaboradores dos órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, especialmente os que atuam nas áreas de gestão de pessoas, gestão estratégica e planejamento e outras correlatas à gestão do desempenho, quanto à operacionalização específica da sistemática para avaliação de desempenho, de que tratam a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, e o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.

Por meio deste manual, a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) pretende auxiliar no entendimento dos procedimentos e das rotinas necessárias à realização da gestão do desempenho, bem como uniformizar conceitos e oferecer bases teóricas de forma sistemática e criteriosa.

SUMÁRIO

Introdução 7

1. Contextualização 8

1.1. Histórico 8

1.2. Desempenho e avaliação de desempenho 10

1.3. Objetivos da avaliação de desempenho 11

1.4. Benefícios da avaliação de desempenho 12

2. A Avaliação por Múltiplas Fontes 14

2.1. Como funciona? 14

2.2. Por que adotar esse modelo? 17

2.3. Atribuições e responsabilidades dos atores envolvidos 17

2.4. O que é avaliado? 20

2.5. Fatores de avaliação de desempenho individual 21

2.6. Metas individuais de desempenho 22

2.7. Demais participantes da sistemática para avaliação de desempenho 23

3. Plano de Trabalho 27

3.1. Conteúdo 27

3.2. Metodologia 28

3.3. Avaliação de desempenho institucional 31

4. Critérios e procedimentos específicos 36

4.1. Forma e conteúdo 36

4.2. Efeitos financeiros 41

5. Etapas da sistemática para avaliação de desempenho 43

5.1. Ciclo de avaliação de desempenho 43

6. Casos Específicos 46

6.1. Exceções do primeiro ciclo (Capítulo VIII da Orientação Normativa nº 07/2011) .. 46

6.2. Afastamentos e licenças 47

6.3. Avaliação de servidores cedidos 47

6.4. Avaliação de servidores recém-nomeados 49

7. Gestão do Desempenho 50
7.1. Ciclo da gestão do desempenho 51
7.2. Interação com os demais subsistemas de gestão de pessoas 54
7.3. Divulgação e ampla participação do servidor 54
7.4. Capacitação para avaliados e avaliadores 54
7.5. O papel da chefia imediata na gestão do desempenho de servidores e equipes .. 56
8. Comissão de Acompanhamento (CAD) 58
8.1. Atribuições e responsabilidades 58
8.2. Integrantes da Comissão 58
8.3. Tramitação do pedido de reconsideração e do recurso 59
Mensagem Final **60**
Glossário **61**
Referências 67

INTRODUÇÃO

O primeiro elemento a se destacar é que este é um manual de orientação, ou seja, deve servir de parâmetro para que, a partir da realidade da sua organização, você tente implementar o que está sugerido no documento. Este, portanto, não é simplesmente um documento engessado em si mesmo. Ele é orgânico, no sentido de que você, a partir das dificuldades que ocorrem em suas rotinas de trabalho, tente aplicar eficazmente a gestão do desempenho.

Este manual de orientação consiste num instrumento complementar à regulamentação da sistemática para avaliação de desempenho, de forma a servir como guia para os agentes participantes do processo, seja na condição de executores, condutores ou usuários. Nele os assuntos serão expostos de forma dinâmica e atrativa, utilizando-se de linguagem clara, direta e de fácil compreensão, evitando-se termos demasiado técnicos.

Sempre que possível, será proporcionado por meio de *links* o acesso dinâmico a textos, *sites*, leis, decretos, orientações normativas etc., possibilitando ao usuário amplas opções de consultas e de pesquisas.

O conteúdo deste documento está organizado em oito capítulos que irão tratar dos aspectos que envolvem o processo de avaliação de desempenho nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, iniciando pela contextualização histórica do tema para, em seguida, apresentar os principais conceitos e o modelo eleito para sua implementação, nos termos da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010; e da Orientação Normativa nº 7, de 31 de agosto de 2011.

Também serão descritos os participantes obrigatórios, bem como suas respectivas responsabilidades frente ao processo.

Uma vez identificados os termos-chave e os atores, passa-se à descrição do processo mediante explicação das etapas que compõem cada fase e das ferramentas utilizadas na gestão do desempenho. Por fim, são abordadas as atribuições e a forma de atuação das Comissões de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD).

Para fechar o documento, foi elaborado um glossário que reúne os principais termos relacionados ao tema. Nossa intenção é, realmente, criar condições facilitadoras à aplicação efetiva do conteúdo preconizado aqui no manual.

Este manual possui dupla utilidade: serve para consulta, como fonte de orientação ou de esclarecimento de dúvidas em relação à implementação do processo, ao mesmo tempo em que leva à reflexão sobre a importância da gestão do desempenho nas instituições públicas, por meio do uso da avaliação voltada ao aperfeiçoamento da gestão com foco em resultados.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 Histórico

Avaliar o desempenho dos servidores da Administração Pública Federal brasileira não é prática recente. Desde os anos 1970, diversos tipos de avaliação vêm sendo normatizados, calcados, principalmente, em mérito (desempenho) e em tempo de serviço (antiguidade), com diferentes finalidades como: aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho (Santos, 2005 e Velasco, 2009). Desde então, ora vinculados à remuneração ora ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público federal, mecanismos para implementação dos processos de avaliação de desempenho foram sendo desenvolvidos.

Inicialmente, com a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e seus decretos de regulamentação, em especial o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, introduziram-se as bases para o sistema atual de progressão funcional decorrente de avaliação de desempenho, conduzida por critérios de mérito (mediante avaliação de desempenho) ou antiguidade, no corpo do Plano de Classificações de Cargos (PCC), que, à época, abrangia a totalidade dos servidores públicos civis (Santos, 2008).

O Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, revogou o Decreto nº 80.602, de 1977, e regulamentou a progressão horizontal (mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior, dentro da mesma classe, ou "progressão funcional"), e a progressão vertical (mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior, quando implicar mudança de classe, ou "promoção") mantendo a obrigatoriedade de avaliação de desempenho funcional.

Atualmente, a base legal da avaliação de desempenho está prevista na Constituição Federal de 1988, na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais – e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos.

A Constituição Federal, de 1988, em especial no que tange às inovações advindas da Emenda Constitucional nº 19/98, define situações para as quais está prevista a avaliação de desempenho:

- ✓ avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (art. 37, § 8º, inciso II);
- ✓ perda de cargo público (art. 41, § 1º, inciso III);
- ✓ condição para aquisição de estabilidade (art. 41, § 4º);
- ✓ avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V).

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (que regulamentou o art. 37 da Constituição Federal), dispôs, em seu art. 20, que, durante o estágio probatório, a aptidão e a capacidade do servidor nomeado serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados a assiduidade, a disciplina, a capacidade de iniciativa, a produtividade e a responsabilidade. Como se percebe, trata-se de avaliação para estabilidade do servidor.

Por sua importância, vale, também, citar a Medida Provisória nº 1.548, de 7 de fevereiro de 1995, convertida na Lei nº 9.625, de 7 de abril de 1998, que aprovou a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP), recuperou o conceito da avaliação do desempenho como base na remuneração e consolidou um modelo e um referencial a partir de então seguido por muitas carreiras que adotaram gratificações do mesmo tipo, relacionadas a uma "cesta de pontos", em que cada ponto correspondia a um percentual do vencimento base (Velasco, 2009).

Contudo, constatou-se que a avaliação de desempenho, apesar dos aspectos positivos que introduziu ao longo dos anos, acabou por ser utilizada, na maioria das instituições, como simples instrumento de obrigação burocrática, não democrática, não introduzindo as mudanças necessárias à prática de uma cultura de meritocracia, com base na gestão do desempenho e na obtenção de resultados efetivos (SRH/MP, 2011). O fundamental é que cada servidor desenvolva atitudes favoráveis à prática da avaliação de desempenho. É uma prática que, historicamente, tende a desenvolver sentimentos controversos nas pessoas, normalmente ruins, mas que, se bem planejada e executada, tende a gerar muitas informações úteis às nossas atividades de gestão.

Mais recentemente, com a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, Capítulo II, ficou instituída nova sistemática para avaliação de desempenho de servidores de cargos de provimento efetivo e de ocupantes dos cargos em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Marcos Legais da Avaliação de Desempenho no Serviço Público

1960	**Lei nº 3.780 –** Critérios para promoção na carreira
1970	**Lei nº 5.645 –** Progressão funcional por mérito e antiguidade
1977	**Decreto nº 80.602 –** Progressão funcional mediante avaliação
1980	**Decreto nº 84.664 –** Institui critérios de avaliação para progressão e promoção
1990	**Lei nº 8.112 –** Institui regime jurídico dos servidores
1995	**MP nº 1.548 –** Cria a gratificação de desempenho e produtividade
2008	**Lei nº 11.784 –** Institui a nova sistemática para AD
2010	**Decreto nº 7.133 –** Critérios e procedimentos gerais de AD

1.1.1 A Sistemática para avaliação de desempenho na administração pública federal direta, autárquica e fundacional

Atualmente, o movimento que se assiste na APF tem como objetivo inverter a tendência anterior, a partir do reconhecimento da necessidade de se reduzir o protecionismo existente nas relações de trabalho e de se avançar na abertura da participação dos servidores nos processos de melhoria das condições de trabalho no serviço público (SRH/MP, 2011). Esse aspecto da democratização das relações de trabalho e da ampliação do controle social vê-se refletido na Lei n° 11.784/2008, quando define a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas como os principais objetivos da avaliação de desempenho.

A regulamentação da Lei n° 11.784/2008 veio em 22 de março de 2010, com a publicação do Decreto 7.133, de 19 de março de 2010, o qual estabeleceu critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e para o pagamento de 49, de um total de 87 gratificações de desempenho hoje vigentes e pagas no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

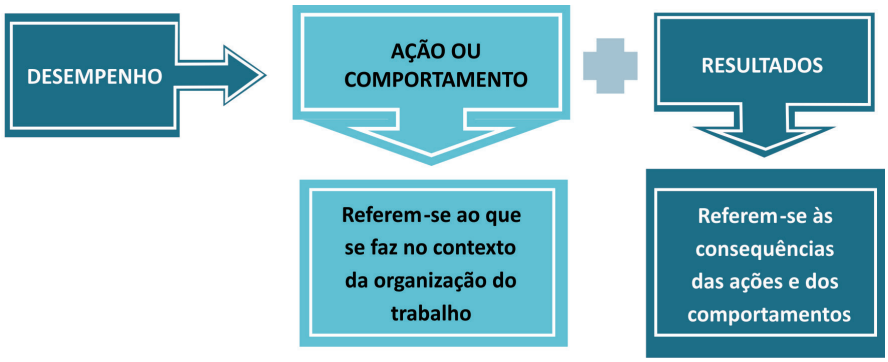
Os principais aspectos inovadores dessas normas dizem respeito à vinculação entre desempenho institucional e individual por meio do desdobramento das metas no plano de trabalho, ao acordo de compromissos individuais e de equipe e à obrigatoriedade de instituição de comissão de acompanhamento.

Outra novidade consiste na adoção do modelo de avaliação por múltiplas fontes, que prevê a possibilidade de o servidor ser avaliado pela chefia, por seus colegas de equipe e se autoavaliar.

1.2 Desempenho e avaliação de desempenho

Conforme Coelho Junior (2011), a definição constitutiva (Pasquali, 1999, *apud* Coelho Jr., 2011) de desempenho refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho considerando-se o ambiente organizacional de execução das tarefas.

Conceito de desempenho



Avaliar desempenho implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos necessários ao bom exercício do cargo manifestados por indivíduos e equipes. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefia e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é fundamental para a correta execução e consequente avaliação de desempenho (Coelho Jr., 2011).

A avaliação de desempenho é de caráter somativo, posto que considera os resultados de desempenho apresentados pelo indivíduo comparados com o que fora anteriormente planejado (Coelho Jr., 2011). Na perspectiva da gestão do desempenho, nós precisamos desenvolver seu caráter formativo, uma vez que o monitoramento ou a supervisão do desempenho será de extrema valia para que tiremos toda a carga afetiva que existe sobre a etapa de avaliação. O caráter formativo diz respeito ao monitoramento constante, que deve ser feito com base no plano de atividades previamente pactuado entre servidores e chefia.

O art. 141 da Lei nº 11.784/2008 define a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), tendo como referência suas metas globais e intermediárias.

A norma citada distingue dois aspectos de desempenho a serem avaliados: o institucional e o individual. Este consiste na aferição dos fatores que refletem as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) verificadas no desempenho individual das tarefas, atividades ou projetos. O primeiro é composto por critérios e fatores que refletem a contribuição das equipes para o cumprimento das metas intermediárias e os resultados alcançados pela instituição como um todo (metas globais) (IBAMA, 2011).

1.3 Objetivos da avaliação de desempenho

Ainda segundo a Lei nº 11.784/2008, a avaliação de desempenho objetiva promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (incisos I e II do *caput* do art. 140).

Partindo desses dois grandes objetivos gerais, podem-se detalhar alguns dos objetivos específicos mais comuns da avaliação de desempenho, como por exemplo:

- ✓ Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais.

- ✓ Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando a ampliar a qualificação dos servidores.

- ✓ Dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico.
- ✓ Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição.
- ✓ Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias.
- ✓ Analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

1.4 Benefícios da avaliação de desempenho

Quando utilizada como instrumento de gestão, a avaliação de desempenho tende a gerar diversos benefícios, tanto para os servidores quanto para a instituição:

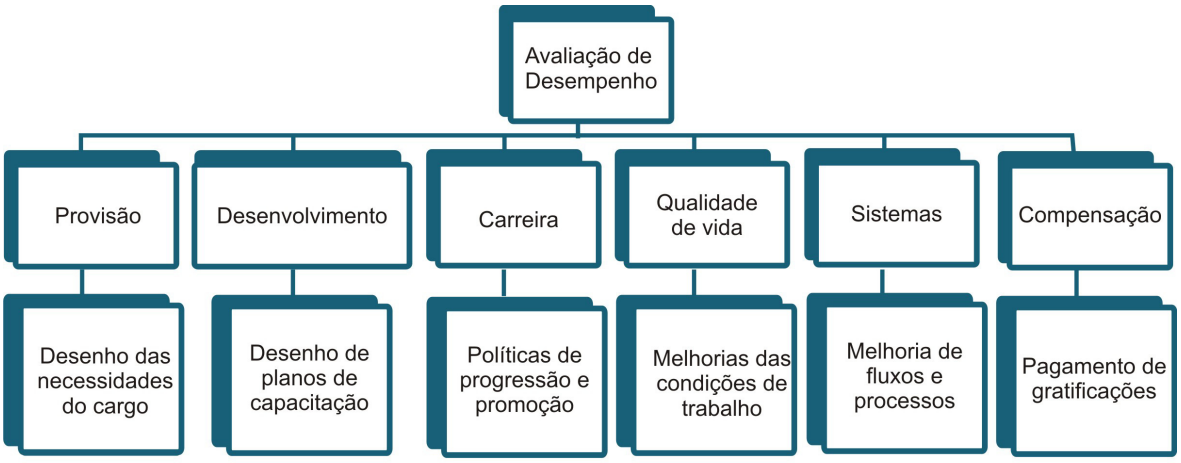
Benefícios da avaliação de desempenho

Para a instituição	Para o servidor
Orienta tomada de decisões gerenciais sobre necessidades de capacitação e programas de desenvolvimento de pessoas	Promove autoconhecimento e reflexão sobre seu desenvolvimento profissional a partir do *feedback* de seu desempenho
Possibilita planejar as atividades dos servidores em consonância com as metas das equipes	Promove maior interação entre os servidores e seus superiores
Indica as necessidades de movimentação e adequação funcional	Desenvolve o senso de compromisso frente às metas institucionais
Serve de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de gestão de pessoas	Desenvolve habilidades de comunicação e negociação para o atingimento de metas
Identifica condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho capazes de influenciar o desempenho individual	Favorece a reavaliação das rotinas e afazeres diários e fornece diretrizes para a superação das limitações
Permite avaliar a contribuição dos programas de capacitação para a melhoria de desempenho	Permite ao avaliado assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional

Fonte: Leite & Gondim, 2005; Guimarães, 1998; Abbad, Lima e Veiga, 1996.

O processo de avaliação de desempenho atua como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas, uma vez que seus resultados podem ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão no cargo ou carreira; identificar demandas de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, entre outros.

Avaliação de desempenho como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas



Em resumo...

A avaliação de desempenho visa melhorar a qualidade dos serviços públicos e apoiar os processos de gestão da capacitação, do desenvolvimento, de carreiras, de movimentação e de remuneração dos servidores.

2. A AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLAS FONTES

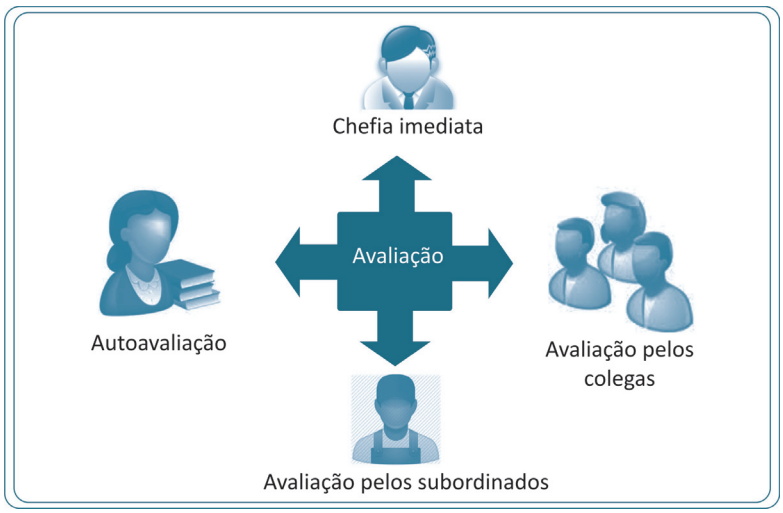
2.1. Como funciona?

