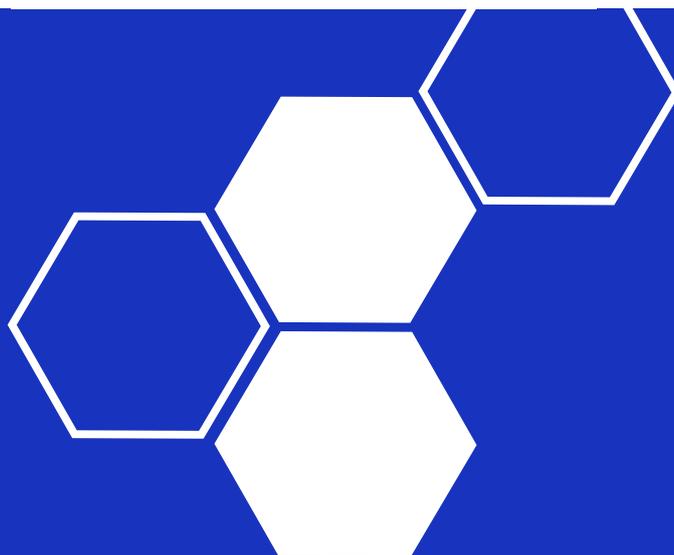


Relatório/Produto Técnico Tecnológico

**Proposta de Portaria para instituição do
Programa de Gestão de Desempenho
Individual no âmbito da Secretaria de Estado
da Administração de Sergipe- SEAD/SE**



Autores

Rafael Lima Santos¹

Thais Ettinger Oliveira
Salgado²

1: Rafael Lima Santos (autor)

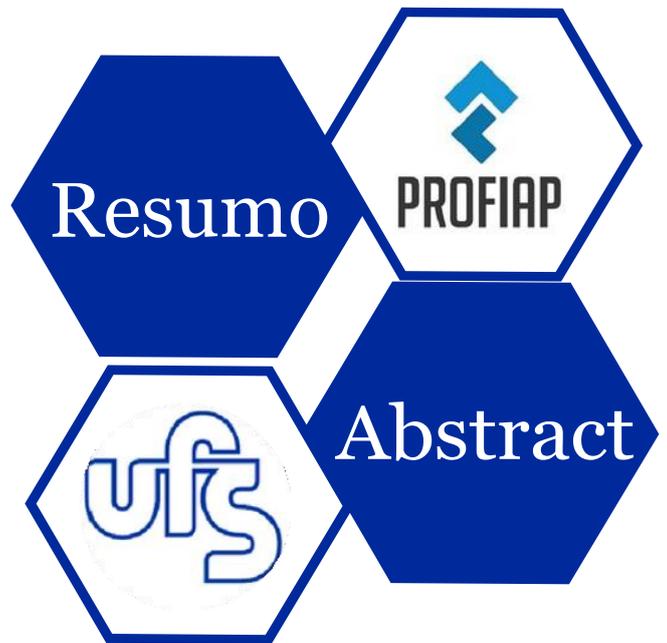
Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Sergipe
Egresso do PROFIAP/UFS

Email: rafaellima@academico.ufs.br

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

Professora da Universidade Federal de Sergipe

Email: thais.ettinger@academico.ufs.br



RESUMO

Diante dos dados e análises apresentadas no estudo intitulado “Gestão do Desempenho Individual na Administração Pública Estadual: proposta de modelo à Secretaria de Estado da Administração de Sergipe – SEAD/SE” definiu-se como produto técnico resultante da referida pesquisa uma proposta de Portaria para instituição do Programa de Gestão do Desempenho Individual no âmbito do órgão. Dessa forma, busca-se introduzir na instituição práticas inovadoras para a gestão de pessoas, em benefício dos colaboradores, da organização e da administração pública estadual como um todo.

ABSTRACT

In view of the data and analyzes presented in the study entitled "Individual Performance Management in State Public Administration: proposal of model to the Secretaria de Estado da Administração de Sergipe - SEAD/SE", a proposal for an Ordinance establishing the Individual Performance Management Program within the body. In this way, it seeks to introduce innovative practices for people management, to the benefit of employees, the organization and the state public administration as a whole.

1. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

O estudo “Gestão do Desempenho Individual na Administração Pública estadual: proposta de modelo à Secretaria de Estado da Administração de Sergipe – SEAD/SE” buscou estruturar uma proposta de modelo de gestão do desempenho individual para a SEAD/SE.

Metodologicamente, a pesquisa foi estruturada em uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. A partir dessas escolhas metodológicas, a pesquisa foi executada em duas fases.

Na primeira, foram consultados os documentos, com ênfase nos instrumentos normativos, que disciplinam modelos de gestão do desempenho no âmbito das administrações estaduais. Em função do tempo necessário para a coleta de dados, optou-se por solicitar informações apenas aos estados que ocupam as dez primeiras posições no *Ranking* de Competitividade dos Estados, elaborado pelo Centro de Liderança Pública (CLP, 2022). Por meio do sistema de Ouvidoria das Secretarias responsáveis pela área de Recursos Humanos em cada estado, foi registrada uma manifestação do tipo Solicitação de Informação, com base na Lei de Acesso à Informação — Lei n.º 12.527/2011 (BRASIL, 2011).

Na segunda etapa, foram aplicados questionários junto aos servidores da base operacional e aos ocupantes de cargos de liderança lotados na SEAD/SE para a identificação das práticas correntes de gestão do desempenho e das percepções acerca da institucionalização de um programa dessa natureza na instituição.

Os dados, tratados através de estatística descritiva e análise de conteúdo, subsidiaram a elaboração de uma proposta de Portaria para instituição do Programa de Gestão do Desempenho Individual no âmbito da Secretaria de Estado da Administração de Sergipe – SEAD/SE, apresentada adiante.

2. JUSTIFICATIVA DA PROPOSTA

Decorridas mais de duas décadas da promulgação da Emenda Constitucional n.º 19, que introduziu a avaliação especial de desempenho e a avaliação periódica de

desempenho no texto da Carta Magna (BRASIL, 1998), os métodos para mensurar o desempenho do servidor público continuam em pauta.

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

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

Assume-se que a excelência na administração pública se relaciona, primordialmente, à valorização e profissionalização do servidor, reconhecendo-se o papel estratégico do funcionalismo. A gestão de pessoas moderna é aquela que enfatiza os métodos, as práticas gerenciais e os comportamentos profissionais orientados para resultados. Assim, faz-se necessário o aperfeiçoamento das metodologias para definição, acompanhamento e aferição do desempenho individual.

Por último, verifica-se que a Lei Estadual n.º 5.380, de 1º de julho de 2004, estabelece que compete à Superintendência Geral de Recursos Humanos da SEAD/SE a programação, a coordenação, a execução, o acompanhamento e o controle das atividades ou ações relacionadas ao desempenho e desenvolvimento funcional dos servidores do Poder Executivo do Estado de Sergipe (SERGIPE, 2004). No que concerne à sua política de atuação na área de Gestão de Pessoas, o sítio eletrônico da instituição indica o “incentivo à meritocracia, priorizando a gestão por competências” (SEAD, 2022).

A unidade necessita estar alinhada com práticas inovadoras para a gestão de pessoal, em benefício dos colaboradores, da organização e da administração pública estadual como um todo.

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

3. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

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

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

Quadro 1 - Matriz de competências proposta para a SEAD/SE

ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE
DISCIPLINA
EFICIÊNCIA
INICIATIVA
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
TRABALHO EM EQUIPE
FOCO NO USUÁRIO
COMUNICAÇÃO
TOMADA DE DECISÃO COM BASE EM EVIDÊNCIAS, ANÁLISE DE DADOS E LEGISLAÇÃO VIGENTE
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS

RESILIÊNCIA
LIDERANÇA
VISÃO INSTITUCIONAL
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS
ENGAJAMENTO DE EQUIPES
ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

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

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

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

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

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

- I) elogio informal e formal, com registro no histórico do servidor;
- II) brindes de reconhecimento;
- III) medalhas e placas;
- IV) café da manhã com a liderança/presidente;
- V) vagas na garagem;
- VI) folgas;
- VII) cartas de parabenização pelo comprometimento enviadas à família do indivíduo;
- VIII) bolsas de estudo;
- IX) mentorias;
- X) participação em eventos de capacitação;
- XI) vale-livro;
- XII) ingressos para eventos culturais;
- XIII) priorização para mobilidade/remoção;

- XIV) priorização para escolha/marcação das férias;
- XV) divulgação de depoimento do indivíduo nos canais de comunicação e/ou redes sociais;
- XVI) alocação em novos projetos da organização que o indivíduo tenha interesse;
- XVII) e fornecimento de intercâmbios/ estágios em outras organizações para coleta de conhecimentos e boas práticas (FUNDAÇÃO LEMANN, s.d. apud MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2020, p. 47).

