



PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Vinícius Echeverria ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Dr. Geraldino Carneiro de Araújo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Universidade Federal de Mato
Grosso do Sul

05

Público-alvo da proposta

07

Descrição da situação-problema

08

Objetivos da proposta de intervenção

10

Diagnóstico e análise

11

Proposta de intervenção

13

Referências

16

Apêndice

17

SUMÁRIO

RESUMO

A presente proposta foi desenvolvida para elaborar um novo modelo de avaliação de desempenho e uma proposta de sistema de gestão de desempenho para a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Tal sugestão teve início na percepção de que o modelo atual de AD da instituição é antigo, pois data de 2007 a normativa que o regulamenta. Além disso, não há um sistema de gestão de desempenho conforme dita a literatura, há um pro-

-grama de gestão de desempenho, o qual, ao ser analisado, serve para gerir o trabalho remoto, fugindo do que é proposto pela literatura.

A sugestão descrita neste relatório foi desenvolvida a partir da coleta de informações, por meio de entrevista, análise da legislação que regulamenta a avaliação de desempenho na administração pública, estudo da normativa que trata da dessa na instituição citada, exposição de como



 **PROFIAP**

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ocorre o processo de avaliação em outras universidades federais, levantamento de modelos de análise de performance e critérios, e por fim, avaliação do tema gestão de desempenho.

Posteriormente, foram feitas entrevistas para coletar dados à respeito da avaliação e da gestão de desempenho na instituição. As perguntas foram elaboradas com base na teoria levantada.

Uma vez tendo as informações em mãos, foi feita uma análise de conteúdo para compreender as respostas às questões feitas e identificar os pontos positivos e negativos dos tópicos na UFMS.

Para isso, para cada questão foram definidos códigos que ajudam a compreender a resposta, conforme exige o método de análise de conteúdo.

Após isso, os dados foram categorizados conforme sua semelhança semântica, a fim de se obter uma aglutinação de termos que pudessem ajudar a ter uma noção mais aprofundada das características do tema estudado.

Com base nessas informações, foram identificados alguns problemas no modelo atual análise de desempenho da UFMS, tais como: ausência de *feedback*, foco na progressão funcional, dificuldade de mensurar o desempenho e ser um modelo atrasado.

Com foco nos problemas identificados, foi possível elaborar um novo sistema de avaliação e um de gestão de desempenho que podem ser implementados para que a instituição possa ter mais ferramentas para gerir seu pessoal e poder identificar pontos que precisam ser melhorados e quais devem ser mantidos.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

A UFMS, conforme seu PDI, teve origem no ano de 1962 a partir da concepção da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande. Já no ano de 1979 ocorreu a federalização e passou a ser uma Instituição de Ensino Federal. Ao passar dos anos a entidade passou a ter uma natureza multicâmpus e a possuir autonomia nas áreas: didático-científica, disciplinar, administrativa e de gerir seu patrimônio e finanças.

Atualmente a universidade tem sua sede na Cidade Universitária, em Campo Grande, e tem mais nove câmpus no interior do estado nas cidades de: Aquidauana, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas.

Para que a instituição possa atender as demandas da sociedade e poder oferecer as atividades de ensino, projetos de extensão e pesquisa, a fundação conta, conforme seu último quadro de quantitativo de servidores divulgado, com 3368 pessoas. Dessas, 1592 são docentes e 1773 são técnicos.

A fim de lidar com esse grande número de trabalhadores, a instituição possui uma política voltada à gestão de pessoas. Essa ação foca em valorizar o lado pessoal e profissional dos colaboradores, tendo sua base em alguns valores como: criar valor para a comunidade, oferta de serviços educacionais com inovação; observar a transparência, a ética e responsabilidade; e obediência ao aprimoramento profissional.



Somado a isso, há a política de gestão de desempenho, descrita no PDI da UFMS, que foi baseada em medidas para promover o desenvolvimento, reconhecimento e avaliação dos seus servidores. Ela adota como bases as seguintes ideias:

- Adotar ferramentas de gestão apropriadas para os procedimentos de avaliações de desempenho funcional dos servidores da Carreira Técnico-Administrativa em Educação e da Carreira do Magistério Superior, assegurando reconhecimento do desempenho, condições para feedback da avaliação e proporcionando orientação quanto ao desenvolvimento profissional contínuo dos servidores;
- Executar os procedimentos de desenvolvimento na Carreira do PCCTAE, dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e da Carreira do Magistério Superior, como forma de valorização e reconhecimento do servidor;

- Desenvolver procedimentos buscando instrumentos de revisão e aperfeiçoamento para ações periódicas relacionadas à carreira e à remuneração.