Como mencionado anteriormente, o desempenho humano é expresso em termos de comportamentos manisfestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, o qual envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho (Coelho Jr., 2011).

Os modelos de gestão de pessoas, por sua vez, buscam gerenciar concomitantemente comportamentos e resultados objetivos, para que sua eficácia seja completa, visto que apenas comportamento satisfatório não garante alcance de metas, da mesma forma que foco somente em resultados pode induzir comportamentos inadequados, com o intuito de alcançá-las 'a qualquer custo'.[1]

Em geral, a avaliação de resultados é realizada de forma bastante objetiva, comparando-se os resultados obtidos com as metas previamente estipuladas. Ao contrário, a avaliação dos comportamentos manifestados pelo indivíduo encerra uma carga de subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliado pelo avaliador. Porque permitem que gestores expressem sua percepção a respeito do comportamento do avaliado, os métodos subjetivos são mais propensos a estarem enviesados por preconceitos, indulgência, severidade ou leniência e, por consequência, a se tornarem alvo de críticas e conflitos (Caetano, 1996 *apud* Brandão, 2008). Quando há apenas um avaliador, torna-se comum a ocorrência de distorções como o exercício de pressão e controle psicossocial (Pagès e colaboradores, 1993 *apud* Brandão, Zimer, Pereira, Marques, Costa, Carbone e Almada, 2008).

Avaliação por múltiplas fontes



[1] Brandão, Hugo Pena *et al.* – **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus***. Revista da Administração Pública — RJ – Nº. 42(5):875-98, Set/Out.2008.

Considerando tais situações, foram desenvolvidos modelos mais participativos e instrumentos de avaliação de desempenho envolvendo outros atores no processo, a fim de diversificar as fontes de avaliação. Conforme Reis (2000), discussões acerca do número de atores envolvidos e do termo mais adequado para denominar esse modelo fizeram com que alguns autores passassem a denominá-lo "avaliação por múltiplas fontes". O método visa a obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam (Silva, 2001).

No modelo adotado pela administração pública federal, o servidor é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu ambiente de trabalho, como colegas de equipe, subordinados e por ele próprio (autoavaliação). Assim, temos:

Níveis de avaliação

Níveis de avaliação	Quem avalia
Autoavaliação	o indivíduo avalia a si mesmo
Heteroavaliação	a chefia imediata avalia o indivíduo
Avaliação pela equipe (pares)	os colegas de equipe avaliam o indivíduo
Avaliação pelos subordinados	a equipe de trabalho subordinada avalia a chefia

Fontes: Magalhães e Borges-Andrade (2001); SRH/MP (2011)

A autoavaliação pressupõe um processo de reflexão e análise que o servidor faz sobre o seu desempenho, durante um período determinado, e em relação aos fatores de avaliação individual especificados pelo órgão ou entidade, atribuindo a cada fator uma pontuação ou conceito.

A heteroavaliação é realizada pela chefia imediata, considerando os mesmos fatores de desempenho descritos no ato de critérios e procedimentos, também atribuindo a cada fator uma pontuação ou conceito. Além dos fatores, cabe ao chefe imediato avaliar e atribuir nota ao cumprimento da meta individual (ou metas) pactuada no plano de trabalho, no início do ciclo de avaliação.

A avaliação pela equipe é feita individualmente pelos integrantes da equipe imediatamente subordinada ao respectivo gestor avaliado, considerando os mesmos fatores de desempenho e atribuindo a cada um deles uma pontuação, conforme a escala definida pelo órgão ou entidade.

O conjunto de servidores que fazem jus às gratificações de desempenho estabelecidas no art. 1º do Decreto nº 7.133/2010, que não ocupam função de confiança ou cargos em comissão, bem como aqueles que ocupam função de confiança ou cargo em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) 3, 2, 1 ou seus equivalentes, estão

sujeitos à autoavaliação, à avaliação da equipe de trabalho subordinada e da chefia imediata, nos percentuais de 15%, 25% e 60%, respectivamente, para fins de pontuação atribuída aos fatores de avaliação de desempenho individual.

No entanto, pode ocorrer de alguns servidores não estarem integrados a uma equipe de trabalho, ou seja, não possuem pares ou subordinados. Contudo, frente às determinações legais, todo servidor que se encontre em situação passível de avaliação será avaliado, independentemente de integrar ou não uma equipe. Dessa forma, além de possibilitar medir o desenvolvimento do servidor, é preciso garantir que não haja prejuízo ao pagamento da gratificação de desempenho aos que se encontram em situação excepcional, a exemplo dos que não integram equipe de trabalho.

Então, para realizar a avaliação de desempenho, mantendo-se a integralidade da pontuação individual do servidor, é possível fazer a distribuição do percentual da avaliação de desempenho que caberia à equipe, prevista pelo Decreto nº 7.133/2010, entre os agentes participantes da avaliação.

Dessa forma, deve-se considerar a proporção de 27,5% para a autoavaliação e 72,5% para a avaliação da chefia imediata. A distribuição equânime do percentual destinado à equipe, 25% (vinte e cinco por cento), se dará do seguinte modo: 50% (cinquenta por cento) desse percentual será acrescido ao percentual ligado à autoavaliação, e os demais 50% (cinquenta por cento), somados ao percentual destinado à chefia imediata. (Nota Técnica nº 393/2011/CGNOR/DENOP /SRH/MP)

Proporção da avaliação individual

Proporção da Avaliação Individual				
Situação do servidor	Autoavaliação	Equipe (Pares ou Subordinados)	Chefia imediata	Total
Integra equipe de trabalho	**15%**	**25%**	**60%**	**100%**
Não integra equipe de trabalho	**27,5%** = 15% + 12,5% (50% da avaliação da equipe)	- - - - - - - -	**72,5%** = 60% + 12,5% (50% da avaliação da equipe)	**100%**

Fonte: Nota Técnica nº 393/2011/CGNOR/DENOP/SRH/MP

2.2. Por que adotar esse modelo?

O principal pressuposto que corrobora o uso do modelo "Múltiplas Fontes" reside no fato de que a avaliação realizada por diversos atores fornece informações mais justas e fidedignas do que aquelas realizadas por apenas uma fonte de avaliação, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Em geral, quanto maior for a equipe, mais verdadeiro se torna esse princípio.

VANTAGENS DA AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLAS FONTES

Justiça: Menos notas infladas artificialmente, mais salvaguardas e impacto menos adverso sobre grupos minoritários.

Exatidão: Viés pessoal menor e ponto de vista mais equilibrado.

Credibilidade: Maior credibilidade devido ao respeito pelos colegas de trabalho – Meu chefe pode estar errado, mas como todas essas outras pessoas podem estar enganadas?

Valor: É provável que os colegas de trabalho sejam mais específicos no *feedback* comportamental.

Motivação: A pressão dos pares motiva as mudanças de comportamento.

Fonte: Edwards & Ewen (1996)

Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação por múltiplas fontes pode contribuir para tornar o resultado final mais preciso e confiável, pressupondo que os atores mantenham-se imparciais e honestos em suas avaliações.

2.3. Atribuições e responsabilidades dos atores envolvidos

2.3.1 Avaliadores e avaliados

Em geral, o avaliador é tido como o principal elemento do sistema de avaliação de desempenho (Ruas, 2005; Gomes & Neto, 2003; Siqueira, 2002), pois o resultado final, em grande proporção, depende de sua interpretação e julgamento, em que pesem as técnicas para realização do diagnóstico de desempenho por ele utilizadas.

Em relação à **chefia imediata**, suas principais atribuições relacionam-se com a condução das etapas do processo de gestão do desempenho no decorrer do ciclo, de forma mais destacada no planejamento e monitoramento de desempenho e na manutenção dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos subordinados (Coelho Jr, 2011). Podem ser assim resumidas:

✓ Aprimorar habilidades relacionadas ao desenvolvimento de equipes, à negociação de conflitos, à coordenação de projetos e à promoção de *feedback* aos avaliados, visando a melhorar seu preparo gerencial no desempenho do papel de gestor de pessoas[2].

[2] Para saber mais: ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. R. G. – **Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal Direta: Aspectos Determinantes de sua de Efetividade**. 30° EnAnpad – Salvador – BA.

✓ Planejar e pactuar as metas intermediárias e as metas individuais de desempenho com cada servidor e sua equipe, no início do ciclo de avaliação.

✓ Observar, no decorrer do ciclo de avaliação, o desempenho dos avaliados quanto aos fatores e corrigir os possíveis desvios do comportamento esperado, procurando anotar as ocorrências mais relevantes referentes à atuação dos avaliados.

✓ Monitorar o plano de trabalho, acompanhando o desenvolvimento dos projetos, atividades e ações propostos para o atingimento das metas, a fim de identificar necessidades de ajuste ou oportunidades de melhoria e promover a adequada intervenção.

✓ Realizar, ao menos, uma avaliação parcial dos fatores e do plano de trabalho, comunicando aos avaliados a situação no momento e efetuando os ajustes e as orientações necessárias à melhoria do desempenho.

✓ Realizar o processo de avaliação final de desempenho, considerando os fatores e o nível de atingimento das metas do plano de trabalho, buscando comunicar-se com os subordinados de forma respeitosa, honesta e equilibrada proporcionando um momento de troca e de crescimento profissional, para si e para a equipe.

✓ Verificar, a qualquer tempo, as necessidades de capacitação ou de adequação funcional dos servidores sob sua subordinação e encaminhar às áreas responsáveis, para as devidas providências.

Até há pouco tempo, era comum considerar o chefe imediato como o único responsável pela avaliação, o que tornava o seu julgamento soberano. Até então, as avaliações de desempenho individual eram feitas apenas pela chefia imediata, sem a participação efetiva do servidor. Contudo, devido aos inconvenientes causados por essa exclusividade, conforme já comentado, costuma-se, atualmente, distribuir entre os membros da equipe, inclusive o próprio avaliado, a tarefa de avaliar o desempenho individual.

A partir da atual legislação, o servidor fará a sua própria avaliação com base na percepção sobre seus resultados de trabalho, buscando evitar leniência, supervalorização ou excesso de severidade quanto ao seu próprio desempenho.

Responsabilidades dos avaliados:

✓ Executar, durante o período de avaliação, as ações, atividades ou projetos definidos no plano de trabalho, observando, no desempenho de suas atribuições, os fatores de avaliação individual considerados fundamentais pela instituição.

✓ Colaborar com a equipe e com a chefia na elaboração do plano de trabalho, entrando em acordo quanto aos prazos e quanto à razoabilidade das metas, tendo em vista os recursos disponíveis e a própria capacidade de realização do que foi pactuado, considerando o grau de domínio dos conhecimentos e habilidades.

✓ Participar do processo de avaliação de chefes e colegas (pares) de forma imparcial, honesta, consciente de sua responsabilidade.

2.3.2. Equipe de trabalho

A nova sistemática para avaliação de desempenho prevê a avaliação pelos colegas de equipe. Segundo regulamenta o Decreto nº 7.133/2010, as equipes de trabalho são partes integrantes das unidades de avaliação e são formadas pelo conjunto de servidores que faz jus a uma das gratificações de desempenho de que trata o art. 1º do Decreto. Na maioria dos casos esse conjunto de servidores está subordinado a uma única chefia e é responsável por objetivos comuns, consignados no plano de trabalho.

A avaliação pelos colegas de equipe, ou pares, constitui-se de um processo em que as pessoas que fazem parte do círculo de atuação de um indivíduo, no local de trabalho, fornecem informações, de forma anônima e sigilosa, sobre o desempenho do avaliado (Edwards & Ewen, 1998).

A proximidade espacial e o compartilhamento diário de tarefas entre os integrantes das equipes facilitam e auxiliam a identificação de pontos fortes e fracos em relação ao desempenho.

No entanto, é importante deixar claro que não se trata de procedimento simples, pois requer anonimato das fontes de informação (Edwards & Ewen, 1998; Salles & Couto, 2005), garantias de confiabilidade por parte da instituição, além de envolver maiores custos do que a avaliação de fonte única e, da mesma forma que esta, gerar impactos financeiros, quando atrelada à remuneração variável (Edwards & Ewen, 1998).

Ainda, sentimentos contraditórios podem vir à tona quando se está avaliando um colega, o que pode atrapalhar significativamente o juízo atribuído por parte do avaliador. Outro elemento importante: nem todo mundo sabe avaliar. Como somos intensos processadores de informação, temos um grande volume de estímulos para captar. Podemos nos perder em torno daquilo que, realmente, é importante no ato de avaliar. Assim, treinamento para avaliadores, mostrando-lhes como efetuar uma avaliação menos tendenciosa, é também fundamental.

De fato, é coerente o que dispõe o Decreto nº 7.133/2010 (§ 6º do art. 4º) quando trata da necessidade de preparação dos integrantes da equipe de trabalho com vistas ao esclarecimento da metodologia, dos procedimentos, dos critérios e da correta aplicação dos instrumentos de avaliação para a atribuição de conceitos aos pares e à chefia imediata.

Nesse sentido, a instituição deve estar atenta a certos fatores de sucesso para a implantação de um sistema de avaliação de desempenho pelos membros da equipe aos seus pares[3]:

[3] Edwards, Mark R.; Ewen, Ann J. – **Feedback de 360 graus**. HSM Management nº 6 – janeiro/fevereiro – São Paulo/SP, 1998.

Comunicação clara aos participantes sobre o processo, o modo como as informações deverão ser usadas e os propósitos da avaliação.

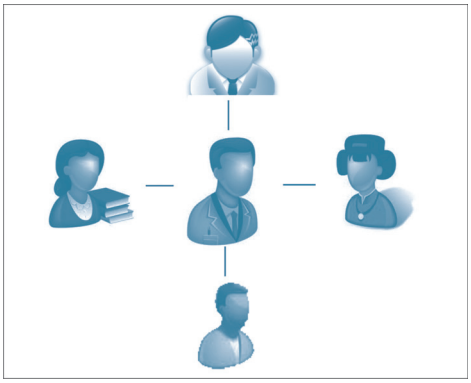
Capacitação sobre como fornecer e receber informações de avaliação de múltiplas fontes, bem como sobre trabalho em equipe, metodologia e uso dos instrumentos de avaliação.

Apoio do participante ao uso de informações de avaliação de múltiplas fontes nas decisões sobre desempenho, remuneração e carreira de forma a gerar comprometimento com os resultados do processo.

Instrumento de avaliação personalizado em relação às competências essenciais da instituição ao invés de instrumentos padronizados que não atendam aos requisitos mínimos de aferição e de validade.

Salvaguardas de processo e de tecnologia que garantam a validade e a justiça. Implica medidas que ajudem a determinar se os membros de uma equipe são, significativamente, mais rigorosos que a média de todas as outras equipes.

2.3.3. Avaliação pelos subordinados



É a avaliação que os integrantes da equipe de trabalho fazem da chefia imediata.

Todos os servidores que integram uma equipe de trabalho avaliarão individualmente seu chefe imediato quanto aos fatores de desempenho individuais, com imparcialidade e responsabilidade. Os conceitos atribuídos pelos membros da equipe serão somados e calculada sua média, que representará a nota do gestor. (inciso III do §4º do Art. 4º do Decreto nº 7.133/10)

Os órgãos e entidades deverão estabelecer, em ato do dirigente máximo, os procedimentos específicos e os instrumentos a serem utilizados pelos integrantes das equipes de trabalho para avaliação de suas chefias.

2.4. O que é avaliado?

É preciso lembrar que não é todo tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo que se traduz em desempenho, mas somente aquele relacionado às atribuições e responsabilidades, àquilo que é esperado para o exercício de seu cargo (Coelho Jr. *et al*. 2010), aqui entendido, de forma mais ampla, como posto de trabalho. Para efeitos de avaliação de desempenho, serão considerados os comportamentos e os resultados que contribuem para o desenvolvimento profissional e pessoal do servidor e para o incremento dos índices de qualidade institucional.

Visando a mensurar comportamentos e resultados, deverão ser definidos, respectivamente, fatores de desempenho individuais e indicadores de desempenho pautados em critérios como:

- ✓ clareza na especificação dos fatores;
- ✓ facilidade de uso dos instrumentos (formulários e/ou sistemas informatizados);
- ✓ uso de referenciais seguros para atribuição de conceitos; e
- ✓ redução da subjetividade mediante descrição de ações observáveis.

O desenvolvimento de fatores numa escala de auto ou heteroavaliação de desempenho requer análise da precisão, da validade e da fidedignidade das medidas propostas. Medidas perceptuais de desempenho devem ser elaboradas de maneira objetiva e sistemática, baseadas em indicadores de comportamento desejados para o exercício da função tanto de indivíduos, como de equipes (Coelho Jr. *et al*. 2010).

2.5 Fatores de avaliação de desempenho individual

A avaliação de desempenho individual é regida por critérios que correspondem às normas relativas à periodicidade, responsabilidades, metodologia e ferramentas, e composta por metas individuais e fatores de desempenho individual que refletem as competências aferidas no desempenho do servidor na realização das tarefas e atividades a ele atribuídas. (Art. 142 da Lei nº 11.784/08)

Para efeito de avaliação por múltiplas fontes, são avaliados tanto por pares e subordinados quanto pela chefia imediata e autoavaliação, os fatores que dizem respeito à esfera de competências do servidor. Esses fatores classificam-se em mínimos obrigatórios, opcionais e específicos. (Art. 4º da Orientação Normativa nº 7/11)

A apuração do desempenho individual resultará da pontuação atribuída ao cumprimento das metas individuais, somada à pontuação atribuída aos fatores estabelecidos pelo órgão ou entidade. Cada fator terá sua descrição e peso definidos pelo órgão ou entidade no ato que estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho. (§ 3º do art. 4º da Orientação Normativa nº 7/11)

Fatores de avaliação de desempenho

FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Mínimos Obrigatórios	I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade; II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; III - trabalho em equipe; IV - comprometimento com o trabalho; e V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.
Opcionais	I - qualidade técnica do trabalho; II - capacidade de autodesenvolvimento; III - capacidade de iniciativa; IV - relacionamento interpessoal; e V - flexibilidade às mudanças.
Específicos	Cada órgão ou entidade poderá, ainda, incluir outros fatores que considerar adequados à avaliação de desempenho individual. (§2º do art. 4º da Orientação Normativa n°7/11)

Fonte: adaptado do Decreto nº 7.133/2010 e da Orientação Normativa nº 7/11.