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

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

A proposta de modelo de gestão do desempenho individual para a SEAD/SE, traduzida em instrumento normativo, é apresentada no Apêndice A.

4. ENCAMINHAMENTO

A proposta de Portaria para instituir o Programa de Gestão do Desempenho Individual na SEAD/SE será protocolada junto ao órgão, sendo endereçada à Secretária de Estado da Administração, para conhecimento e análise da viabilidade de implementação.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PORTARIA nº xxx/2023

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

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

Considerando o papel estratégico do funcionalismo;

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

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

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

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

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

RESOLVE:

**CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO II DAS ETAPAS DO PROGRAMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL

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

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

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

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

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

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

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

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

e

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO III DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

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

Art. 14 – Compete à CAD:

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

CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

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

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

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

ANEXO I – ACORDO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

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

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

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

	desenvolvimento dos trabalhos, se colocando à disposição e auxiliando na execução das atividades de responsabilidade da equipe.			
	Compartilha informações e aprendizados, contribuindo para a ampliação dos conhecimentos da equipe e evitando a interrupção das atividades.			
	Compreende as necessidades e limitações individuais e as perspectivas das situações de trabalho vivenciadas, sem julgamentos desnecessários.			
() FOCO NO USUÁRIO	Identifica e compreende as necessidades dos usuários, considerando o contexto no qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.			
	Atende o usuário com			

	cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações.			
	É acessível ao usuário, atendendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.			
	Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.			
() COMUNICAÇÃO	Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas para o receptor.			
	Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.			
	Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e			

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

	padrões.			
() RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS	Pensa de modo sequencial e lógico.			
	É capaz de identificar problemas com antecipação.			
	Toma decisões de maneira efetiva, rápida e segura.			
	Administra situações conflitantes e propõe alternativas para resolver a demanda.			
() RESILIÊNCIA	Não desiste de uma tarefa quando ela se torna difícil.			
	Mantem-se interessado (a) nas atividades do dia a dia.			
	Costuma trazer soluções inovadoras para os problemas.			
	Tem autodisciplina.			
() LIDERANÇA	Delega claramente.			
	Lidera pelo exemplo.			
	Providencia recursos necessários.			
	Resolve conflitos.			
() VISÃO INSTITUCIONAL	Procura conhecer a estrutura e o funcionamento do órgão e os principais serviços por ele oferecidos.			
	Compromete-se com os			

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

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

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

Data:

Assinatura do servidor

Assinatura da Chefia imediata

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

ANEXO II – TERMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

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

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

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

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

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

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

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

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

Data:

Assinatura do servidor

Assinatura da Chefia imediata

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

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

TERMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – CHEFIA IMEDIATA

NOME

SETOR:

CHEFIA IMEDIATA:

SUPERINTENDENTE:

PERÍODO DA AVALIAÇÃO:

COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTO ESPERADO	SITUAÇÃO INICIAL	AVALIAÇÃO FINAL
<p align="center">() ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE</p>	Comparece regularmente ao trabalho		
	É pontual no horário.		
	Permanece no trabalho durante o expediente.		
	Informa, em tempo hábil, imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.		
<p align="center">() DISCIPLINA</p>	Observa as normas legais e regulamentares estabelecidas pela organização.		
	Cumprir as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando manifestadamente ilegais.		
	Evita comentários comprometedores ao conceito do órgão, imagem dos servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho.		
	Aceita mudanças introduzidas		

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

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

	qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.		
	Atende o usuário com cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações.		
	É acessível ao usuário, atendendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.		
	Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.		
() COMUNICAÇÃO	Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas para o receptor.		
	Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.		
	Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e necessidades do público-alvo, de forma flexível e criativa, utilizando-se de ferramentas de trabalho que possam ampliar a		