Dos pontos listados como pilares da política de gestão de desempenho, pode-se destacar o segundo tópico em que é citada a revisão para melhorias da regulamentação e processos atuais relativos à avaliação funcional dos servidores. Aqui, abre-se a oportunidade de estudos ou propostas com sugestões para concretização da ideia exposta

- Propor a revisão e aprimoramento das normas e procedimentos relativos ao desenvolvimento e avaliação funcional das Carreiras do PCCTAE e do Magistério Superior para aprimoramento institucional e atendimento a missão da UFMS;
- Propor ações de reconhecimento aos servidores que demonstrem elevado tempo de serviço e exímia aplicação do conhecimento, competências e habilidades em prol do desenvolvimento da UFMS;
- Promover o controle e atualizações dos dados funcionais dos servidores ativos, inativos e pensionistas e de seus dependentes;
- Prestar informações relativas à situação funcional de servidores com base no quadro demonstrativo de lotação de pessoal;
- Aplicar a legislação trabalhista e previdenciária, dando cumprimento financeiro aos direitos e deveres dos servidores e pensionistas; e

PÚBLICO-ALVO

A primeira parte do público alvo desta proposta são os servidores técnicos administrativos da UFMS, pois espera-se que os processo de análise e gestão de desempenho sejam aprimorados de forma que seja possível que os trabalhadores sejam avaliados de forma justa e tenham a oportunidade de saber o que precisam melhorar para entregar um serviço de qualidade à população.

Em segundo é a própria UFMS, dado que com a mudança nos sistemas, a instituição terá ferramentas que poderão aprimorar a gestão de pessoas, identificar setores que precisam de aperfeiçoamento, identificar servidores com potencial de desenvolvimento para cargos de liderança, estabelecer treinamentos específicos, ajudar na tomada de decisão e reestruturação ou montagem de equipes.

Por fim, o público alvo principal é a sociedade, considerando que os recursos utilizados na UFMS são públicos, então o retorno esperado é a melhor aplicação da verba pública com foco no melhor desempenho possível.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A avaliação de desempenho dos servidores públicos federais é regulamentada pelo Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010 (Brasil, 2010). Considerando a referida avaliação como uma ferramenta de diagnóstico que torna possível aprimorar processos, conforme Patrícia e Cova (2022), poderão ser criadas informações a respeito de quais as possíveis mudanças a serem estabelecidas para aprimorar tal instrumento.

A publicação da norma ocorreu há mais de dez anos, dessa maneira, é nes-

-sário averiguar se o modelo atual tem se mostrado eficaz e atendido às necessidades da administração pública e as mudanças que ocorreram na forma de trabalho.

Na UFMS, a regra que estabelece a análise de performance é a Resolução n. 32/2007 do Conselho Diretor da Instituição (UFMS, 2007), a mesma foi editada com base na Lei n.º 11.091/2005 (Brasil, 2005) e no Decreto 5.825/2006 (Brasil, 2006). Isso mostra que a norma já tem 15 anos, contando a data de realização deste estudo.

No âmbito desta resolução, é definido que a avaliação de desempenho é uma ação com intuito de tornar possível monitorar e orientar os avaliados, tendo uma periodicidade definida avaliação de servidores e seus superiores. Além disso, ela serve de base para criação de planos para qualificação e melhoria dos servidores.

A análise, na instituição, ocorre anualmente no mês de março e considera o período do ano anterior, contabilizando de 1º de janeiro a 31 de dezembro. Para as duas primeiras etapas são definidos grupos de comportamento, habilidades e capaci-

-dades; metas e resultados.

Dentro de cada grupo, são analisados fatores como: comprometimento institucional, ética, iniciativa e criatividade, trabalho em equipe, atualização, capacidade técnica; pontualidade; qualidade de produtividade, entre outros.

Considerado o contexto de como se dá avaliação, na UFMS, e os dados levantados na pesquisa, a questão problema formulada foi a ideia de propor modelo de gestão do desempenho para a UFMS, sendo necessário também alterar a avaliação para isso.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo do modelo proposto é disponibilizar um sistema que melhore a eficiência operacional da avaliação e gestão de desempenho da instituição, uma vez que a proposta foi pensada com base nos problemas identificados. Além disso, também espera-se motivar uma cultura de *feedback* entre avaliador e avaliado, para que ambos saibam o que e como melhorar.