2.6. Metas individuais de desempenho

As metas individuais de desempenho são os compromissos assumidos pelos servidores em comum e prévio acordo com a chefia e a equipe de trabalho. Deverão ser definidas por critérios objetivos e mensuráveis, se possível com o uso de indicadores, e registradas no plano de trabalho de cada unidade de avaliação do órgão ou entidade.

Apenas em situações devidamente justificadas, de impossibilidade de pactuar metas no início do ciclo avaliativo, o chefe responsável pela equipe de trabalho fixará, unilateralmente, as metas para o período de avaliação. (§§ 6º e 7º do art. 5º do Decreto nº 7.133/10)

Os compromissos de desempenho individual acordados entre o chefe e cada integrante da equipe devem ser estabelecidos no início do ciclo de avaliação e em consonância com as metas institucionais intermediárias, referentes às equipes de trabalho, ou seja, cada servidor da equipe deverá estar vinculado a, pelo menos, uma ação, projeto, processo ou atividade que contribua, direta ou indiretamente, para o alcance das metas intermediárias. (Art. 149 da Lei nº 11.784/08)

O cumprimento das metas individuais, pactuadas no início do ciclo e constantes do plano de trabalho, será objeto de apuração **apenas da chefia imediata** (§ 2º, art. 6º da Orientação Normativa nº 7, de 2011), responsável pelo monitoramento dessas metas em conjunto com o servidor.

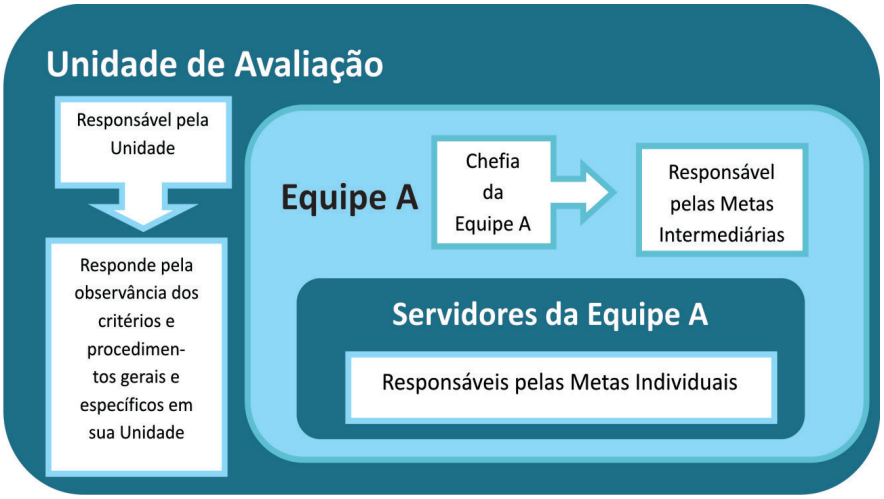
Conforme visto no item anterior, os elementos avaliados pelo próprio servidor, pela chefia imediata e pela equipe de trabalho, ou seja, pelos pares ou subordinados, são somente os fatores de desempenho individual obrigatórios, opcionais e/ou específicos. (§§ 3º e 4º, art. 4º do Decreto nº 7.133/2010).

2.7. Demais participantes da sistemática para avaliação de desempenho

2.7.1. Responsáveis pelas unidades de avaliação

Para cada unidade de avaliação deverá ser identificado, no ato que estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho, o responsável pela observância dos critérios e procedimentos gerais e específicos, por parte das unidades de avaliação. Esse agente promove a interlocução entre as unidades de gestão de pessoas e as chefias das equipes de trabalho da unidade de avaliação à qual esteja vinculado. Acompanha e orienta o processo de elaboração dos planos de trabalho.

Unidade de avaliação



Para efeito de aplicação do disposto no Decreto nº 7.133/2010 e nos termos da Orientação Normativa nº 07, de 31 de agosto de 2011, os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional poderão determinar as unidades da estrutura organizacional qualificadas como unidade de avaliação, como sendo:

I – o órgão ou a entidade como um todo;

II – um subconjunto de unidades administrativas de um órgão ou entidade que execute atividades de mesma natureza; ou

III – uma unidade isolada.

Essas unidades de avaliação poderão ser definidas a partir de:

I – critérios geográficos;

II – hierarquia organizacional; ou

III – natureza de atividade.

A relação das unidades da estrutura organizacional do órgão ou entidade qualificadas como unidade de avaliação deverá constar no ato do dirigente máximo do órgão ou entidade, ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado, que estabelece os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição das gratificações de desempenho, observada a legislação específica de cada gratificação. (inciso II do art. 2º e o art. 7º do Decreto nº 7.133/2010)

2.7.2. Dirigente máximo do órgão ou entidade

O resultado da avaliação de desempenho institucional, que visa a aferir o alcance das metas institucionais, segmentadas em metas globais e intermediárias, é de grande interesse para o órgão ou entidade, e, em particular, para o seu dirigente máximo, visto que tais metas devem estar vinculadas ao objetivo finalístico da instituição, à sua missão e razão de existir.

Pesquisas recentes apontam que a maioria dos servidores compartilha certa expectativa de que o comprometimento da alta administração em aplicar o modelo proposto é fator decisivo para a eficácia da sistemática.

O engajamento do dirigente máximo da instituição é capaz de mobilizar e conquistar a adesão das gerências, em todos os níveis hierárquicos, em favor da efetiva disseminação do modelo.

De acordo com o Decreto nº 7.133/2010 (§ 2º do Art. 5º), as metas globais referentes à avaliação de desempenho institucional, com os respectivos indicadores, serão fixadas anualmente, em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade de lotação ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado, observadas as disposições contidas nas leis que instituíram as gratificações de desempenho de que trata o Decreto. O ato administrativo mencionado deverá ser publicado, para efeitos de publicidade e transparência.

Essas metas poderão ser revistas, a qualquer tempo, na hipótese de superveniência de fatores que influenciem significativa e diretamente a sua consecução, desde que o órgão ou entidade não tenha dado causa a tais fatores.

2.7.3 Unidade de gestão de pessoas

De acordo com o Decreto nº 7.133/2010 (Art. 4º), a avaliação de desempenho individual deverá ser feita com base em cumprimento das metas de desempenho individual e em fatores que reflitam as competências do servidor. A expressão dessas competências será aferida no desempenho do servidor na execução das tarefas e atividades de sua responsabilidade.

Cabe à unidade de gestão de pessoas (UGP) de cada órgão ou entidade atuar como área responsável por dar suporte ao processo de avaliação de desempenho individual, que é executado, diretamente, pelas chefias em conjunto com suas equipes.

Sendo assim, cumpre à UGP orientar as unidades de avaliação, consolidar os conceitos atribuídos aos servidores e dar a conhecer os resultados a todos os participantes, bem como alimentar os demais subsistemas que utilizarão os resultados consolidados para fins específicos, como: pagamento de gratificações de desempenho; progressão funcional e promoção; capacitação; adequação funcional; entre outros.

Compete, ainda, à UGP processar e publicar os resultados da apuração final da avaliação de desempenho, no mês subsequente ao final do ciclo, e providenciar para que os efeitos financeiros, para aqueles servidores que fazem jus a uma das gratificações de desempenho dispostas no art. 1º do Decreto nº 7.133/2010, vigorem a partir do primeiro dia do mês seguinte ao do processamento.

O pagamento dos valores das gratificações de desempenho somente será possível depois de obtida a apuração final do resultado da avaliação que corresponderá ao resultado da avaliação de desempenho individual somado ao resultado da avaliação de desempenho institucional.

Nesse sentido, cabe também à UGP articular-se com a Unidade de Planejamento Institucional, ou sua equivalente, a fim de que os resultados institucionais apurados sejam tempestivamente processados e publicados para apuração final do resultado da avaliação de desempenho.

Também é função da unidade de gestão de pessoas:

✓ receber, dentro dos dez dias seguintes à ciência dos dados sobre a avaliação, o pedido de reconsideração contra o resultado da avaliação individual e encaminhá-lo à chefia imediata do servidor solicitante, para apreciação. Em seguida, receber a decisão da chefia sobre o pedido de reconsideração interposto, até, no máximo, o dia seguinte ao de encerramento do prazo para apreciação pelo avaliador, e encaminhá-la ao servidor e à Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD) para ciência;

✓ organizar eventos de capacitação e treinamento com o objetivo de preparar os integrantes das equipes de trabalho para atuarem como avaliadores dos pares e da chefia imediata, dando ênfase ao esclarecimento da metodologia utilizada pelo órgão ou entidade, dos procedimentos e critérios, e da correta forma de atribuição de notas;

✓ manter interface com a Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), cujos integrantes poderão ser convocados pela UGP para tomar ciência do andamento do processo de avaliação, analisar e julgar os recursos interpostos pelos servidores e auxiliar a dirimir eventuais conflitos ou questionamentos.

Outras funções que podem fazer parte das atribuições da unidade de gestão de pessoas:

✓ responsabilizar-se pela condução do processo de análise de adequação funcional de servidores que tenham obtido pontuação inferior a 50% na avaliação individual;

✓ acompanhar e orientar a elaboração dos planos de trabalho, no que concerne aos indicadores de desempenho individual;

✓ divulgar amplamente e orientar os servidores a respeito da política de avaliação de desempenho;

✓ orientar e supervisionar, em conjunto com a CAD, os critérios e os procedimentos de acompanhamento do desempenho individual constantes do plano de trabalho das unidades de avaliação.

2.7.4 Servidores investidos em função de confiança ou cargo em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) níveis 3, 2, 1 ou equivalentes

Os servidores, efetivos ou não, investidos em função de confiança ou cargo em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) níveis 3, 2, 1 ou equivalentes, também serão avaliados na dimensão individual (metas e fatores de desempenho individual).

2.7.5 Demais servidores

O conjunto de servidores, que não faça jus às gratificações de desempenho estabelecidas no art. 1º do Decreto nº 7.133/2010, em exercício na unidade de avaliação, deverá ser avaliado na dimensão individual, para fins de verificação do cumprimento das metas de desempenho individual e intermediária constantes no plano de trabalho, conforme disposto no parágrafo único do art. 6º do Decreto nº 7.133/2010.

Os resultados da avaliação de desempenho desses servidores serão utilizados como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional. (art. 8º da Orientação Normativa nº 07/2011)

2.7.6 Quem não participa?

Nem todos os agentes que compõem a força de trabalho de um órgão ou entidade estão sujeitos ao processo de avaliação de desempenho individual. De acordo com a Orientação Normativa nº 7, de 2011, não serão avaliados e nem avaliadores:

I – estagiários;

II – terceirizados; e

III – pessoal contratado por tempo determinado.

Em resumo...

A avaliação por múltiplas fontes visa a promover relações de trabalho democráticas e transparentes na administração pública federal.

3. Plano de Trabalho

3.1 Conteúdo

O que estamos vendo até agora é que a avaliação de desempenho não é um processo intuitivo, ou que cada um faz do seu jeito. Desde que haja um planejamento que embasará todo o desempenho ao longo do ciclo de 12 meses, estamos tirando toda a carga de emoções normalmente direcionada à etapa de avaliação.

No planejamento estabelecemos critérios de desempenho, ou seja, aquilo que esperamos que seja realizado. Esses critérios devem ser operacionalizados em metas. E são esses critérios e metas que serão objeto de monitoramento e supervisão das chefias ao longo dos 12 meses de ciclo.

Assim, a introdução da etapa de elaboração de planos de trabalho na sistemática para avaliação de desempenho está voltada tanto para gestão por resultados, como para a democratização das relações de trabalho. Visa a dotar as equipes de instrumento capaz de articular metas intermediárias e individuais de desempenho, bem como unir servidores, equipes e chefias em torno da negociação de compromissos que buscam o alcance de um objetivo comum: melhorar o desempenho do órgão como um todo para benefício da sociedade.

Antes do início de cada ciclo de avaliação serão publicadas as metas globais de desempenho institucional e definidas as metas intermediárias de cada equipe de trabalho. Faz-se importante manter o alinhamento das metas intermediárias, com as globais.

O plano de trabalho nasce, então, do desdobramento das metas globais em intermediárias e destas em metas individuais. Como forma de garantir essa coerência, deverá ser elaborado pela unidade de avaliação com base em ações propostas, preferencialmente, a partir do planejamento institucional, e também em projetos, processos e atividades decorrentes daquelas ações.

No plano de trabalho também serão registradas, formalmente, as metas de desempenho individual, derivadas das metas intermediárias de cada equipe de trabalho. Nele deve estar contido o conjunto dos servidores em exercício na unidade de avaliação, devendo cada servidor, individualmente, estar vinculado a, pelo menos, uma ação, atividade, projeto ou processo.

O plano de trabalho tem por finalidade registrar os dados referentes a cada etapa do ciclo de avaliação. Para tanto, deverá conter, no mínimo: (Art. 6º do Decreto nº 7.133/10)

I – as ações mais representativas da unidade de avaliação;

II – as atividades, projetos ou processos em que se desdobram as ações;

III – as metas intermediárias de desempenho institucional e as metas de desempenho individual propostas;

IV – os compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor, a equipe e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais;

V – os critérios e procedimentos de acompanhamento do desempenho individual e institucional de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento;

VI – a avaliação parcial dos resultados obtidos, para subsidiar ajustes no decorrer do ciclo de avaliação; e

VII – a apuração final do cumprimento das metas e demais compromissos firmados de forma a possibilitar o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho.

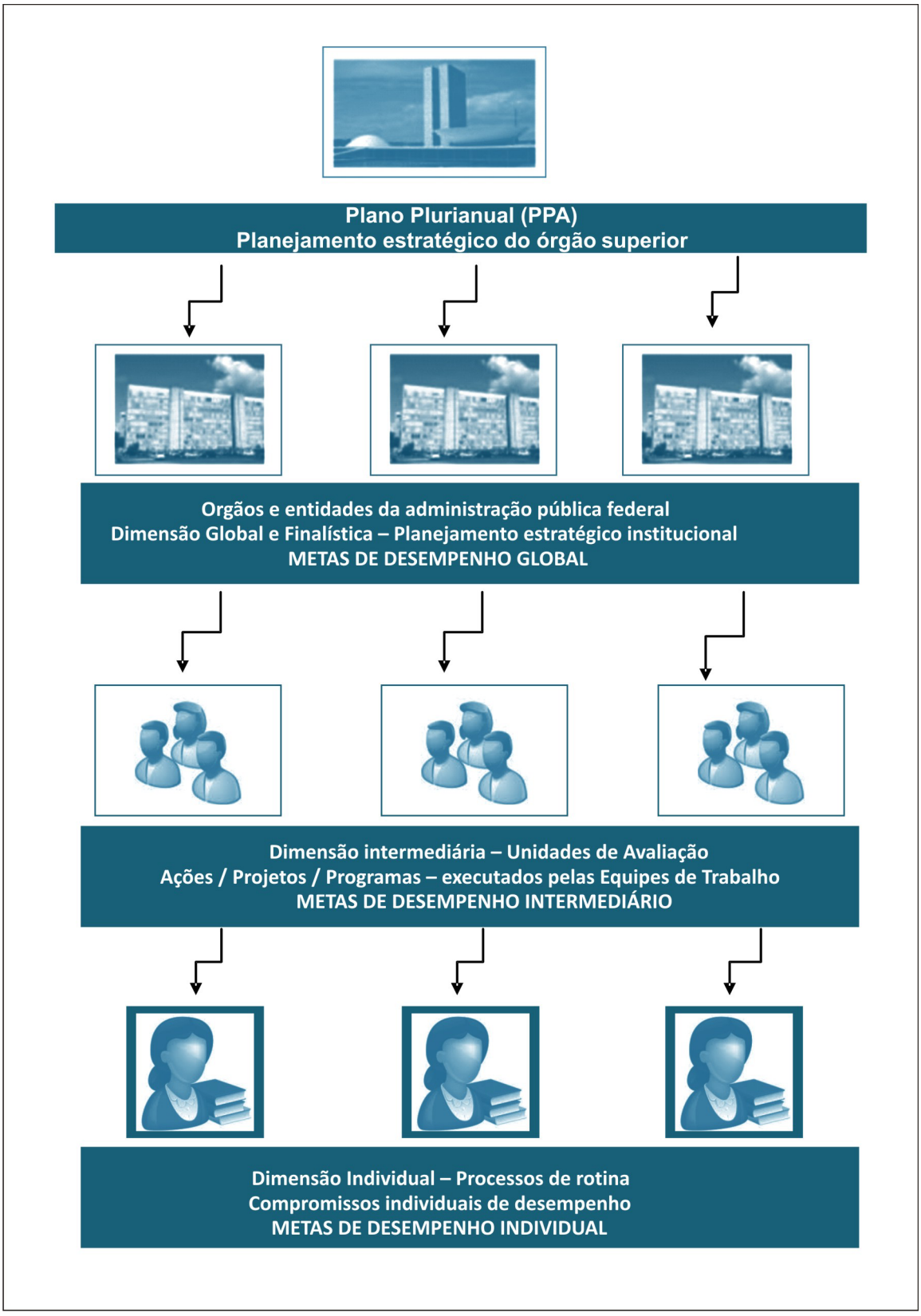
3.2. Metodologia

Conforme explicado anteriormente, o plano de trabalho de cada unidade de avaliação do órgão ou entidade conterá as metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional, definidas segundo critérios objetivos e previamente acordadas entre servidor, chefia e equipe de trabalho.