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

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

	colegas/áreas.		
() ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Trabalha e estabelece objetivos claros e realistas, sendo perseverante no alcance dos objetivos e metas.		
	Estimula e reconhece as atitudes e ações de seus servidores orientadas para promover a melhoria contínua e o alcance dos objetivos e metas pactuados pela equipe.		
	Se responsabiliza pelas consequências de seus processos de trabalho e das ações tomadas por sua equipe.		
	Toma decisões, comporta-se e gere a equipe com foco nos objetivos pactuados e resultados esperados.		
() ENGAJAMENTO DE EQUIPES	Valoriza e estimula que a equipe faça um trabalho autogerido.		
	Promove um clima de igualdade com fácil circulação de informações e mútua confiança entre os membros da equipe.		
	Identifica e aproveita os pontos fortes de cada membro da equipe.		
	Realiza reuniões para acompanhar o desenvolvimento da equipe, como também avaliar o		

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

Data:

Assinatura do servidor

Assinatura da Chefia imediata

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

81-100 pontos

Apresenta o comportamento esperado plenamente desenvolvido.

TERMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – EQUIPE

NOME

SETOR:

CHEFIA IMEDIATA:

SUPERINTENDENTE:

PERÍODO DA AVALIAÇÃO:

COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTO ESPERADO	SITUAÇÃO INICIAL	AVALIAÇÃO FINAL
<p align="center">() ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE</p>	Comparece regularmente ao trabalho		
	É pontual no horário.		
	Permanece no trabalho durante o expediente.		
	Informa, em tempo hábil, imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.		
<p align="center">() DISCIPLINA</p>	Observa as normas legais e regulamentares estabelecidas pela organização.		
	Cumprir as ordens superiores respeitando a hierarquia, exceto quando manifestadamente ilegais.		
	Evita comentários comprometedores ao conceito do órgão, imagem dos servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho.		
	Aceita mudanças introduzidas		

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

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

	qual estão inseridos, para atendimento ou direcionamento satisfatório de suas demandas.		
	Atende o usuário com cordialidade, atenção e respeito, considerando as suas necessidades e/ou limitações.		
	É acessível ao usuário, atendendo-o com qualidade do início até a conclusão de suas demandas.		
	Simplifica procedimentos e a forma de atendimento, tornando os serviços acessíveis e focados nas necessidades dos usuários.		
() COMUNICAÇÃO	Comunica-se verbalmente de forma simples, clara e objetiva, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas para o receptor.		
	Elabora documentos oficiais, de forma coesa e coerente, utilizando-se da língua culta e revisando os textos anteriormente ao encaminhamento.		
	Adapta o conteúdo e o estilo da comunicação, em relação às especificidades e necessidades do público-alvo, de forma flexível e criativa, utilizando-se de ferramentas de trabalho que possam ampliar a		

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

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

	colegas/áreas.		
() ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Trabalha e estabelece objetivos claros e realistas, sendo perseverante no alcance dos objetivos e metas.		
	Estimula e reconhece as atitudes e ações de seus servidores orientadas para promover a melhoria contínua e o alcance dos objetivos e metas pactuados pela equipe.		
	Se responsabiliza pelas consequências de seus processos de trabalho e das ações tomadas por sua equipe.		
	Toma decisões, comporta-se e gere a equipe com foco nos objetivos pactuados e resultados esperados.		
() ENGAJAMENTO DE EQUIPES	Valoriza e estimula que a equipe faça um trabalho autogerido.		
	Promove um clima de igualdade com fácil circulação de informações e mútua confiança entre os membros da equipe.		
	Identifica e aproveita os pontos fortes de cada membro da equipe.		
	Realiza reuniões para acompanhar o desenvolvimento da equipe, como também avaliar o		

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

Anexo III – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL				
NOME				
SETOR:				
CHEFIA IMEDIATA:				
SUPERINTENDENTE:				
PERÍODO DA AVALIAÇÃO:				
COMPETÊNCIA	AÇÃO	PRAZO	INDICADOR DE SUCESSO	RECURSOS E CUSTOS