Outro objetivo, é desvincular a análise de resultados a um mero procedimento para progressão funcional, visto que com as informações geradas é possível compreender como está a qualidade do trabalho desenvolvido por setor.

Por fim, espera-se também que a UFMS tenha em seu alcance um modelo de gestão de desempenho que ajude à instituição a identificar quais os setores e servidores devem ser aprimorados para o melhor desenvolvimento possível de suas atribuições.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Com base nos dados coletados pelas entrevistas, foram identificados problemas na forma como é tratada a avaliação de desempenho na UFMS. O primeiro é a ausência de um sistema de gestão de desempenho, o qual serve para gerenciar e tratar as informações coletadas na análise.

Além disso, foram notados, também, a ausência de *feedback* entre avaliado e avaliador, a atribuição de notas não justificadas, o modelo ser antigo, medo da chefia em avaliar os servidores, foco apenas na progressão funcional, falta de objetividade, dificuldade de mensurar o desempenho e critérios não muito rigorosos.

As causas para esses problemas estão no fato de que o modelo atual de avaliação não está atualizado e também por ser utilizado apenas como métrica para progressão funcional, além de ser base para alguns cursos de capacitação. Outro ponto causal é o fato do medo do avaliador em atribuir notas baixas e entrar em conflito com o avaliado, prejudicando o julgamento real do desempenho.



A ausência de um tratamento sistemático para as notas baixas, também é um fator que contribui para os problemas expostos, conforme identificado no estudo.

Outro fator que contribui para o surgimento dessas situações, é a ausência de uma cultura de *feedback*, isso prejudica a compreensão do avaliado sobre quais os aspectos foram considerados para a atribuição de notas e quais são os pontos que ele precisa aprimorar.

Considerado o exposto, nota-se que a forma atual de análise de performance da UFMS necessita de mudanças para aprimorar o processo e torná-lo mais eficaz. Além da necessidade de um método de gestão de desempenho para que a instituição tenha melhores formas de analisar as necessidades de seus servidores e setores.



MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como proposta de intervenção, um novo modelo de avaliação e outro de gestão de desempenho foram elaborados.

O primeiro foi elaborado baseado na análise por pesquisa de campo mesclado com o modelo de avaliação 360°, tendo adaptações para uma análise mais amigável.

Para isso, as fases ficaram estabelecidas da seguinte maneira: avaliação da chefia, autoavaliação, avaliação por colegas de setor, planejamento para aprimoramentos necessários, e *feedback*.

Na avaliação da chefia, conforme apêndice 1, os campos para serem analisados são: produtividade, conhecimento de métodos e técnicas para desenvolvimento das atividades, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho, cumprimento de normas e conduta, qualidade técnica do trabalho, autodesenvolvimento e capacidade de iniciativa.

Já nos documentos de autoavaliação, e avaliação por pessoas do setor, também no apêndice 1, foram selecionados cinco tópicos a serem observados pelos servidores, os quais são: produtividade, conhecimento de métodos e técnicas para desenvolvimento das atividades, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho e cumprimento de normas e conduta.

Cada campo deve ser preenchido com uma nota, sendo que para cada nota foi definida a seguinte descrição:

NOTA	DESCRIÇÃO DO VALOR
Nota 0	Há somente pontos negativos
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.
Nota 10	Há somente pontos positivos

Após atribuir as notas é necessário calcular as médias de cada formulário, como são três chega-se a três médias (M1, M2, M3). Por fim chega-se a nota final (NF), conforme estipulado no Art. 4º § 3º do Decreto n.º 7.133/2010, sendo a equação a seguinte: $NF = M1*0,60 + M2*0,15 + M3 * 0,25$.

Uma vez calculada a média, parte-se para a etapa de planejamento e *feedback*, conforme o desempenho de cada funcionário. Para o *feedback* há um roteiro no formulário final.

Assim foi pensado um plano de ação, a ser estipulado entre chefia e servidor, que estipule o que a pessoa avaliada deve fazer para aprimorar ou manter seu desempenho.