Ainda no início do ciclo de avaliação, depois de definidas e publicadas as metas globais pelo órgão ou entidade, as unidades de avaliação deverão desdobrá-las em metas intermediárias por equipes de trabalho, que, por sua vez, pactuarão metas individuais derivadas das intermediárias.

O plano de trabalho é o instrumento utilizado para registrar e acompanhar, no decorrer do ciclo, os compromissos individuais assumidos e as metas das equipes (§6º do art. 5º do Decreto nº 7.133/2010). Uma vez que o plano de trabalho registra todas as etapas do processo de avaliação de desempenho individual e institucional, é também por meio dele que se dá o acompanhamento dessas etapas. Em decorrência, o órgão ou entidade deverá estabelecer procedimentos internos de monitoramento regular e sistemático de todo o processo, o qual deverá contar com a orientação e a supervisão da chefia imediata e da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), de forma a permitir que os resultados individuais e institucionais apurados na avaliação final sejam fidedignos (art. 16 da Orientação Normativa nº 07/11).

Desmembramento de metas conforme a sistemática para avaliação de desempenho



Como mecanismo utilizado para firmar o compromisso de desempenho e possibilitar a gestão participativa e a gestão por resultados, o plano de trabalho deverá abranger todos os servidores em exercício na unidade de avaliação, independente do vínculo ou carreira, mesmo aqueles que não façam jus às gratificações de desempenho estabelecidas no art. 1º do Decreto nº 7.133/2010. Conforme dispõe a Orientação Normativa nº 07/2011, estes deverão ser avaliados na dimensão individual, para fins de verificação do cumprimento das metas de desempenho individual e intermediária constantes no plano de trabalho, devendo cada servidor individualmente estar vinculado a, pelo menos, uma ação, atividade, projeto ou processo. (art. 6º do Decreto nº 7.133/10, art. 8º da Orientação Normativa nº 07/2011 e Nota Técnica nº 020/2012/CGADE/DEDDI/SEGEP/MP).

O plano de trabalho deve prever ao menos uma etapa de avaliação parcial dos resultados, como forma de verificar periodicamente o andamento dos processos, atividades e projetos nele registrados, visando a detectar dificuldades e possibilitando corrigir tempestivamente eventuais problemas quanto à sua execução. Assim, torna-se mais confiável a apuração final dos resultados destinada à consolidação das pontuações institucionais e individuais para finalização do processo de avaliação de desempenho.

ATENÇÃO! A não pactuação das metas de desempenho individual ou das metas de desempenho intermediárias, conforme prevê o § 7º do art. 5º do Decreto nº 7.133, de 2010, apenas deverá ocorrer em situações excepcionais e mediante apresentação de justificativa formal à unidade de recursos humanos do órgão ou entidade de exercício. (*Orientação Normativa nº 7/11, art. 15 §2º*)

3.2.1 Vinculação ao planejamento institucional

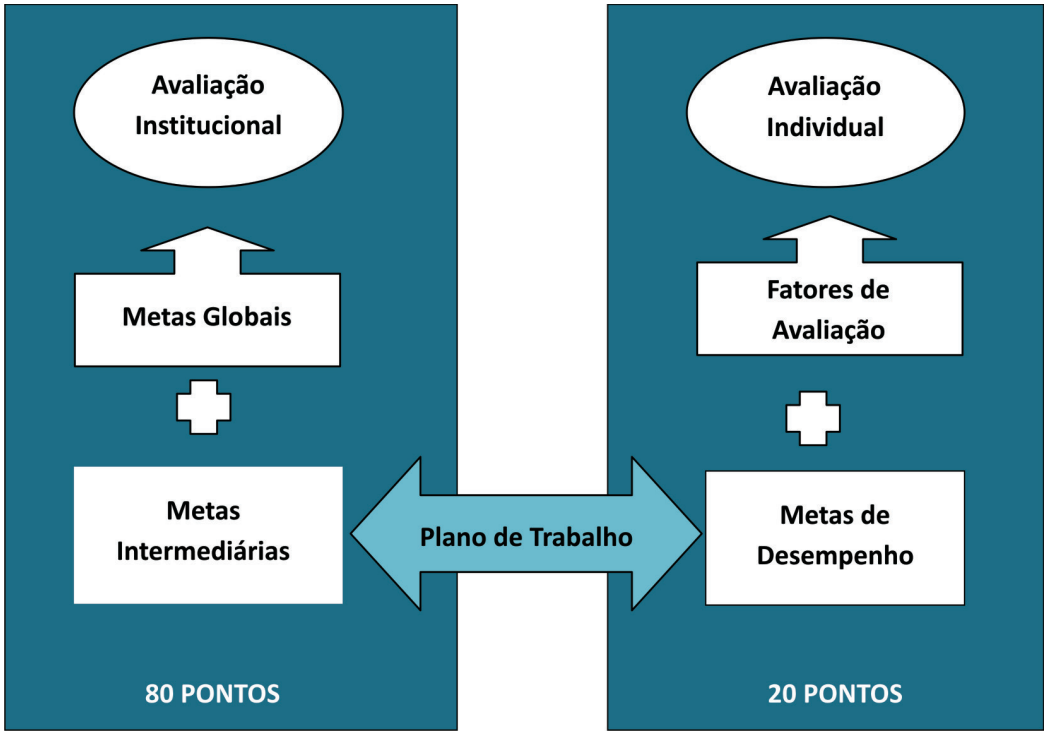
Os modelos teóricos mais recentes são unânimes em recomendar a integração entre a gestão de pessoas e as estratégias institucionais como forma de maximizar o desempenho organizacional. Essa integração deve se iniciar com programas de sensibilização que visam a conscientizar os envolvidos acerca dos objetivos principais do órgão ou entidade, dos conceitos a serem compartilhados e do modelo interativo a ser desenvolvido (Abbad, Lima e Veiga, 1996).

Dessa forma, espera-se disseminar uma compreensão coletiva, em todos os níveis, sobre a situação atual (missão, visão, valores e objetivos estratégicos) e a que se deseja alcançar. A finalidade é preparar a instituição para desempenhar as decisões estratégicas e operacionais de forma integrada e consciente, bem como consolidar valores organizacionais, competências e sistemas de gestão[4].

[4] Zanelli (1996) in Mendes, 2001.

Nesse sentido é que as metas intermediárias e as individuais devem ser conjugadas no plano de trabalho, cujos índices de atingimento, pela perspectiva processual, comporão a avaliação individual e a institucional e, para fins de gestão, farão a 'ponte' entre as metas de desempenho e os objetivos da instituição expressos nas metas intermediárias elaboradas em consonância com as metas globais.

Dimensões do plano de trabalho



3.3 Avaliação de desempenho institucional

A avaliação de desempenho institucional tem por objetivo aferir o alcance das metas institucionais, segmentadas em metas globais e metas intermediárias, estabelecidas no planejamento estratégico ou no plano de metas institucionais e, para tanto, poderá levar em consideração projetos e atividades prioritárias e estratégicas, condições especiais de trabalho, além de outras características específicas (Art. 5º do Decreto nº 7.133/2010 e art. 12 da Orientação Normativa nº 07/2011).

A avaliação do desempenho institucional será composta por critérios e fatores que reflitam:

√ a contribuição das equipes de trabalho para o cumprimento das metas intermediárias; e

√ os resultados alcançados pela organização como um todo (art 143 da Lei n° 11.784/08).

3.3.1. Metas globais e intermediárias

As metas referentes à avaliação de desempenho institucional deverão ser segmentadas em:

- **Metas Globais** – referentes à organização como um todo, elaboradas, quando couber, em consonância com o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA);

- **Metas Intermediárias** – referentes às equipes de trabalho e elaboradas em consonância com as metas institucionais globais.

Além de serem objetivamente mensuráveis e quantificáveis, as metas institucionais devem estar diretamente relacionadas às atividades finalísticas do órgão ou entidade, a fim de garantir sua transparência em relação às prioridades de desempenho e assegurar que todos os envolvidos compreendam as medidas utilizadas, bem como suas fórmulas de cálculo.

Seguindo esse raciocínio, as metas estabelecidas pelas entidades da administração indireta (autarquias e fundações) deverão ser compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos da administração direta aos quais estão vinculadas.

As metas de desempenho institucional e os resultados institucionais apurados a cada período deverão ser amplamente divulgados pelos órgãos ou entidades da administração pública federal, inclusive em sítio eletrônico, permanecendo acessíveis a qualquer tempo.

3.3.1.1 Metas globais

As metas globais devem refletir os anseios da instituição como um todo. Sua definição pode levar em consideração atividades e projetos estratégicos para o órgão ou entidade, ou basear-se nos programas e nas ações do Plano Plurianual (PPA) e demais leis orçamentárias. Fatores contingenciais ou situacionais também podem vir a ser considerados para análise do desempenho, assim como características particulares específicas.

Como essas são as metas de maior destaque e relevância para a sociedade, faz-se necessário, em razão do princípio da publicidade e da transparência (subjacente), que sejam publicadas anualmente, juntamente com os respectivos indicadores, inclusive para efeito de pagamento da parcela da gratificação de desempenho vinculada aos resultados obtidos.

Essa publicação deve obrigatoriamente ocorrer antes do início de cada ciclo de avaliação, e, preferencialmente, no Diário Oficial da União. A não publicação das metas globais implica impossibilidade de operacionalização da sistemática para avaliação de desempenho (arts. 12 e 28 da Orientação Normativa nº 07/2011).

As metas globais, fixadas anualmente por ato do dirigente máximo do órgão ou entidade, poderão ser revisadas a qualquer tempo, somente em razão de fatores supervenientes que causem impacto direto e significativo na sua consecução, contanto que o órgão ou

entidade não tenha dado origem a tais fatores (§2º do art.5º, Decreto nº 7.133/10). Uma vez revistas e devidamente justificada sua revisão, as novas metas globais deverão ser publicadas.

Conforme já mencionado, as metas institucionais globais devem ser objetivamente mensuráveis, utilizando-se como parâmetro indicadores capazes de aferir a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística do órgão ou entidade, levando-se em conta, no momento de sua escolha, os índices alcançados nos exercícios anteriores, quando houver, a fim de manter uma sequência histórica do desenvolvimento organizacional, além de indicar a linha de base dos indicadores escolhidos. (§ 3° do art. 5, Decreto n° 7.133/10)

ATENÇÃO! As metas somente poderão ser revistas na hipótese da superveniência de fatores que tenham influência significativa e direta na sua consecução, desde que o órgão ou entidade não tenha dado causa a tais fatores. No caso das globais, as metas deverão ser novamente publicadas. Quanto às intermediárias e individuais, o plano de trabalho deverá ser alterado.

3.3.1.2 Metas intermediárias

As metas institucionais intermediárias deverão ser elaboradas em consonância com as metas globais, ou seja, a partir do desdobramento das metas globais estimadas para o respectivo período de avaliação. Deverão também ser definidas por critérios objetivos e mensuráveis, com o estabelecimento dos indicadores de desempenho, para seu monitoramento.

Poderão ser segmentadas segundo critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade (§5º do art. 5º, Decreto nº 7.133/2010).

Assim, tanto as metas intermediárias quanto as globais deverão ser definidas por critérios objetivos, podendo ser estabelecidos os respectivos indicadores de desempenho desenvolvidos para mensurar os resultados obtidos, com o objetivo de comparar essa medida com as metas preestabelecidas. A Orientação Normativa nº 7/2011 recomenda a utilização de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade para fins de aferição das metas globais.

Exemplo de monitoramento parcial e total

Componente Institucional						Componente Individual							
Metas Globais			Metas Intermediárias			Metas Individuais			Fatores de Desempenho Individual				
Objetivo	Meta Pactuada	Meta Executada	Objetivo	Meta Pactuada	Meta Executada	Indicador	Meta Pactuada	Meta Executada	Fator	60% Chefia	25% Equipe	15% Auto	Total
Peso ( )			Peso ( )			Peso ( )			Peso ( )				
80 Pontos						20 Pontos							

Fonte: II Encontro Temático – Silvia Brum, ago./2012, com adaptações.

3.3.2 Revisando conceitos

"Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar essa medida com metas preestabelecidas." TCU (2011)

Ao passo que as metas são os índices arbitrados para os indicadores, a serem alcançadas num determinado período de tempo. São pontos ou posições a serem atingidos num momento futuro.(conceito do BSC, Kaplan&Norton)

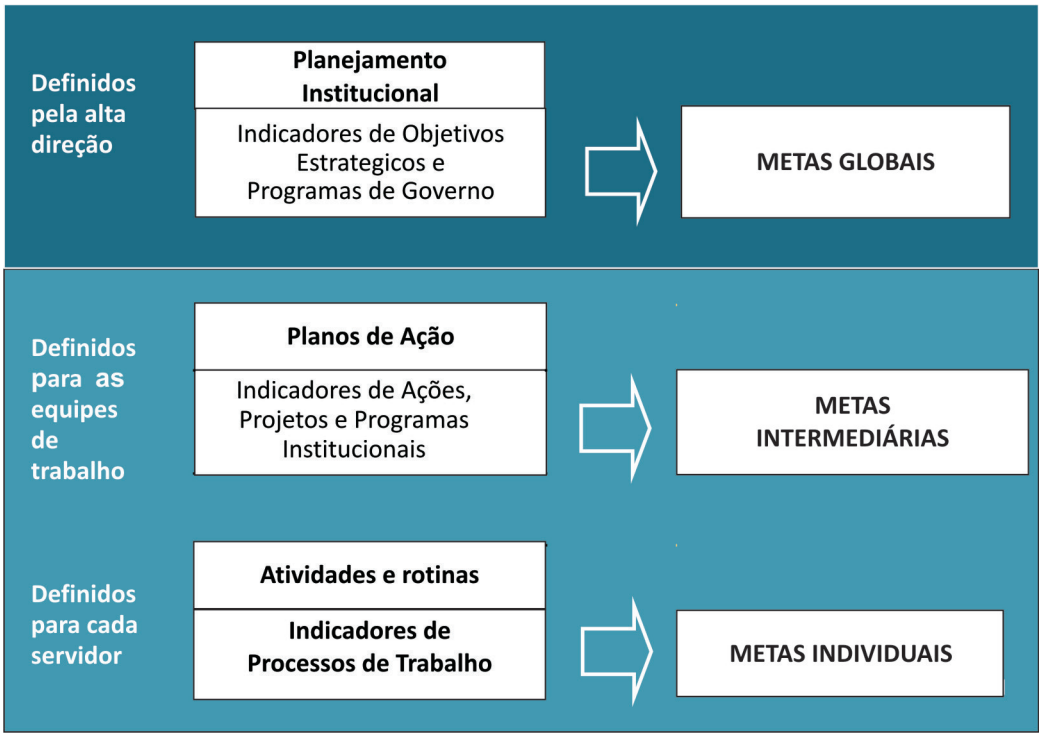
Os indicadores que medem desempenho são, em geral, de efetividade, eficácia, eficiência e economicidade e têm as seguintes características:

Indicadores de Desempenho

Tipo de indicador de desempenho	Refere-se à	Avalia
Efetividade	Impacto	Mudanças na sociedade
Eficácia	Resultado	Qualidade dos resultados para o público-alvo
Eficiência	Produto / processo / insumo	Quantidade produzida
Economicidade	Insumo / custo	Recursos materiais e financeiros + pessoal

Fonte: Ministério do Planejamento – GMID, 2010 (citado por Brum, II Encontro Temático/2012)

Definição de indicadores de desempenho



Fonte: II Encontro Temático – Silvia Brum, ago./2012, com adaptações.

Importante ressaltar que o bom ou mau desempenho não é responsabilidade apenas do indivíduo. Outras variáveis, relativas à natureza da tarefa e ao contexto, devem ser amplamente consideradas em todas as etapas da gestão do desempenho, assim como a diferenciação entre os tipos de desempenho: medido enquanto processo (indicador de eficiência) ou enquanto produto (indicador de eficácia).

Em resumo...

As metas de desempenho individual, decorrentes das metas intermediárias, deverão compor com estas o plano de trabalho da unidade de avaliação.

4. Critérios e procedimentos específicos

4.1 Forma e conteúdo

São os critérios que estabelecem quais as características esperadas dos processos (ações) e/ou dos resultados (Rua, 2003, *apud* Antero, 2008). Portanto, a definição dos critérios e dos procedimentos que serão utilizados no processo de avaliação será o guia de orientação e o norteador do 'olhar' do avaliador.

O estabelecimento de critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho pelo órgão ou entidade deve primeiramente ter seu foco definido: indivíduo, organização ou cidadão-sociedade (Silveira, 2012). Devem ser claros e objetivos, além de estarem vinculados a um planejamento institucional, de forma a guardar coerência com uma gestão de processos democrática e transparente.

O Decreto nº 7.133/2010 dispõe que os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional e de atribuição de gratificações de desempenho deverão ser estabelecidos em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado, observada a legislação específica de cada gratificação de desempenho (art. 7º do Decreto nº 7.133/10). E a Orientação Normativa nº 7/11 acrescenta que tal ato deverá ser publicado, preferencialmente, no Diário Oficial da União.

Ainda, de acordo com as normativas citadas, o conteúdo obrigatório do ato que estabelece critérios e procedimentos específicos deverá contemplar:

a) **os critérios, as normas, os procedimentos**, os mecanismos de avaliação e os controles necessários à implementação da gratificação – A Orientação Normativa nº 7/2011 prevê que o valor da gratificação de desempenho corresponderá ao resultado da avaliação de desempenho individual somado ao resultado da avaliação de desempenho institucional, e condiciona seu pagamento à obtenção do resultado final da apuração.