A definição das atividades a serem desenvolvidas deve ser indicada pela chefia em conjunto com o servidor, durante o feedback. A partir dessa conversa entre ambos, poderão ser definidos procedimentos como: cursos de capacitação ou treinamento; acompanhamento pelo serviço de psicologia da instituição; alteração do plano de trabalho; comunicação constante com a chefia a respeito do desempenho; mudança de setor e outras propostas.

MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

O modelo de gestão de desempenho foi desenvolvido com foco em 5 etapas principais e possui características que visam delimitar os principais objetivos da instituição, conforme seu PDI, e ter uma abrangência sobre os servidores da carreira técnico administrativo da instituição.

Foram estabelecidos, então, como etapas: 1ª - Delimitar metas para os servidores técnico administrativos; 2ª Informar quais são as metas e alinhar o que se espera; 3ª Aplicar a avaliação anual de desempenho; 4ª Identificar o alinhamento de resultados e necessidades dos setores; 5ª *Feedback* e monitoramento contínuo.

Para a primeira etapa foram delimitadas como metas: produtividade do trabalho, para garantir a qualidade e aprimoramento do servidor; observar o comprometimento e ser adaptável a mudanças; ser capaz de trabalhar em equipe e de ter bons relacionamentos interpessoais; cumprir as normas legais; e capacidade de se autodesenvolver e de ter proatividade no ambiente laboral

A segunda etapa é informar aos servidores e setores sobre quais são as metas definidas e quais são as expectativas a respeito do desempenho em suas funções. Para que isso ocorra é necessário que a instituição faça um processo de comunicação escrita e oral.

A terceira fase é prática, pois consiste em aplicar a avaliação de desempenho, que conforme a legislação é anual. Uma vez aplicada a AD, é necessário que a unidade responsável, documente os resultados e faça análises sobre os dados.

A partir das análises dos dados, parte-se para a quarta etapa, em que a unidade responsável, deve identificar os pontos em que serão necessárias intervenções.

Para isso, é importante que seja feita uma análise observando: se os resultados da avaliação condizem com os objetivos definidos; quais são as necessidades de treinamento e desenvolvimento; em quais setores deve haver intervenção; quais servidores devem receber cursos de aprimoramento e traçar novas metas e estratégias para manter e lapidar ainda mais a performance dos servidores da instituição.

Uma vez identificadas as necessidades de melhoria, a instituição deve escolher o que vai ofertar para o aprimoramento.

Coimbra (2023) cita algumas formas de desenvolvimento como:

- Treinamentos e cursos específicos com foco nas habilidades que devem ser desenvolvidas;
- Rodízio de funções, o que permite à pessoa a adquirir experiência em diversas funções;
- Projetos especiais: a pessoa é selecionada para participar de projetos voltados ao desenvolvimento de competências específicas;
- Programa de desenvolvimento de liderança: é uma ação com estrutura para que os servidores possam desenvolver habilidades de liderança de equipes, para que possam ocupar cargos de chefia;
- Participar de eventos e conferências: estimular que os servidores participem de tais episódios, a fim de que seja possível que a pessoa amplie o saber e contatos;
- Acesso a recursos de aprendizagem: a instituição torna possível o acesso a materiais de aprendizado;

A partir do momento que a pessoa seleciona a forma de capacitação que ela deseja, é importante, ainda, segundo Coimbra (2023), que seja definido um cronograma para o início e conclusão da capacitação.

Feito isso, o último passo foca no feedback dos setores e o monitoramento contínuo dos servidores. Recomenda-se a adoção do feedback positivo, pois de acordo com Missel (2017), esse serve para dar uma nova direção para as coisas que existem, em busca de aprimoramento. Ao coletar o feedback, é possível identificar se o sistema de gestão tem sido bem aceito e eficiente em encontrar os pontos que necessitam de aprimoramento. Assim, espera-se que esse retorno mostre aos servidores e à Sedep as ações que devem ser corrigidas e redirecionadas.

O monitoramento, conforme a literatura, deve ser contínuo, ou seja, será necessário sempre fazer verificações constantes nas ações e desempenho dos avaliados para que o aperfeiçoamento seja mais tangível.

Recomenda-se que o monitoramento tenha uma frequência mínima, a fim de que seja possível acompanhar o cronograma de ações definidas e verificar como está o andamento das propostas e comprometimento dos servidores com o plano proposto.

Consideradas essas etapas, portanto, espera-se que a instituição tenha um modelo que direcione a formulação de seu sistema de gestão, a fim de que possa extrair seus benefícios e melhorar o desempenho institucional em todos os setores da universidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2006.