Quando o órgão fizer a opção de utilizar-se de metas pretéritas no primeiro período de avaliação, os resultados de alcance das metas globais que serão utilizados para fins de pagamento da parcela institucional das gratificações de desempenho deverão constar do ato de critérios e procedimentos. (inciso I, art. 27 da Orientação Normativa nº 07/2011)

b) **a identificação do responsável pela observância dos critérios e procedimentos** gerais e específicos de avaliação de desempenho em cada unidade de avaliação;

c) **a data de início e término do ciclo de avaliação,** o prazo para processamento das avaliações e a data a partir da qual os resultados da avaliação gerarão efeitos financeiros. Como já mencionado, o ciclo de avaliação terá 12 meses, com exceção do primeiro, que poderá ser menor. As avaliações de desempenho (individual e institucional) serão processadas no mês subsequente ao término do período avaliativo (§ 3º do art. 10, Decreto nº 7.133/2010), e

os resultados gerarão efeitos financeiros a partir do primeiro dia útil do mês subsequente ao processamento. Como esses prazos já estão definidos pelo Decreto nº 7.133/2010, cabe ao órgão ou entidade publicar as datas que delimitam cada fase.

Exemplo:

Considere o período de 1º de julho a 31 de dezembro de 2011 (seis meses) para o primeiro ciclo de avaliação. Nesse caso, as avaliações de desempenho apuradas serão processadas em janeiro de 2012, mês subsequente. Concluído o primeiro ciclo em 31 de dezembro de 2011, inicia-se o segundo ciclo de avaliação com período avaliativo de doze meses, ou seja, 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2012, com processamento em janeiro de 2013 e assim por diante.

d) **os fatores a serem aferidos na avaliação** de desempenho individual; esse assunto foi abordado no item 2.8, que esclareceu sobre os fatores mínimos obrigatórios e os opcionais, bem como da possibilidade de acréscimo de fatores específicos conforme a necessidade do órgão ou entidade.

Para elaboração do ato de critérios e procedimentos, faz-se necessário estabelecer, além dos fatores (no mínimo cinco), suas respectivas descrições, ou seja, os comportamentos considerados relevantes para determinar o desempenho desejado (ou satisfatório), os quais serão observados ao longo do período avaliativo e julgados na fase final do ciclo, deixando claras as expectativas do órgão em relação aos padrões de desempenho dos servidores.

Juntamente, é preciso indicar o método de avaliação que será utilizado para a autoavaliação, avaliação da chefia e avaliação dos pares. Isso significa determinar, entre outros aspectos, o tipo de escala de pontuação que será utilizada (avaliação por escala gráfica, escala mista etc.), as tabelas de conversão dos conceitos em notas e a aferição de médias (simples ou ponderadas), se for o caso. Se possível, apontar a área responsável pelo treinamento dos envolvidos, com vistas à correta aplicação do método escolhido.

e) **o peso relativo do cumprimento de metas e de cada fator**, e de cada conceito, na composição do resultado final da avaliação de desempenho individual, conforme referidos nos *caput* e §§ 3º e 4º do art. 4º do Decreto nº 7.133, de 2010.

A Orientação Normativa nº 07/2011 esclarece que o ato que estabelece os critérios e procedimentos específicos deverá conter o peso relativo (Art. 6º da Orientação Normativa nº 7/2011):

I – do cumprimento das metas individuais para composição do resultado final da avaliação de desempenho individual;

II – do cumprimento de cada fator de que trata o art. 4º para a composição do resultado final da avaliação de desempenho individual; e

III – de cada conceito de avaliação dos fatores: autoavaliação; chefia imediata e equipe.

Assim, o órgão ou entidade deverá especificar a forma como os fatores e o cumprimento de metas (com seus respectivos pesos) comporão o resultado final da AD Individual:

Composição da avaliação de desempenho individual

<table>
<tr><th colspan="2">Avaliação individual</th><th colspan="2">Avaliador</th><th>Proporção</th><th>Pontos</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Peso
( )</td><td rowspan="4">Fatores</td><td colspan="2">Autoavaliação</td><td>15%</td><td rowspan="4">20</td></tr>
<tr><td>Equipe</td><td rowspan="2">(média das pontuações)</td><td rowspan="2">25%</td></tr>
<tr><td>Subordinados</td></tr>
<tr><td colspan="2">Chefia imediata</td><td>60%</td></tr>
<tr><td>Peso ( )</td><td colspan="4">Metas individuais</td></tr>
</table>

Fonte: CGADE/SEGEP

Sendo que os servidores serão avaliados, conforme o cargo que ocupam, sempre em três níveis:

Situação 1: servidores titulares de cargos de provimento efetivo:

1º Nível – pela chefia imediata

2º Nível – por autoavaliação

3º Nível – pela equipe (pares)

Situação 2: servidores ocupantes dos cargos de provimento em comissão até DAS 3 ou equivalentes:

1º Nível – pela chefia imediata

2º Nível – por autoavaliação

3º Nível – pela equipe (subordinados)

A atribuição de pesos ou pontos aos critérios é uma forma de dar relevância àqueles que são considerados como mais significativos pela organização (Silveira, 2012).

Cabe a cada órgão ou entidade, conforme orienta o Decreto nº 7.133/2010, estabelecer seus próprios critérios de avaliação individual, respeitando, contudo, os fatores mínimos obrigatórios. No entanto, caso ocorram diferenças entre as disposições do Decreto e as leis específicas dos Planos de Cargos ou de Carreiras, em relação à gratificação de desempenho, prevalece o estabelecido nas leis específicas.

f**) os indicadores de desempenho institucional**; aqueles indicadores desenvolvidos para aferir as metas globais e intermediárias abordados no item 3.3.2 deste manual. Se possível, identificar também a fórmula de cálculo dos indicadores.

g) **a metodologia de avaliação a ser utilizada,** abrangendo os procedimentos que irão compor o processo de avaliação, a sequência em que serão desenvolvidos e os responsáveis pela sua execução.

Nessa parte, devem-se descrever as etapas que constituirão o processo de avaliação de desempenho individual e institucional no órgão ou entidade e os procedimentos relativos a cada etapa. Esse item será visto com mais detalhes no tópico 5 deste manual.

Cabe destacar que, segundo dispõe a Orientação Normativa nº 07/2011, o órgão ou entidade de lotação deverá estabelecer os procedimentos específicos de avaliação pelos integrantes da equipe de trabalho aos pares e à chefia imediata, sendo que, na avaliação pelos integrantes da equipe de trabalho aos pares, o número mínimo poderá ser de três servidores. No entanto, na avaliação pelos integrantes da equipe de trabalho subordinada à chefia imediata, todos os servidores farão a avaliação da chefia imediata. (art. 7º, §§1º e 2º da Orientação Normativa nº 07/2011)

h) **os procedimentos relativos ao encaminhamento de recursos** por parte do servidor avaliado; sendo assim, além de especificar a forma de funcionamento da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), o ato de critérios e procedimentos deve informar quais formulários, prazos, responsáveis e a forma de encaminhar os recursos à CAD, quando couber o direito de recorrer da decisão do pedido de reconsideração.

i**) as unidades da estrutura organizacional** do órgão ou entidade qualificadas como unidades de avaliação; de acordo com os critérios para definição de unidades de avaliação especificados na Orientação Normativa nº 07/2011. (*caput* e § 2º, art. 2º da Orientação Normativa nº 07/2011)

j) **a sistemática de estabelecimento das metas**, da sua quantificação e revisão a cada ano. Conforme a Lei nº 11.784/2008, para fins de cálculo da parcela referente à avaliação institucional, poderão ser considerados, de forma única ou conjugados dois deles ou mais, os resultados obtidos nas seguintes avaliações (art. 148 da Lei nº 11.784/2008):

I – do plano de trabalho, cuja pontuação corresponderá ao índice de cumprimento das ações que o integram, devidamente ponderadas;

II – do desempenho da equipe de trabalho realizada pelos seus integrantes, mediante consenso;

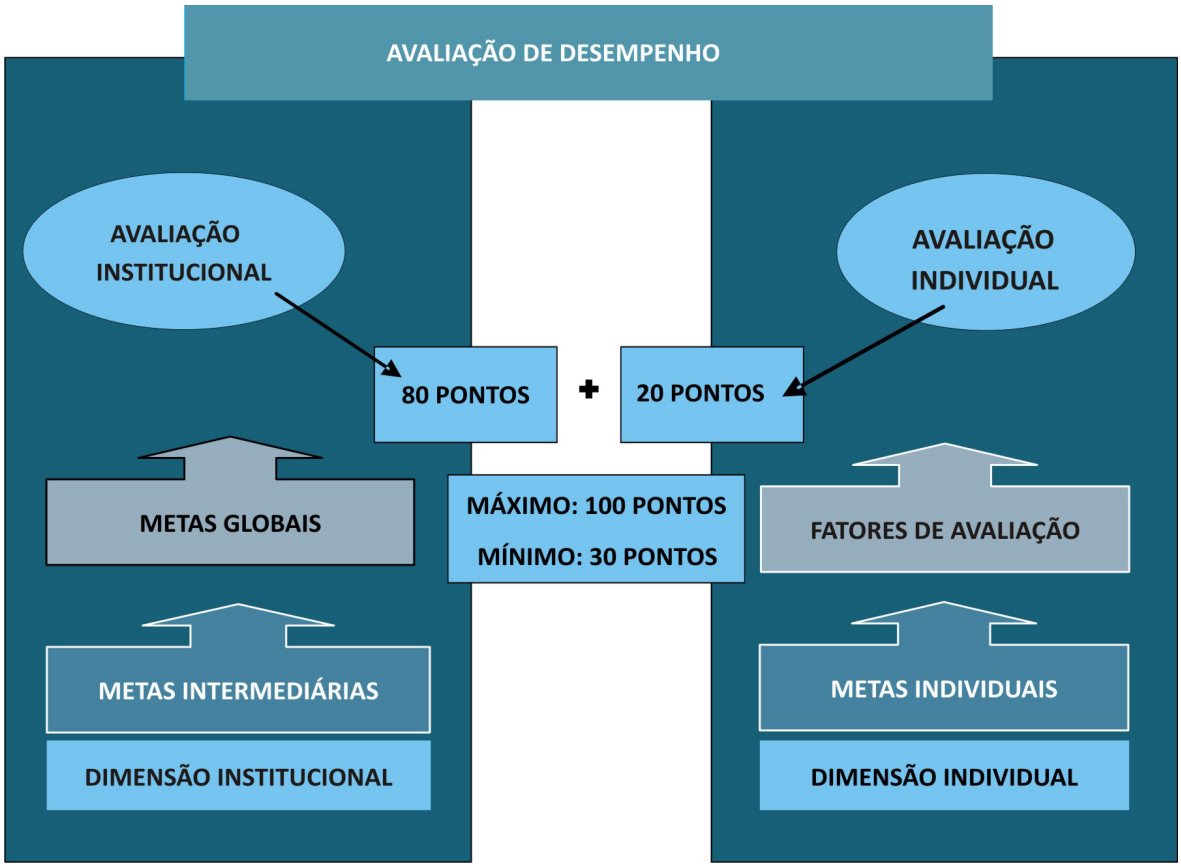
III – realizada pelos usuários internos ou externos de cada unidade de trabalho;

IV – das condições de trabalho feita pelos integrantes de cada equipe de trabalho, sendo que os pontos resultantes dessa avaliação serão utilizados como fator de correção para a pontuação obtida de acordo com os incisos I, II e III acima; e

V – do desempenho do órgão ou entidade como um todo, apurado no alcance das metas institucionais globais.

Em resumo, a avaliação de desempenho é composta pelas dimensões individual e institucional, sendo que o resultado final do desempenho individual advirá da pontuação atribuída ao cumprimento das metas individuais somada à pontuação atribuída aos fatores de desempenho individual e valerá, no máximo, 20 pontos (§ 4º, art. 4º do Decreto nº 7.133/2010). E o resultado final da avaliação de desempenho institucional deverá ser apurado com base nos indicadores escolhidos, obedecendo-se aos critérios e formas de cálculo definidos e publicados no ato que estabelece os critérios e procedimentos específicos. O resultado final da avaliação institucional valerá, no máximo, 80 pontos.

Composição da avaliação de desempenho, para fins de pagamento das gratificações de desempenho dispostas no art. 1º do Decreto nº 7.133/2010.



Somados os pontos atribuídos à avaliação individual e institucional, para fins de pagamento das gratificações de desempenho regulamentadas pelo Decreto nº 7.133/2010, o valor máximo alcançado pelo servidor poderá ser de 100 pontos, e o mínimo, de 30 pontos. Para os casos em que o servidor alcance valor inferior a 50% da pontuação máxima da avaliação individual, o órgão ou entidade deverá informar, no ato de critérios e procedimentos, quais providências serão tomadas para melhorar o desempenho de tal servidor.

O Decreto nº 7.133/2010 aponta dois procedimentos a serem adotados, conforme o caso:

✓ encaminhamento do servidor para processo de capacitação e aperfeiçoamento profissional: para superação da lacuna de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes que deixou o desempenho abaixo do esperado;

✓ submissão a processo de análise de adequação funcional: com vistas a identificar as causas dos resultados obtidos na avaliação de desempenho e servir de subsídio para adoção de medidas destinadas a melhorar o desempenho do servidor.

4.2. Efeitos financeiros

A avaliação de desempenho individual somente produzirá efeitos financeiros se o servidor tiver permanecido em exercício nas atividades relacionadas ao plano de trabalho da equipe a que pertence por, no mínimo, dois terços de um período completo de avaliação. (art. 11 do Decreto nº 7.133/10)

Caso, para o primeiro ciclo, o órgão ou entidade utilize o último percentual apurado em avaliação de desempenho institucional, inexiste a finalidade de implementar o plano de trabalho. Portanto, fica o avaliado desobrigado de cumprir o interstício mínimo no desempenho das atribuições do seu cargo no período completo de avaliação, para fazer jus a ser avaliado, e, consequentemente, perceber os efeitos financeiros da parcela individual e institucional da gratificação de desempenho.

Em síntese, os efeitos financeiros da avaliação de desempenho decorrem dos seguintes requisitos e resultados:

a) permanência de exercício nas atividades relacionadas ao plano de trabalho por, no mínimo, dois terços de um período completo de avaliação; (art. 11 do Decreto nº 7.133/2010)

b) apuração anual das avaliações de desempenho institucional e individual; (art. 10 do Decreto nº 7.133/2010)

c) duração dos efeitos financeiros por doze meses (art. 10 do Decreto nº 7.133/2010), contados a partir do mês subsequente ao do processamento das avaliações. (§ 3º, art. 10 do Decreto nº 7.133/2010)

Exemplo:

Considere o período de 1º de julho a 31 de dezembro de 2011 (seis meses) para o primeiro ciclo de avaliação. Nesse caso, as avaliações de desempenho processadas em janeiro de 2012 gerarão efeitos financeiros de fevereiro de 2012 a janeiro de 2013. Consequentemente, as avaliações do segundo ciclo, de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2012, serão processadas em janeiro de 2013 e gerarão efeitos financeiros de fevereiro de 2013 a janeiro de 2014. E assim por diante.

O pagamento de efeitos financeiros retroativos, conforme o disposto no § 6º do art. 10 do Decreto nº 7.133/2010, aplica-se, em regra, ao servidor que ingressou em cargo público antes do início ou no decurso do primeiro ciclo de avaliação de desempenho do órgão ou entidade de lotação, para fins de pagamento das gratificações dispostas no art. 1º do Decreto. (Nota Técnica nº 397/2011/CGNOR/DENOP/SRH/MP)

Logo, o servidor que ingressou após o primeiro ciclo avaliativo do órgão ou entidade de lotação realizado para fins de pagamento das gratificações listadas no art. 1º do Decreto nº 7.133/2010 perceberá a gratificação de desempenho no valor correspondente a 80 pontos, até que seja processada a primeira avaliação de desempenho individual que venha a surtir efeito financeiro, exceto nos casos em que a legislação específica da gratificação dispuser de forma diversa. (§ 8º, art. 10 do Decreto nº 7.133/10)

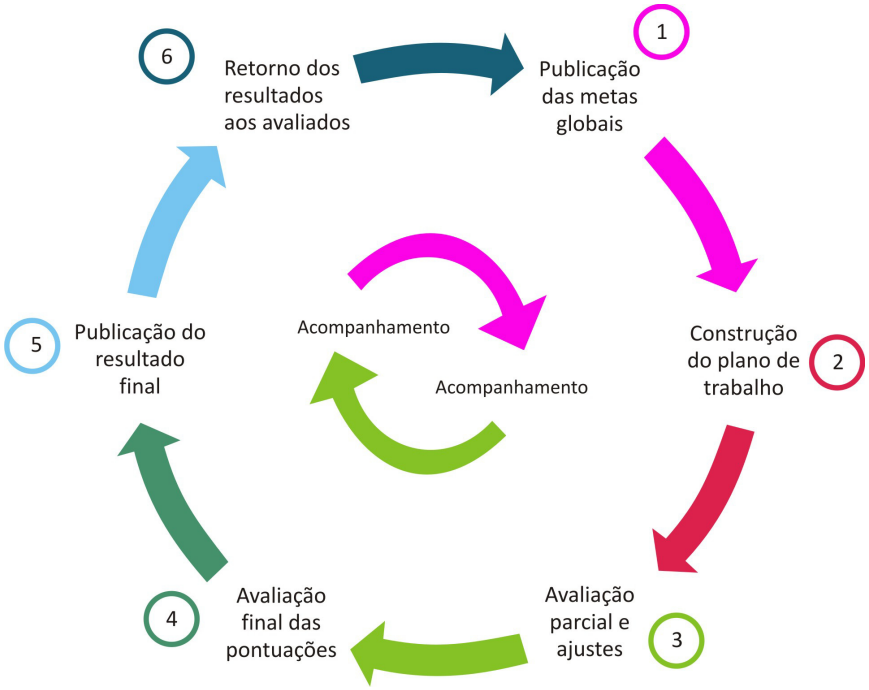
É importante observar que somente o resultado do primeiro ciclo de avaliação de desempenho individual e institucional do órgão ou entidade de lotação gerará efeitos financeiros retroativos à data de publicação das metas globais ou à data estabelecida na lei específica de cada gratificação de desempenho. (§ 6º, art. 10 do Decreto nº 7.133/10)

5. Etapas da sistemática para avaliação de desempenho

5.1. Ciclo de avaliação de desempenho

O ciclo de avaliação de desempenho proposto pelo Decreto nº 7.133/2010 apresenta as seguintes etapas: publicação das metas institucionais globais; pactuação inicial dos compromissos de trabalho; acompanhamento do desempenho; avaliação parcial dos resultados; apuração final das pontuações para fechamento das avaliações institucional e individual; publicação do resultado final; retorno aos avaliados. (§1º do art. 10º, Decreto nº 7.133/2010)

Ciclo de avaliação de desempenho



Uma vez iniciado o período do ciclo de avaliação, não é possível adiar o início do próximo ciclo, visto que a definição de avaliação de desempenho remete ao monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades. (Art. 141 da Lei nº 11.784/08)

Sendo assim, conclui-se que os ciclos de avaliação de desempenho deverão ser sucessivos e ininterruptos. Em acréscimo, a Orientação Normativa nº 07/2011 propõe que, antes do encerramento do ciclo de avaliação de desempenho em curso, deverá ser dado início ao processo de planejamento do ciclo seguinte, de forma a não haver descontinuidade. (Art. 23 da Orientação Normativa nº 07/2011)

5.1.1. Gestão dos desempenhos institucional e individual coincidentes

O período do ciclo de avaliação de desempenho institucional deverá coincidir com o período do ciclo de avaliação de desempenho individual. (Art. 22 da Orientação Normativa nº 07/2011)

Nesse sentido, o período do ciclo de avaliação é definido tanto para o estabelecimento das metas institucionais, desdobradas em metas intermediárias para as equipes de trabalho e metas individuais para os servidores, quanto para a apuração do desempenho institucional e individual, uma vez que o pagamento da gratificação aos servidores se dará pelo somatório das pontuações.