BRASIL, Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2010.

BRASIL, Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2005.

COIMBRA, Domingos. Gestão de Recursos Humanos: Estratégias e práticas para recrutar, selecionar, desenvolver e reter talentos nas organizações. 2023. E-book. Disponível em: https://ler.amazon.com.br/?asin=B0CDKFHTYG&_encoding=UTF8&ref=dbs_p_ebk_r00_pbc_b_rnvc00. Acesso em 9 de setembro de 2023.

MISSEL, Simoni. Feedback Corporativo - Como Saber Se Está Indo Bem. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788557170322. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788557170322/>. Acesso em: 11 ago. 2024.

PATRICIO, H. G. F. T.; COVA, M. C. R. Avaliação de desempenho dos servidores Públicos Federais: uma revisão narrativa / Performance evaluation of Federal Civil servants: a narrative review. Brazilian Journal of Development, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 9646–9658, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n2-081.

Resolução n.º 32-CD/Ufms, de 23 de maio de 2007. Estabelece as normas da Avaliação de Desempenho Funcional do Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. <https://boletimoficial.ufms.br/>. Acesso em 2 de agosto de 2024.

Apêndice 1

Neste apêndice constam os modelos propostos de formulários a serem preenchido na avaliação de desempenho.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PELA CHEFIA			
SERVIDOR(A) AVALIADO(A):			
SIAPE:			
Cargo:		Lotação:	
NOTA	DESCRIÇÃO DO VALOR		
Nota 0	Há somente pontos negativos		
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos		
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos		
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos		
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.		
Nota 10	Há somente pontos positivos		
PRODUTIVIDADE			N1
Descreva a produtividade do(a) servidor(a) citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe, pelo menos, os pontos: se a pessoa avaliada cumpre prazos, utiliza ferramentas para gerenciar as tarefas, se há equilíbrio entre demanda e qualidade do serviço.			
CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS PARA DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES			N2
Descreva se o(a) servidor(a) possui conhecimento dos métodos e técnicas das atividades desenvolvidas, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem facilidade ou dificuldade com tecnologia, fluxos processos de trabalho, conhece as normas inerentes ao cargo e se precisa de treinamento para aprimoramento dos aspectos citados ou outros.			
TRABALHO EM EQUIPE			N3
Descreva se o(a) servidor(a) consegue trabalhar em equipe, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem dificuldades com o relacionamento interpessoal.			
COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO			N4
Descreva se o(a) servidor(a) consegue é comprometido com o trabalho, citando seus pontos positivos e negativos.			
CUMPRIMENTO DE NORMAS E CONDUTA			N5
Descreva se o(a) servidor(a) cumpre as normas legais e como é sua conduta, citando seus pontos positivos e negativos.			
QUALIDADE TÉCNICA DO TRABALHO			N6
Descreva a qualidade técnica do serviço prestado pelo(a) servidor(a), citando seus pontos positivos e negativos.			
AUTODESENVOLVIMENTO			N7
Descreva se o(a) servidor(a) procura se desenvolver continuamente, com cursos e capacitações, citando seus pontos positivos e negativos.			
CAPACIDADE DE INICIATIVA			N8
Descreva se o(a) servidor(a) é proativo(a), se é capaz de realizar as atividades sem a necessidade de cobranças e se demonstra iniciativa para resolver problemas do setor, citando seus pontos positivos e negativos.			
MÉDIA DESTE BLOCO			
A média deve ser calculada da seguinte forma: $(N1 + N2 + N3 + N4 + N5 + N6 + N7 + N8) / 8$			
PLANEJAMENTO – PLANO DE AÇÃO			
ATIVIDADE DE PROPOSTA	OBJETIVO	PRAZO	SITUAÇÃO

FORMULÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO		
SERVIDOR(A):		
SIAPE:		
Cargo:	Lotação:	
NOTA	DESCRIÇÃO DO VALOR	
Nota 0	Há somente pontos negativos	
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos	
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos	
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos	
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.	
Nota 10	Há somente pontos positivos	
PRODUTIVIDADE		N1
Descreva a sua produtividade do(a) servidor(a) citando pontos positivos e negativos. Detalhe, pelo menos, os pontos: como você lida com prazos, se utiliza ferramentas para gerenciar as tarefas, como mantém equilíbrio entre demanda e qualidade do serviço.		
CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS PARA DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES		N2
Descreva se possui conhecimento dos métodos e técnicas das atividades desenvolvidas, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe suas facilidades ou dificuldades com tecnologia, fluxos processos de trabalho, se conhece as normas inerentes ao cargo e se acredita que precisa de treinamento para aprimoramento dos aspectos citados ou outros.		
TRABALHO EM EQUIPE		N3
Descreva se como você trabalha em equipe, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se possui dificuldades com o relacionamento interpessoal.		
COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO		N4
Descreva o teu comprometimento com o trabalho, citando seus pontos positivos e negativos.		
CUMPRIMENTO DE NORMAS E CONDUTA		N5
Descreva se você cumpre as normas legais e como é sua conduta, citando seus pontos positivos e negativos.		
A média deve ser calculada da seguinte forma: $(N1 + N2 + N3 + N4 + N5)/5$		

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO POR PESSOAS DO SETOR		
SERVIDOR(A) AVALIADO(A):		
SIAPE:		
Cargo:	Lotação:	
NOTA	DESCRIÇÃO DO VALOR	
Nota 0	Há somente pontos negativos	
Nota entre 1 e 5	Há mais pontos negativos do que positivos	
Nota entre 5 e 7	Há equilíbrio entre pontos positivos e negativos	
Nota entre 7 e 8	Possui mais pontos positivos do que negativos	
Nota 9	Possui somente pontos positivos ou apenas um ponto negativo.	
Nota 10	Há somente pontos positivos	
PRODUTIVIDADE		N1
Descreva sua percepção da produtividade do(a) servidor(a) citando seus pontos positivos e negativos.		
CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS PARA DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES		N2
Descreva se o(a) servidor(a) possui conhecimento dos métodos e técnicas das atividades desenvolvidas, citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem facilidade ou dificuldade com tecnologia, fluxos processos de trabalho, se conhece as normas inerentes ao cargo e se precisa de treinamento para aprimoramento dos aspectos citados ou outros.		
TRABALHO EM EQUIPE		N3
Descreva como é trabalhar em equipe com o(a) avaliado(a), citando seus pontos positivos e negativos. Detalhe se a pessoa avaliada tem dificuldades com o relacionamento interpessoal.		
COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO		N4
Descreva se o(a) servidor(a) consegue é comprometido com o trabalho, citando seus pontos positivos e negativos.		
CUMPRIMENTO DE NORMAS E CONDUTA		N5
Descreva como é a conduta do(a) avaliado e se o mesmo segue as normas legais, citando seus pontos positivos e negativos.		
MÉDIA DESTE BLOCO		
A média deve ser calculada da seguinte forma: $(N1 + N2 + N3 + N4 + N5)/5$		
Fonte: elaborado pelo autor (2024).		

ROTEIRO DE FEEDBACK AO AVALIADO

- A chefia deve chamar cada servidor em particular para conversar a respeito de sua avaliação de desempenho;
- É importante que a chefia seja imparcial ao relatar como foi a performance da pessoa;
- No feedback o superior deve relatar ao subordinado como foi a avaliação de desempenho, mostrando os formulários preenchidos, como foi feito o cálculo da média, o que foi escrito na avaliação e o porquê a chefia avaliou daquela maneira;
- A chefia ainda deverá citar quais foram os aspectos positivos e negativos identificados naquele período de avaliação;
- Ainda devem ser citados quais as ações que o avaliado deve evitar, caso a chefia entenda como algo negativo; e quais atitudes devem ser mantidas e reforçadas e desenvolvidas;

Por fim, servidor e chefia devem criar em conjunto o planejamento para o próximo período de avaliação, tal plano deve conter o que deve ser

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Pró-reitora de Gestão de Pessoas
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “título do PTT”, derivado da dissertação de mestrado GESTÃO DE DESEMPENHO: UMA PROPOSTA PARA UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR, de autoria de Vinícius Echeverria.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Processo, Tecnologia ou Produto não patenteáveis. e seu propósito é propor um modelo de avaliação e gestão de desempenho.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap.propp@ufms.br

Campo Grande, MS 27 de setembro de 2024

Registro de recebimento

Assinatura do recebedor.

Discente: Vinícius de Oliveira Lopes
Echeverria

Orientador: Prof.º Dr. Geraldino Carneiro de
Araújo

Fundação Universidade Federal de Mato
Grosso do Sul

27 de setembro de 2024