5.1.2. Processamento das avaliações de desempenho

As avaliações de desempenho (individual e institucional) serão processadas no mês subsequente ao término do período avaliativo. (§ 3º, art. 10 do Decreto nº 7.133/2010)

Exemplo:

Considere o período de 1º de julho a 31 de dezembro de 2011 (seis meses) para o primeiro ciclo de avaliação. Nesse caso, as avaliações de desempenho apuradas serão processadas em janeiro de 2012, mês subsequente. Concluído o primeiro ciclo em 31 de dezembro de 2011, abre-se o segundo ciclo de avaliação com período avaliativo de doze meses, ou seja, 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2012, com processamento em janeiro de 2013 e assim por diante.

5.1.3. Retorno aos avaliados (ou feedback)

Em relação à apresentação de *feedback* aos servidores, cuide-se para que o gestor deixe claro ao seu subordinado o que espera dele e forneça informações de como atingir essa expectativa da melhor forma. Além disso, os integrantes da equipe precisam saber quando estão apresentando desempenho competente, de modo que possam mantê-lo e aperfeiçoá-lo, e quando demostram desempenho incompetente, para que possam remodelar seus comportamentos e atingir melhores resultados.

Conforme Coelho Junior, (2011):

> *"O desempenho competente refere-se à sorte de competências profissionais ou de natureza técnica e comportamental que o indivíduo utiliza para a consecução de seus planos de trabalho e que deve estar afim ao perfil esperado pela organização. Para ser competente o desempenho deve ser capaz de gerar impacto tanto em nível micro (resultados de trabalho dos indivíduos) quanto meso (influência dos resultados individuais na equipe de trabalho) e macro (impacto gerado na organização pelo alcance dos resultados individuais e da equipe).*

Um desempenho considerado incompetente ou inapropriado refere-se à sorte de comportamentos que o indivíduo manifesta e que está aquém daquilo que é esperado pela organização. Refere-se, portanto, ao tipo de lacuna identificada no trabalho do indivíduo que pode ser provocada por fatores de ordem individual (falta de motivação no trabalho ou de comprometimento, por exemplo), relacionados à tarefa (não saber desempenhar determinada atribuição) ou ao contexto de trabalho (não conseguir realizar determinada tarefa por algum fator presente no seu ambiente de trabalho, como a falta de material e falta de suporte à aprendizagem, por exemplo), tal como discutido por Abbad, Freitas e Pilati (2006), Brandão (2008) e Coelho Jr. (2009)."

O retorno aos avaliados está colocado como a sexta etapa do ciclo. Isso não significa que não possa haver momentos de *feedback* em outros pontos do ciclo, concomitantes, por exemplo, às etapas de avaliação parcial, caso a instituição opte por mais de uma parcial.

Trata-se da etapa mais interna às equipes de trabalho e, sem dúvida, a mais delicada. É preciso que o órgão ou entidade crie condições favoráveis à cultura do diálogo entre os integrantes das equipes e suas chefias, a fim de facilitar o uso do *feedback* como uma ferramenta de gestão, que tem por objetivo desenvolver os indivíduos por meio da comunicação ou retorno da avaliação feita pelos gestores a respeito de seu desempenho.

6. Casos Específicos

6.1. Exceções do primeiro ciclo (Capítulo VIII da Orientação Normativa nº 07/2011)

Algumas peculiaridades inerentes ao primeiro ciclo de avaliação de desempenho do órgão ou entidade foram levadas em consideração pela legislação que rege a avaliação de desempenho, principalmente por ser o único ciclo com possibilidade de período inferior a 12 (doze) meses.

6.1.1. Quanto ao avaliador

Somente no primeiro ciclo de avaliação de desempenho os servidores serão avaliados apenas pela chefia imediata.

6.1.2. Quanto ao resultado da avaliação institucional

No primeiro período de avaliação, o último percentual apurado em avaliação de desempenho institucional já efetuada no respectivo órgão ou entidade de lotação poderá ser utilizado para o cálculo da parcela de até oitenta pontos que serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional. (art. 5º do Decreto nº 7.133/2010)

Para tanto, o ato que estabelece critérios e procedimentos específicos deverá dispor sobre quais resultados de alcance das metas globais serão utilizados no primeiro período de avaliação para fins de pagamento da parcela institucional das gratificações de desempenho, tendo em vista o planejamento institucional, e podendo considerar projetos e atividades prioritárias do órgão ou entidade, bem como condições especiais de trabalho e outras características específicas.

6.1.3. Quanto à elaboração do plano de trabalho

O plano de trabalho tem como objetivo estabelecer as metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional, que devem ser pactuadas, sendo que cada servidor em exercício na unidade de avaliação deverá estar vinculado a pelo menos uma ação, atividade, projeto ou processo.

No primeiro ciclo avaliativo, caso seja utilizado o último percentual apurado em avaliação de desempenho institucional, não há necessidade/finalidade de implementar o plano de trabalho; nesse caso o servidor não tem a obrigatoriedade de cumprir o interstício mínimo de permanência no exercício das atividades relacionadas ao plano de trabalho, conforme estabelecido no art. 11 do Decreto nº 7.133/2010. Essa é exceção do primeiro ciclo, não se aplicando aos ciclos posteriores. (Nota Técnica Conjunta nº 03/2012/DENOP/DERET/SRH/MP)

6.1.4. Quanto às atribuições da Comissão de Acompanhamento

Durante o primeiro período de avaliação de desempenho individual e institucional, as atribuições da Comissão de Acompanhamento da Avaliação (CAD) ficarão a cargo da unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade.

6.1.5. Quanto aos efeitos financeiros

O resultado da apuração final do primeiro ciclo de avaliação de desempenho gerará efeitos financeiros retroativos à data de publicação das metas globais, ressalvado o disposto em legislação específica.

6.2. Afastamentos e licenças

Os afastamentos e licenças considerados pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, como de efetivo exercício, devem ser **desconsiderados** na contagem dos dois terços do período avaliativo para fazer jus aos efeitos financeiros da avaliação de desempenho individual. A contagem deverá se restringir ao período no qual o servidor permaneceu, efetivamente, "executando" suas atividades para cumprimento das metas e dos compromissos assumidos no plano de trabalho. (art.11 do Decreto nº 7.133/10)

Nos casos em que o servidor se encontrar afastado ou licenciado, período esse considerado pela Lei nº 8.112/1990 como de efetivo exercício, sem prejuízo da remuneração e com direito à percepção da gratificação de desempenho, durante todo o primeiro ciclo avaliativo, a gratificação de desempenho deverá ser paga no valor correspondente à última pontuação obtida, até que seja processada a sua primeira avaliação após o retorno. (art. 16 do Decreto nº 7.133/2010 e Nota Técnica nº 18/2011/CGADE/ DERET/ SRH/MP)

Quanto ao servidor que tenha retornado de licença sem vencimento, de cessão ou de outros afastamentos sem direito à percepção de gratificação de desempenho, no decurso do ciclo de avaliação, receberá a respectiva gratificação no valor correspondente a 80 pontos, até que seja processada a primeira avaliação de desempenho individual que venha a surtir efeito financeiro.

6.3. Avaliação de servidores cedidos

Quanto aos procedimentos que devem ser adotados para a avaliação e o pagamento de gratificações de servidores que se encontram em exercício fora do órgão ou entidade de lotação, deve-se observar, inicialmente, a previsão legal (legislação específica de cada gratificação e Decreto nº 7.133/2010) para a percepção da gratificação de desempenho pelo servidor que não se encontrar em exercício no respectivo órgão ou entidade de lotação.

Confirmada a regularidade da percepção, o servidor deverá ser avaliado individualmente na instituição de exercício, de acordo com os critérios, os procedimentos e o período do ciclo de avaliação do órgão ou entidade de lotação.

Porém, tal servidor participará do plano de trabalho do órgão ou entidade de exercício.

Nesse caso, compete ao órgão ou entidade de lotação encaminhar o formulário dos fatores de avaliação de desempenho individual, com os conceitos e pesos, conforme art. 4º do Decreto nº 7.133/ 2010, ao órgão ou entidade de exercício, para realização da avaliação individual somente pela chefia imediata. (§ 1º, art. 10 da Orientação Normativa nº 7/2011)

O órgão ou entidade de exercício deverá devolver o formulário ao órgão ou entidade de lotação, que consolidará a pontuação institucional do órgão de lotação e individual do servidor, apurada ao final do ciclo, e atualizará a ficha financeira do servidor cedido, de acordo com os resultados consolidados.

O servidor deverá ser incluído no plano de trabalho, quando houver, do órgão ou entidade de exercício para fins de apuração do cumprimento das metas individuais e intermediárias da equipe de trabalho da qual faça parte. (§ 2º, art. 10 da Orientação Normativa nº 7/2011)

Nessa hipótese, o resultado da apuração do plano de trabalho não gerará efeitos financeiros para o servidor, mas será utilizado como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional. (§ 3º, art. 10 da Orientação Normativa nº 7/2011)

Em relação ao servidor efetivo investido em cargo de natureza especial ou DAS níveis 6, 5, 4 ou equivalentes, em exercício fora do órgão ou entidade de lotação, a respectiva gratificação de desempenho será calculada e paga com base no resultado da avaliação institucional do período, observado o disposto em legislação específica**.** (inciso II, art.14 do Decreto nº 7.133/2010)

Para tais servidores, o cálculo da gratificação de desempenho, respeitados os limites mínimo e máximo e o disposto em legislação específica, deverá ser realizado de acordo com o seguinte exemplo:

Gratificação de desempenho calculada com base no resultado da avaliação institucional do período

Valor do ponto da gratificação	Resultado da avaliação institucional do órgão ou entidade de lotação	Gratificação calculada com base no resultado da avaliação institucional
R$ 10,00	100%	R$ 1.000,00
	95%	R$ 950,00

6.4. Avaliação de servidores recém-nomeados

Os servidores recém-nomeados devem receber a gratificação de desempenho em valor correspondente a 80 pontos, até que seja processada a primeira avaliação de desempenho individual que venha a surtir efeito financeiro, observando-se, em especial, o disposto no art. 11 do Decreto nº 7.133/2010. (Nota Técnica nº 18/2012/CGADE /DEDDI/SEGEP/MP)

7. Gestão do Desempenho

Entender que o desempenho precisa ser gerenciado, não apenas avaliado, é fundamental. Sua gestão passa pela compreensão de que as práticas organizacionais são inter-relacionadas. Por exemplo, é impossível dissociar o planejamento estratégico da definição das metas institucionais e intermediárias. É impossível dissociar a prática de capacitação dos resultados da avaliação de desempenho e de desenvolvimento de competências. Os sistemas organizacionais precisam ser integrados.

A gestão do desempenho humano nas organizações públicas tem por finalidade o pleno atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade, por meio de atividades integradas que visam a aprimorar a qualificação profissional daqueles que prestam os serviços públicos. Consiste, portanto, num conjunto de processos inter-relacionados que a organização implanta com vistas a elevar o nível de desempenho do indivíduo, do grupo e, em última análise, da própria organização (Denisi, 2000).

Entre esses processos, costuma-se dar mais destaque à avaliação de desempenho, em especial à etapa de mensuração e apuração, devido à repercussão dos efeitos de seus resultados, sejam eles pecuniários ou relativos ao desenvolvimento na carreira, à capacitação, à movimentação e outros (Coelho Jr. *et al.*, 2010). Não se pode perder de vista, no entanto, que a avaliação de desempenho é uma das etapas do ciclo da gestão do desempenho, e como tal, precede e sucede outras etapas, não menos importantes.

Avaliação de desempenho como instrumento da gestão do desempenho.

Um bom sistema de gestão de desempenho deve ser concebido de modo a assegurar que os objetivos organizacionais, de equipes e individuais, sejam alcançados, sem descuidar que os aspectos (ou fatores) internos e externos, que influenciam o desempenho, sejam maximizados quando positivos, e minimizados (ou até eliminados) quando negativos[5].

Segundo Guimarães *et al*. (1998) *apud* Santos, P. (2005, p. 20), características estruturais são imprescindíveis para o sucesso de um sistema de gestão de desempenho, entre elas:

[5] Para saber mais: ODELIUS. Catarina Cecília. Capítulo IV– Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** / organizado por Maria Júlia Pantoja, Marizaura Reis de Souza Camões e Sandro Trecastro Bergue. – Brasília: ENAP, 2010.

"Basear-se em critérios de resultado, isto é, de eficácia (o que deve ser produzido) e de eficiência (como o resultado é produzido), definidos no planejamento do trabalho. As metas de produção individual devem ser determinadas pelas metas de produção da unidade organizacional à qual o empregado presta seus serviços, favorecendo uma divisão do trabalho, a mais equitativa possível, entre os empregados disponíveis para cumprir aquelas metas. Os indicadores de desempenho devem ser indicadores de tarefa e estar relacionados às metas de produção de equipes e unidades produtivas, que derivam das metas perseguidas pela organização;

Negociar as metas de produção entre o supervisor e os empregados, cujos limites são a programação da unidade e os requisitos de qualidade dos resultados do trabalho [...];

Sistematizar atividades típicas de gerência, possibilitando momentos formais e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação explícita de "o quê" se espera (produto do trabalho) do empregado e do "como" o produto deve ser apresentado (o padrão de desempenho esperado), e para a retroalimentação do processo; e

Ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento. O padrão de desempenho é o critério de aceitabilidade do produto do trabalho apresentado. Geralmente se utilizam padrões de excelência em acordo com os requisitos de clientes internos e externos [...]".

7.1. Ciclo da gestão do desempenho

Com base em estudo do Professor Francisco Antonio Coelho Jr. (2011), as etapas da gestão do desempenho humano no trabalho podem ser assim definidas:

1ª Etapa – Planejamento: momento de definição de metas e indicadores de desempenho realizada conjuntamente entre equipe e chefia. Uma das principais premissas do planejamento é que as metas sejam mensuráveis e adequadas para o período em que o indivíduo será avaliado. Outro ponto importante é a clareza e a objetividade dos critérios de avaliação e a definição das condições mais próximas das ideais em que as metas deverão ser alcançadas. É preciso identificar, nessa etapa, as responsabilidades críticas do cargo, as competências e os comportamentos que a organização espera de cada indivíduo e das equipes de trabalho. Nesse sentido, é fundamental que se estabeleçam quais competências relacionadas ao papel ocupacional vinculam-se aos resultados esperados de trabalho, definindo-se objetivos, metas e indicadores desafiadores (que mobilizem o indivíduo e o auxiliem na satisfação de suas expectativas e necessidades) e consoantes aos objetivos organizacionais (delimitados no plano de trabalho da equipe ou da unidade de avaliação, baseados nas metas intermediárias definidas para o período avaliativo, e alinhados com os critérios de verificação do desempenho).

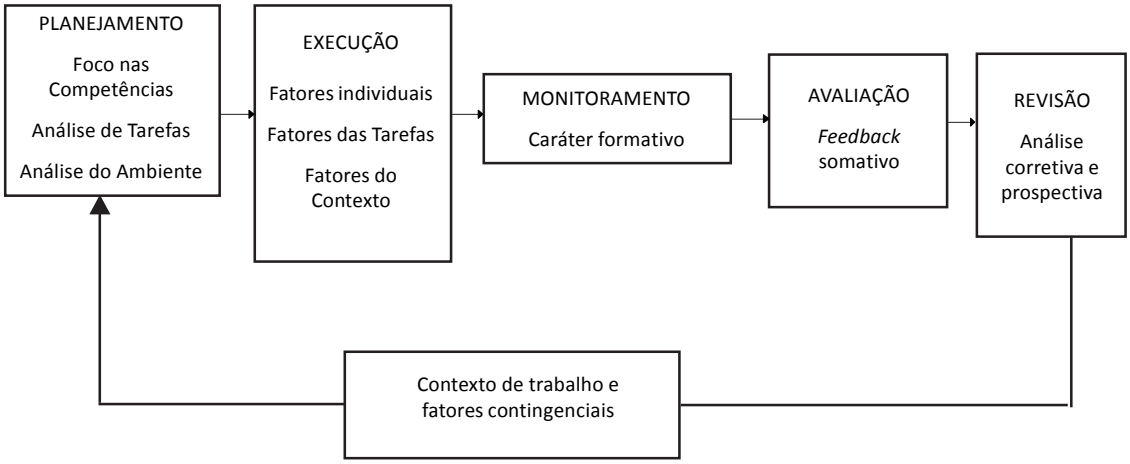
2ª Etapa – Execução: fase em que indivíduo e equipe reunem todas as condições necessárias para a realização de suas tarefas e rotinas. Nesse momento, a *performance* do indivíduo deve estar de acordo com o plano de trabalho traçado. Na execução as competências adquiridas devem ser expressas de forma efetiva pelo indivíduo, gerando resultados que agreguem valor ao seu papel ocupacional. No entanto, pode ocorrer de o indivíduo não possuir o repertório de competências necessário ao pleno desempenho de suas atribuições. Diante dessa situação, ações de capacitação e desenvolvimento devem ser promovidas. Nesse caso, programas de gestão da capacitação por competências podem ser alinhados ao programa de gestão do desempenho, para que ambos promovam, conjuntamente, a capacitação e o desenvolvimento contínuo de indivíduos e de equipes de trabalho.

3ª Etapa – Monitoramento: a etapa de monitoramento é concomitante à etapa de execução. Cabe aos gerentes lançar mão de estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle, podendo inclusive estabelecer metas de curto e médio prazos, a fim de realizar avaliações parciais a tempo de promover, caso necessário, ajustes e sugestões de melhoria do desempenho. A etapa de monitoramento, portanto, possui natureza formativa, uma vez que permite fazer um contínuo redirecionamento por parte de indivíduos e equipes durante a execução do plano de trabalho.

4ª Etapa – Avaliação: avaliar desempenho implica atribuir juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes, tendo como parâmetro os critérios de verificação de desempenho delimitados previamente no plano de trabalho elaborado na etapa do planejamento. A avaliação de desempenho tem caráter somativo, posto que considera os resultados apresentados pelo indivíduo comparados com o que fora anteriormente planejado. Chefia e subordinados devem discutir, de forma objetiva e por meio de *feedback,* os resultados da avaliação. O *feedback* deve ser pautado nas competências esperadas para o bom desempenho das tarefas e atribuições. Deve-se verificar quais fatores (relacionados ao indivíduo, ao contexto ou à tarefa) possam ter limitado a execução do plano de trabalho e, assim, gerado impacto negativo no desempenho, bem como identificar falhas na delimitação de alguma meta ou na definição de critérios. Por fim, o produto da etapa de avaliação deve servir de insumo à etapa seguinte, de revisão.

5ª Etapa – Revisão: nesse momento, metas e objetivos de trabalho devem ser revistos para a elaboração de um novo planejamento de desempenho. Cabe à chefia, conjuntamente com seus subordinados, fazer a revisão, levando em consideração os resultados da atual avaliação, as percepções registradas durante o período de monitoramento, as condições identificadas como dificultadoras, a fim de dar início a um novo ciclo de gestão do desempenho.

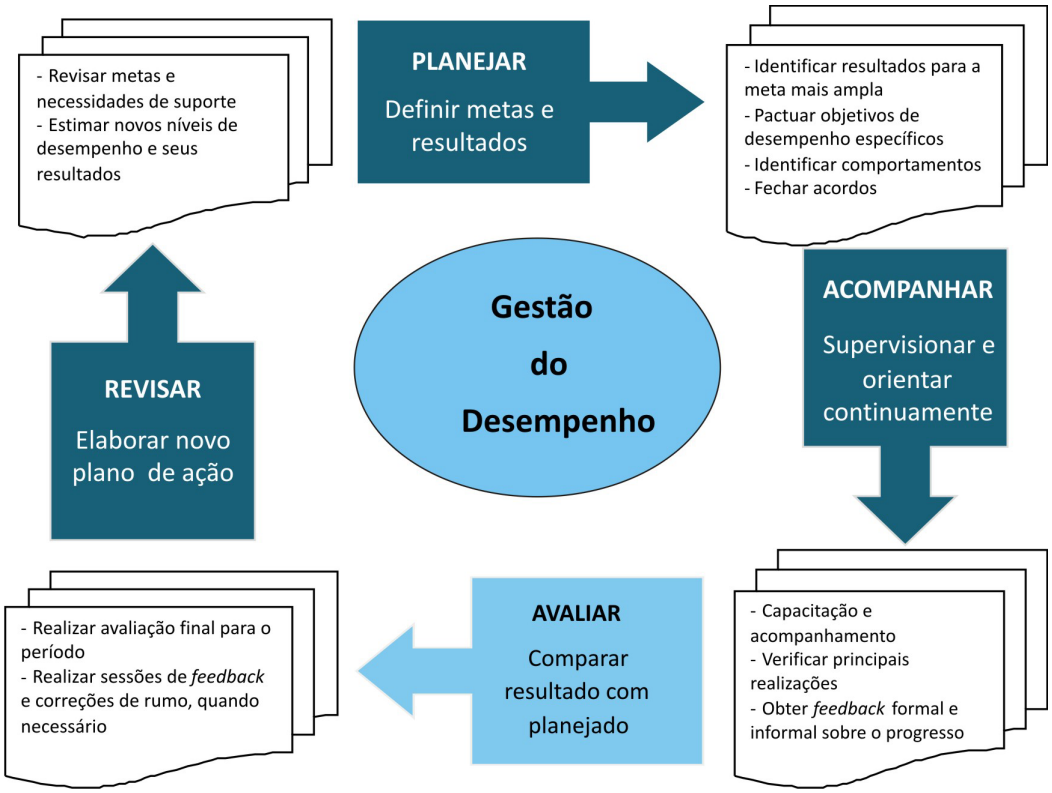
Etapas da gestão de desempenho humano no trabalho.



Fonte: Coelho Jr., F.A. (2011).

Em resumo, a dinâmica do processo de gestão do desempenho inicia-se com o planejamento e a negociação/pactuação de padrões de desempenho objetivos e mensuráveis, que são o ponto de partida para o monitoramento da execução e a revisão dos resultados, com vistas ao aprimoramento do próprio processo e ao aperfeiçoamento individual e institucional.

Ciclo PDCA adaptado para gestão do desempenho.



Fonte: PPGA - UnB, 2011.

7.2. Interação com os demais subsistemas de gestão de pessoas

Gerir desempenho não é um ato isolado em si. Pelo contrário, como falado anteriormente, ele desempenha o papel de interlocutor com os demais processos dentro do macroprocesso de gestão de pessoas, fornecendo subsídios, informações e insumos para o desenvolvimento de suas finalidades.

Dessa forma, a gestão do desempenho faz parte de processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização. (Brandão e Guimarães, 2001)

A gestão do desempenho propõe integrar os subsistemas de recursos humanos (provisão de força de trabalho, gestão de cargos e carreiras, compensação, monitoramento, capacitação e desenvolvimento, entre outros) e a estratégia organizacional.

7.3. Divulgação e ampla participação do servidor

Um dos principais ganhos de qualidade proporcionado pela nova sistemática para avaliação de desempenho refere-se à participação ativa dos servidores no processo de gestão do desempenho. Nos termos do Decreto nº 7.133/2010, está assegurada aos ocupantes dos cargos de provimento efetivo dos planos de carreiras e cargos, referidos em seu art. 1º, a participação no processo de avaliação de desempenho, mediante prévio conhecimento dos critérios e instrumentos utilizados, assim como do acompanhamento do processo, cabendo ao órgão ou entidade de lotação a ampla divulgação e a orientação a respeito da política de avaliação dos servidores. (art. 21 do Decreto nº 7.133/2010)

A definição do que é um bom e um mau desempenho por meio de critérios claros, mensuráveis e conhecidos por todos é fundamental para a aceitação do modelo (Spector, 2004). Trazer os servidores para dentro do processo de planejamento de metas, por meio de comum acordo entre pares e chefias, valoriza esses atores e cria compromisso com resultados.

7.4. Capacitação para avaliados e avaliadores

A nova sistemática para avaliação de desempenho prevê que o servidor fará a sua autoavaliação, a avaliação de seus pares e a avaliação da sua chefia imediata, contribuindo não somente para o seu resultado individual como, também, com o resultado de toda a equipe de trabalho.

Segundo o § 6º do art. 4º do Decreto nº 7.133/2010, a dinâmica de avaliação por múltiplas fontes deve ser precedida de evento preparatório com vistas ao esclarecimento da metodologia, procedimentos, critérios e sua correta aplicação.

O art. 12 do referido Decreto ainda dispõe que os resultados das avaliações de desempenho individual e institucional serão utilizados como instrumento de gestão, com a identificação

de aspectos de desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

Além disso, está regulamentado que, aos servidores, está assegurada a participação no processo de avaliação de desempenho, mediante prévio conhecimento dos critérios e instrumentos utilizados, assim como do acompanhamento do processo, cabendo ao órgão ou entidade de lotação a ampla divulgação e a orientação a respeito da política de avaliação dos servidores. (art. 21 do Decreto nº 7.133/2010)

Dessa forma, é recomendável que todos os atores envolvidos (avaliados, avaliadores, chefias imediatas, responsáveis pelas unidades de avaliação e gestores das unidades de gestão de pessoas) sejam inseridos em programas de capacitação que tratem de práticas de gestão de desempenho.

O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) entende como estratégico incentivar os órgãos do SIPEC a implementar e disseminar atividades de capacitação nas temáticas relacionadas à aplicação do Decreto nº 7.133/2010, para os servidores públicos federais. De acordo com o texto explicativo divulgado no *site* Portal SIPEC[6],

> "Trata-se, portanto, da necessidade de elaboração de processos de capacitação que abordem, principalmente, metodologias e ferramentas necessárias à implementação e operacionalização do novo modelo de avaliação de desempenho, tais como a formulação de planejamento estratégico, consistindo na elaboração do planejamento, desdobrando na elaboração do plano de trabalho, incluindo o estabelecimento de metas e indicadores para acompanhamento dos resultados; gestão por competências; capacitação e liderança; avaliação de equipes; negociação; gestão de clima organizacional; gestão por processos; gestão por projetos; entre outros.
>
> A operacionalização dessa ação, com certeza, será um passo importante na viabilização de um serviço público que amplie o processo democrático em nosso país, por meio de uma nova cultura de gestão do desempenho."

Portanto, os órgãos e entidades devem lançar mão dos mais variados recursos para desenvolvimento de pessoal, tais como: cartilhas, orientações normativas, palestras, cursos, visitas técnicas, oficinas de indicadores, treinamento em sistemas de avaliação informatizados, uso prático de planilhas, tabelas, quadros, diário de bordo, técnica de eventos críticos, entre outros.

[6] Avaliação de desempenho institucional e individual – texto explicativo. Publicado em: http://portalsipec.planejamento.gov.br/arquivos/arquivo.2010-10-04.4612628157.

Além dos conteúdos propostos pelo Comitê Gestor da PNDP, é de fundamental importância que o avaliador esteja consciente e preparado para assumir tamanha responsabilidade frente ao processo de avaliação de desempenho. Sobre esse tema, a literatura evidencia certas propensões ou falhas de comportamento mais comuns a serem evitadas pelos avaliadores. As principais delas são citadas no quadro a seguir:

Obstáculos relacionados à aplicação da avaliação

Subjetivismo	Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos conforme seus valores, experiências e interesses pessoais, e não conforme critérios claros e definidos. Ou seja, achar que o momento da avaliação é o momento de "ir à forra", esquecendo o planejamento prévio estabelecido. É o principal tipo de erro que acontece.
Unilateralidade	Valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não o são para a organização ou para a função do avaliado.
Tendência central	Atribuir apenas conceitos no ponto médio da escala; o conceito excelente ou o conceito péssimo seriam exceções.
Efeito halo	O avaliador julga o indivíduo a partir de um único traço de personalidade que se destaca em termos de simpatia ou antipatia (efeito *horn*), generalizando essa característica dominante e contaminando a avaliação positiva ou negativamente.
Falta de memória (ou recenticidade)	Ater-se aos últimos acontecimentos, em detrimento de fatos ocorridos há mais tempo. Literalmente, somente lembrar dos últimos dias, esquecendo-se de todos os feitos ao longo do ciclo de 12 meses.
Falta de técnica	Julgar apenas com base no bom senso, sem discernir informações importantes das irrelevantes.
Força do hábito	Julgar o avaliado da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações no desempenho.
Baixa disposição para tomar decisões que prejudiquem o avaliado	Melhoria proposital dos resultados da avaliação, com a finalidade de não prejudicar o avaliado e evitar futuros conflitos.
Efeito semelhança	Avaliar à semelhança de si próprio, julgando mais favoravelmente aqueles que se identificam com o avaliador, desvalorizando a diferença.

Fonte: Mauger *et al*. (2009), com adaptações.

7.5. O papel da chefia imediata na gestão do desempenho de servidores e equipes

O papel dos superiores é fundamental em todas as etapas da gestão, de forma mais destacada no planejamento e monitoramento de desempenho e na manutenção dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos subordinados.

Quando chefia e equipe planejam de forma conjunta, cria-se, indiretamente, o envolvimento e o comprometimento da chefia em estabelecer o que é esperado em termos de desempenho. Assim, espera-se que as chefias passem a se comprometer, de maneira efetiva e contumaz, na consecução do plano de trabalho estabelecido para indivíduos e equipes que são de sua responsabilidade.

Trata-se de papel específico dos gestores de equipes de todos os escalões e níveis hierárquicos:

- comprometer-se e envolver-se com o planejamento;
- acompanhar a execução de tarefas mantendo a conformidade com os padrões estabelecidos, fomentando e dando suporte à aprendizagem e à aquisição de competências, quando ajustes ao padrão forem necessários;
- atuar para remover possíveis barreiras ou obstáculos ao desempenho;
- estabelecer critérios de monitoramento e de avaliação;
- assegurar comunicação contínua e divulgação de expectativas de desempenho aos subordinados;
- atuar como mentor ou *coach* na orientação dos subordinados;
- considerar fatores situacionais relacionados ao ambiente de trabalho do indivíduo como fator de impacto em seu desempenho;
- desenvolver estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle daquilo que o indivíduo faz;
- explicitar, por meio de *feedback* aos subordinados, as razões dos resultados da avaliação realizada, em linguagem clara e compreensível, pautando-se no plano de trabalho anteriormente pactuado.

Fonte: Coelho Jr, F. A. (2011). Palestra – A Gestão do Desempenho Humano no Trabalho.

Em resumo...

"A gestão do desempenho deve, além de atender a ganhos de produtividade para a organização, trazer consigo uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal". Santos, P. (2005, p. 19)

8. Comissão de Acompanhamento (CAD)

8.1. Atribuições e responsabilidades

Em todos os órgãos e entidades sujeitos ao Decreto nº 7.133/2011 deverão ser compostas Comissões de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), as quais serão responsáveis por orientar e supervisionar os procedimentos internos de monitoramento do processo de avaliação de desempenho individual e institucional ao longo do ciclo de avaliação.

Para tanto, a CAD participará de todas as etapas do ciclo de avaliação de desempenho (art. 16 da Orientação Normativa nº 07/11). As formas de participação e funcionamento da CAD deverão ser definidas pelo órgão ou entidade, e publicadas no ato que estabelece os critérios e os procedimentos específicos.

As atribuições essenciais da Comissão de Avaliação de Desempenho (CAD) são:

a) acompanhar o processo de avaliação de desempenho individual e institucional em todas as suas etapas e propor solução para possíveis conflitos; e

b) julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais de desempenho.

8.2. Integrantes da Comissão

A CAD deverá ser instituída por meio de ato do dirigente máximo do órgão ou entidade. Não há limitação quanto ao número de membros, nem indicação de obrigatoriedade de suplentes ou substitutos. Tais particularidades devem ser definidas pelo órgão ou entidade e publicadas no ato de critérios e procedimentos ou no ato de instituição da Comissão.

A CAD será formada por representantes indicados pelo dirigente máximo do órgão ou entidade e por membros indicados pelos servidores. A forma de escolha desses membros deverá ser definida pelo órgão ou entidade, observados os seguintes requisitos obrigatórios (§ 4º, art. 23 do Decreto nº 7.133/2010):

1) ser servidor efetivo, em exercício no órgão ou entidade;

2) conhecer o processo de avaliação e seus instrumentos;

3) ter concluído o estágio probatório; e

4) não estar respondendo a Processo Administrativo Disciplinar.

A composição acima descrita visa a garantir a representatividade, tanto da administração quanto dos servidores. A exigência de estabilidade para a composição da Comissão está pautada na premissa de que o servidor estável detém maior conhecimento sobre a estrutura e os processos de trabalho da organização. (Nota Técnica nº 002/2011/CGADE/DERET/SRH/MP)

Na hipótese de existirem unidades descentralizadas, poderão ser instituídas subcomissões de acompanhamento da avaliação de desempenho, cujas atribuições e composição deverão ser definidas em ato próprio do dirigente máximo do órgão ou entidade.

8.3. Tramitação do pedido de reconsideração e do recurso

Caso o servidor não concorde com o resultado final de sua avaliação de desempenho, poderá solicitar revisão. O pedido de reconsideração contra o resultado da avaliação de desempenho individual deverá ser apresentado à unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade de lotação, que o encaminhará à chefia do servidor para apreciação. (art. 22 do Decreto nº 7.133/10)

Nesse sentido, o avaliado terá o prazo de dez dias, contados do recebimento de cópia de todos os dados sobre sua avaliação, para apresentar o pedido de reconsideração, devidamente justificado, contra o resultado da avaliação individual.

Em regra, não há vedação ao acesso do servidor avaliado aos conceitos atribuídos tanto por pares quanto pela chefia ou subordinados. Caberá ao órgão ou entidade, no entanto, definir regras internas e procedimentos visando a garantir tal forma de transparência no processo de avaliação.

O teor do pedido fica a critério do servidor que decidir por sua petição, cabendo ao superior hierárquico a apreciação do pleito, no prazo máximo de cinco dias, podendo deferi-lo total ou parcialmente, ou indeferi-lo.

A decisão da chefia sobre o pedido de reconsideração interposto será comunicada, no máximo até o dia seguinte ao de encerramento do prazo para apreciação pelo avaliador, à unidade de gestão de pessoas, que dará ciência da decisão ao servidor e à Comissão de Acompanhamento da Avaliação (CAD). (art. 22 do Decreto nº 7.133/2010)

Na hipótese de deferimento parcial ou de indeferimento do pleito, caberá recurso à CAD, no prazo de dez dias, que o julgará em última instância. A CAD deverá encaminhar o resultado final do recurso para publicação no boletim administrativo do órgão ou entidade de lotação, dando ciência ao interessado por meio do fornecimento de cópia da íntegra da decisão.

O prazo para decisão do recurso pela CAD deverá ser estabelecido pelo órgão ou entidade e constar do ato que define critérios e procedimentos.

Mensagem Final

Você viu, caro leitor, que a aplicação da gestão do desempenho em sua realidade depende, fundamentalmente, de planejamento. Definindo as bases para o funcionamento do sistema, dentro da sua realidade, conhecendo as dificuldades que você vive e, também, as vicissitudes de onde você trabalha, fatalmente a aplicação da gestão do desempenho dará certo.

É preciso reconhecer que a atual sistemática para avaliação de desempenho significa mais que um marco legal nos procedimentos administrativos. Consiste numa mudança cultural dentro das organizações públicas que requer o comprometimento de cada um dos servidores como condição fundamental para seu sucesso.

A nova sistemática exigirá dos órgãos e entidades que internalizem uma postura altamente profissional, capaz de realizações concretas nos campos de planejamento estratégico, uso de indicadores, vinculação efetiva dos resultados da avaliação de desempenho aos programas de desenvolvimento e promoção da sinergia entre as unidades de planejamento institucional e de gestão de pessoas.

"Seja a mudança que você deseja para o mundo."

Mahatma Ghandi

Glossário

A

Ação – Conjunto de operações da unidade de avaliação que contribuem para o alcance dos resultados institucionais. A ação pode ser desdobrada em atividades, projetos ou processos.

Acompanhamento – Observação e registro do desempenho individual e institucional durante todas as etapas do ciclo de avaliação.

Atitude – É uma das três dimensões da competência que interagem de forma sinérgica na concepção da matriz denominada CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Significa a predisposição do indivíduo que se manifesta verbalmente ou não, assumindo caráter de favorabilidade ou desfavorabilidade em relação a um objetivo, pessoa ou fato, ou denota sentimentos do trabalhador a respeito do que ele faz ou sobre a organização onde atua. Em outras palavras, é a dimensão que se relaciona aos aspectos sociais e afetivos no contexto do trabalho. Também diz respeito à ética do comportamento, ao julgamento da pertinência ou não da ação, à iniciativa ou criatividade e aos valores do indivíduo. Sinaliza o grau de disposição para ação.

Atividade – Conjunto de tarefas de caráter continuado a serem desempenhadas para produzir um resultado ou produto específico.

Avaliação de desempenho – Monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores, tendo como referência as metas globais e intermediárias dessas unidades. (Decreto nº 7.133/2010, art.2º, com alterações)

Avaliação parcial – É o momento em que se realiza uma avaliação preliminar do cumprimento das metas (institucionais globais, intermediárias e individuais) com o objetivo de subsidiar os ajustes necessários, com base nos compromissos firmados no plano de trabalho, possibilitando a verificação tempestiva de problemas ou dificuldades e a aplicação de medidas corretivas.

É obrigatória a realização de, no mínimo, uma avaliação parcial durante o decorrer do ciclo avaliativo, ficando a critério do órgão ou da entidade o momento apropriado.

C

Ciclo de avaliação (ou período de avaliação) – Período de doze meses considerado para realização da avaliação de desempenho individual e institucional. Os ciclos de avaliação de desempenho deverão ser sucessivos e ininterruptos.

Competência – Combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional (Freitas e Brandão, 2006, em Guia da Gestão da Capacitação por Competências (SEGES), 2011). Ou, também, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Decreto nº 7.606, de 23 de fevereiro de 2006).

Compromisso de desempenho individual – Acordo firmado entre o gestor e cada um dos membros da equipe por ele coordenada, formalizado por meio do plano de trabalho.

Compromisso de desempenho institucional – Estabelecimento dos indicadores de desempenho institucional a serem acompanhados e analisados e das metas a serem cumpridas pelo órgão ou entidade a cada ciclo de avaliação.

Conhecimento – É uma das três dimensões da competência que interagem de forma sinérgica na concepção da matriz denominada CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Refere-se a um corpo organizado de informações de natureza técnica ou administrativa, cuja aplicação possibilita/viabiliza o desempenho adequado do trabalho. Esse conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo ao longo de sua vida assume significado e relevância, e dá sentido e racionalidade à sua realidade.

Contínuo – Procedimento periódico, permanente e ininterrupto.

D

Desempenho individual – "Refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho, considerando-se o ambiente organizacional de execução de tarefas." (Pasquali, 1999).

O desempenho individual contempla dois aspectos fundamentais, o comportamental e o do resultado. O primeiro diz respeito àquilo que o indivíduo faz durante seu trabalho e que é relevante para a consecução das metas organizacionais, ou à mobilização de seus conhecimentos e habilidades em torno da realização de algo esperado. O resultado refere-se às consequências ou ao efeito da atuação do indivíduo ou da equipe de trabalho, em outras palavras, consiste no produto final, resultante do comportamento ou da ação. (Coelho Jr., 2011)

Desempenho institucional – Resultado da atuação dos órgãos e entidades aferido por meio do cumprimento das metas globais e intermediárias, definidas para determinado período.

De acordo com uma abordagem abrangente, o desempenho pode ser compreendido como o conjunto de esforços (alinhamento de processos, recursos, estruturas, sistemas e pessoas) empreendidos na direção de resultados a serem alcançados.

Desempenho global – Desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas. Está relacionado com os resultados planejados pela estratégia da organização.

E

Efetividade – Demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados pelas organizações atendem às necessidades e expectativas da sociedade.

Eficácia – Corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto proposto.

Eficiência – Medida que possui estreita relação com a produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. Assim, a partir de um padrão ou referencial, a eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos e/ou serviços forem obtidos com menor quantidade de insumos. (MP)

Equipe de trabalho – Conjunto de servidores em exercício na mesma unidade de avaliação, subordinados a uma mesma chefia, e que assumem, individual e coletivamente, responsabilidades perante o cumprimento dos compromissos de desempenho pactuados no plano de trabalho e concernentes ao alcance das metas intermediárias.

Para fins de pagamento das gratificações de desempenho de que trata o art. 1º do Decreto nº 7.133/2010, equipe de trabalho é o conjunto de servidores que faça jus a uma dessas gratificações, em exercício na mesma unidade de avaliação.

F

Fator de desempenho – Elemento que reflete as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

***Feedback* (ou retorno ao avaliado/equipe) –** *Feedback* é um dos processos que compõe o sistema de comunicação e refere-se à capacidade de dar e receber opiniões, sugestões ou elogios e fazer ou aceitar críticas sobre alguma ação pessoal ou profissional. Apesar de ser um termo de origem inglesa, sem tradução fidedigna para português, é bastante usado com o significado de retorno, resposta ou retroalimentação.

G

Gestão de desempenho – Macroprocesso de caráter cíclico que consiste na interação sistêmica das etapas de planejamento, acompanhamento, avaliação e revisão do desempenho

humano nas organizações, fundamentado nos resultados estratégicos a serem alcançados e que tem por finalidade prover insumos para outros macroprocessos de gestão de pessoas e potencializar o desenvolvimento organizacional.

H

Habilidade – É uma das três dimensões da competência que interagem de forma sinérgica na concepção da matriz denominada CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Refere-se à capacidade de desempenhar operações de trabalho com facilidade e precisão. Inclui comportamentos motores ou verbais que favorecem a realização das tarefas inerentes à função. Em resumo, é a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, apropriando-se dos conhecimentos adquiridos e aplicando-os na consecução de atividades que visam a alcançar um objetivo específico.

Halo (efeito) – Ocorre quando o avaliador julga o indivíduo em termos de uma impressão geral, a partir de uma opinião favorável ou desfavorável acerca de um traço de personalidade do avaliado, tendendo a considerá-la em todos os demais aspectos.

I

Indicador – Representação quantificável de características de produtos ou de processos, utilizada para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo, sinalizando o alcance ou não de uma meta.

Indicador de desempenho – Como e quão bem cada objetivo de desempenho vem sendo executado. Permite estabelecer parâmetros para analisar se o desempenho vem sendo, de fato, alcançado.

M

Meta – Compromisso de desempenho expresso em termos de um objetivo a ser alcançado, de forma mensurável e em determinado período de tempo.

Meta global – Meta institucional que expressa o esforço de toda a organização no alcance de seus resultados. Deve ser objetivamente mensurável, fixada e publicada anualmente em documento assinado pelo dirigente máximo do órgão, e elaborada, sempre que possível, em consonância com o PPA, a LDO e a LOA.

Posicionamento futuro em nível macro-organizacional, que reflete, normalmente, o posicionamento estratégico da organização.

Meta institucional – Conjunto das metas globais e intermediárias de um órgão ou entidade.

Meta intermediária – Meta institucional estabelecida para as equipes de trabalho em consonância com as metas globais. Posicionamento futuro, em nível meso-organizacional, que reflete, normalmente, o posicionamento tático da organização.

Meta de desempenho individual – Posicionamento futuro que se deseja alcançar a partir do conjunto de atribuições e responsabilidades do indivíduo.

Monitoramento – Exame contínuo das atividades, projetos e processos para levantamento de informações tempestivas que permitam identificar a necessidade de ajuste ou intervenção à execução do plano de trabalho em caso de desempenho inadequado.

O

Órgão (ou entidade) de lotação – Corresponde à unidade em que o agente público foi empossado. Pode ou não coincidir com órgão ou entidade de exercício, que corresponde à unidade em que o agente público exerce suas atribuições. (CGU)

Orientação – Indicação das diretrizes e dos procedimentos para a atuação do servidor em prol do alcance dos resultados individuais e institucionais ao longo do ciclo de avaliação.

P

Pacto de metas – Acordo firmado entre a chefia e sua equipe de trabalho para o estabelecimento das metas de desempenho individual.

Pedido de reconsideração – Direito do servidor de solicitar revisão quando não concordar com o resultado de sua avaliação individual. Será apresentado à unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade de lotação, que o encaminhará à chefia do servidor para apreciação.

Plano de trabalho – Instrumento utilizado para registrar e acompanhar, no decorrer do ciclo, os compromissos individuais assumidos e as metas das equipes (§6º do art. 5º do Decreto nº 7.133/2010). É o resultado da pactuação das metas individuais e intermediárias.

Plano Plurianual (PPA) – Instrumento de planejamento de médio prazo do governo federal que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Vigora por cinco anos, sendo elaborado no primeiro ano do mandato presidencial, abrangendo até o primeiro ano do mandato seguinte. (Tesouro Nacional)

Procedimento – Descrição das atividades necessárias à execução de um processo.

Processo – Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços ou produtos (saídas).

Projeto – É um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, destinadas a alcançar objetivos específicos dentro de limites de orçamento e de período de tempo. Em síntese, são ações com início, meio e fim. (ENAP)

R

Recurso – Meio pelo qual o servidor solicita o reexame da decisão da chefia, na hipótese de deferimento parcial ou de indeferimento do pedido de reconsideração. O recurso será apresentado à Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), que fará a análise e o julgamento, em última instância, do objeto do recurso.

Registro – Conjunto de dados relacionados, organizados e armazenados para consulta e manipulação.

S

Sistemático – Que segue um método e obedece a critérios e procedimentos previamente definidos.

T

Tendência central – Comportamento que consiste em atribuir a nota média, não assumindo valores extremos por medo da responsabilidade. Agindo dessa forma, o avaliador não se compromete com avaliações muito boas ou muito ruins, evitando questionamentos dos membros da equipe e do próprio avaliado.

U

Unidade administrativa – (ou unidade organizacional) Unidade integrante da estrutura organizacional do órgão ou da entidade e que possui pessoal e competências próprios.

Unidade de avaliação – Órgão ou entidade como um todo, ou um subconjunto de unidades administrativas de um órgão ou entidade que execute atividades de mesma natureza, ou ainda uma unidade isolada, definidas a partir de critérios geográficos ou de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade. As unidades de avaliação deverão ser relacionadas no ato do dirigente máximo do órgão ou entidade, que estabelece os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional, e de atribuição das gratificações de desempenho. Uma unidade de avaliação é composta por uma ou mais equipes de trabalho.

Referências

Abbad, G.; Lima, G. B.; Veiga, Maria R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n.3, p.38-52, Julho/setembro 1996.

Arruda, A. M. F.; Chrisóstomo, E.; e Rios, S. S. **Feedback em Processos Educativos e Organizacionais.** Disponível em: www.fate.edu.br/ojs/ index.php/RRCF/article/download/6/8 Acesso em: 08 de fevereiro de 2013.

Balassiano, Moisés; Salles, Denise Medeiros Ribeiro. Ambigüidades e implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado. EnANPAD 2004. Disponível em: <http://ead.enap.gov.br/moodle/mod/resource/view.php?id=3373> Acesso em: 22 de fevereiro de 2009

Brandão, Hugo Pena *et al*. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. **Revista da Administração Pública**, RJ, nº 42(5):875-98, Set/Out. 2008.

Brandão, Hugo P. & Guimarães, Tomás A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, nº 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

Brasil. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, Brasília, 22 de mar. 2010. Seção 1, p. 1.

_____ . Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Imprensa Nacional, Brasília, 20 de dezembro de 2005. Seção 1, p. 37.

_____ . Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, 23 de setembro de 2008. Seção 1.

_____ . Ministério do Meio Ambiente. Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis – Ibama. **Avaliação de Desempenho Individual** – Manual de procedimentos para aplicação, Brasília. 2011

_____ . Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Orientação Normativa nº 7, de 31 de agosto de 2011. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, 1° de setembro de 2011. Seção 1, p. 90.

Coelho Jr., F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. Palestra Gestão com Pessoas, apresentada pelo professor Francisco Coelho/FACE em 31/08/2011. Disponível em: http://srh.unb.br/component/content/article/1-latest-news/307-gestao-do-desempenho-humano-e-organizacional Publicada em: Ter, 13 de Setembro de 2011, 12:10.

Coelho Jr., F. A.; Borges-andrade, J. E., Seidl, Juliana, Pereira, A. C. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010. EnANPAD, 2010.

De França, E. N. S. **Desenvolvimento Gerencial:** A Importância de Capacitar os Gestores em Avaliação de Desempenho em um Órgão da Administração Pública Federal. 2010. Monografia. Brasília. ENAP.

Edwards, Mark R.; Ewen, Ann J. Feedback de 360 graus. **HSM Management** nº 6 – janeiro/fevereiro – São Paulo/SP, 1998.

Neto, Alexandre Shigunov; Gomes, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)** – Faculdade Cenecista de Campo Largo – Coordenação do Curso de Administração, v. 1, n. 1, maio/2003 – http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/

Leite, Rosana Márcia Tinôco; Gondim, Sonia Maria Guedes. Aspectos norteadores da avaliação de desempenho: com a palavra a comunidade acadêmica. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas** - Vitória da Conquista, Ano III, n. 3, p. 39-50, 2005

Lemos, Joselene P. **Requisitos de Plano de Ação para Implantação da Avaliação de Desempenho na Administração Pública.** 2010. 54 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público) – ENAP, Brasília, 2010.

Mendes, Maria das Graças Corrêa **Estratégias organizacionais e práticas de recursos humanos**: um estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão. 2001. 108 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Odelius. Catarina Cecília. Capítulo IV – Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: **Gestão de Pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Organizado por Maria Júlia Pantoja, Marizaura Reis de Souza Camões e Sandro Trecastro Bergue.

Odelius, C. C.; Santos, P. R. G. Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal direta: Aspectos Determinantes de sua de Efetividade. 30º EnAnpad, Salvador – BA.

Salles, Mara Telles; Couto, Thadeu do. Uma Avaliação da Eficiência do Capital Humano: Feedback 360º. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia da Associação Educacional Dom Bosco/RJ (SEGET, 2005). Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos.php?pag=3

Santos. Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta:** aspectos determinantes de sua efetividade. 2010. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília. Brasília: UnB.

Spector, Paul E. Avaliação de Desempenho. In: **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 83-110.

Silveira, J. I.; Pinheiro, I. A.; Antunes, E. Di Diego. Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união x seis estados. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,** Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, jul./set. 2012.

Velasco, Simone Maria Vieira de. **Carreira e gestão de desempenho:** estudo de uma carreira típica da administração pública federal. Monografia. Brasília. ENAP, 2009.

Entidades participantes:

Ministério do
Desenvolvimento Social e Combate à Fome

Ministério do
Trabalho e Emprego

ANATEL

ENAP

FNDE
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

UnB

Agência Nacional de Vigilância Sanitária

SEGEP
Secretaria de Gestão Pública

Ministério do
Planejamento

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA