

**PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO – PMSP  
SECRETARIA DE GOVERNO MUNICIPAL – SGM  
SECRETARIA EXECUTIVA DE GESTÃO – SEGES  
COORDENADORIA DE GESTÃO DE PESSOAS – COGEP**



## **MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Lei nº 13.748, de 16 de janeiro de 2004  
Decreto nº 45.090, de 5 de agosto de 2004**

**Elaboração: Departamento de Planejamento e Gestão de Carreiras – DPGC  
Divisão de Gestão de Carreiras – DGC  
fevereiro de 2022**



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>
<b>DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>4</b>
<b>QUEM SERÁ AVALIADO?</b> .....	<b>4</b>
<b>COMO SERÁ MENSURADO?</b> .....	<b>6</b>
<b>AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INDIVIDUAL</b> .....	<b>6</b>
<b>NÍVEL FUNCIONAL</b> .....	<b>6</b>
<b>NÍVEL GERENCIAL</b> .....	<b>7</b>
<b>COMO PROCEDER A AVALIAÇÃO?</b> .....	<b>9</b>
<b>AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>9</b>
<b>RESULTADOS DE TRABALHO – RT</b> .....	<b>10</b>
Unidades de Trabalho - Propositoras de Plano de Trabalho/Metas:.....	<b>10</b>
Fluxo de Elaboração, Validação e Consolidação dos Planos de Trabalho/Metas .....	<b>10</b>
Plano de Trabalho/Metas.....	<b>11</b>
<b>AVALIAÇÃO DA EQUIPE - IADE</b> .....	<b>13</b>
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO - IACT</b> .....	<b>14</b>
<b>AVALIAÇÃO DOS USUÁRIOS – IADU</b> .....	<b>14</b>
Fatores para avaliação .....	<b>14</b>
Contextualização - Apresentação da unidade de trabalho. ....	<b>15</b>
<b>COMPOSIÇÃO E CÁLCULO DA AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>16</b>
<b>TOTALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>17</b>
<b>CICLO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>17</b>
Início do Ciclo .....	<b>17</b>
Acompanhamento .....	<b>17</b>
Fechamento do Ciclo.....	<b>18</b>
<b>Mais informações sobre a Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>18</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>22</b>



## INTRODUÇÃO

Avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta indispensável dentro do contexto organizacional nas instituições públicas e privadas.

É um instrumento que se consolida como uma necessidade concernente ao comportamento ético institucional, principalmente para as organizações que atuam na esfera pública que devem apresentar à sociedade bons resultados e produtos de suas ações.

Espera-se dessas organizações princípios de legalidade e eficiência na prestação de serviços de interesse ao cidadão.

Neste sentido, a avaliação possui estrategicamente relevância na finalidade de acompanhar o desenvolvimento das ações, abarcando o contexto onde se dão as relações de trabalho e a prestação de serviços, não se restringindo à performance individual.

A Avaliação de Desempenho é um processo contínuo de acompanhamento sobre o desempenho dos servidores, do ponto de vista individual, considerando os seguintes objetivos:

- Identificar necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional;
- Favorecer reflexão junto ao servidor sobre seu trabalho e sua atuação por meio de uma avaliação diagnóstica;
- Identificar (os) potenciais, otimizando o aproveitamento e desenvolvimento profissional;
- Servir como instrumento de crescimento na carreira.

Em relação aos resultados institucionais, a Avaliação de Desempenho fornece informações importantes para processo decisório e para a melhoria do gerenciamento dos serviços públicos municipais.

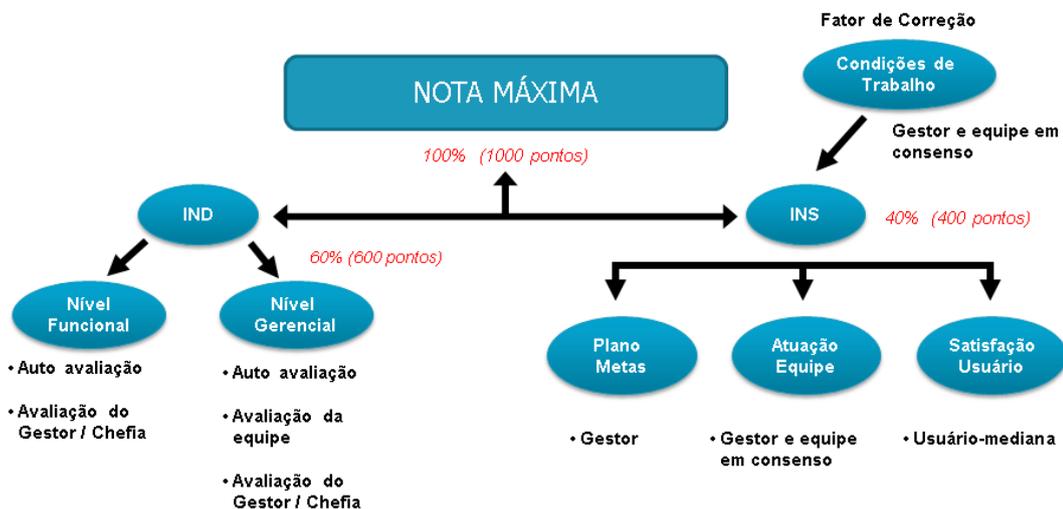
A Avaliação de Desempenho sob o ponto de vista institucional tem como objetivos:

- Aperfeiçoar a prestação de serviços externos e internos;
- Democratizar o ambiente de trabalho;
- Instituir novas práticas na gestão de pessoas;
- Planejar o desenvolvimento das carreiras;
- Otimizar os processos de gestão na área de Recursos Humanos;
- Identificar as limitações do sistema organizacional (individual, institucional e de atendimento à população);
- Subsidiar o planejamento de contratação de pessoal.

Este manual apresenta procedimentos que deverão ser adotados para a implementação da sistemática de avaliação de desempenho, instituída pela Lei Municipal nº 13.748/04, regulamentada pelo Decreto nº 45.090/04 e disciplinada pelo Manual de Avaliação de Desempenho, os quais são indicados como leitura imprescindível para entendimento do mesmo.

## DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é composta pelas Dimensões Individual e Institucional, e envolve vários atores: os servidores, os gestores, as equipes de trabalho e os usuários, possibilitando uma leitura diferenciada e integrada de cada aspecto avaliado.



A **Dimensão Individual** é composta por dois níveis de avaliação:

- Gerencial – para os servidores que têm equipes sob sua responsabilidade e;
- Funcional – para os servidores que não possuem equipes sob sua responsabilidade.

A **Dimensão Institucional** é composta por:

- RT – resultado do plano de trabalho/metasp;
- Equipe – avaliação do trabalho desenvolvido pela equipe;
- Usuário – captação do nível de satisfação dos usuários;
- Condições de trabalho – avaliadas pelas respectivas equipes, as condições da Unidade influenciam nos resultados de trabalho.

## QUEM SERÁ AVALIADO?

Participam do processo de avaliação todos os servidores públicos municipais efetivos, admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão da Administração Direta, municipalizados e comissionados, exceto os ocupantes dos cargos de provimento em comissão de Secretário Municipal, Secretários adjuntos e executivos, Superintendentes, Prefeito Regional e Chefe de Gabinete, bem como os contratados por tempo determinado na forma da Lei nº 10.793, de 21 de dezembro de 1989 e alterações.

A avaliação se dá no local, cargo ou função em que estiver no fechamento do Ciclo da Avaliação (outubro a dezembro). Na hipótese do servidor, no momento da avaliação não contar com o tempo de efetivo exercício previsto, deve realizar a avaliação com base na situação imediatamente anterior em que tenha permanecido por, pelo menos, três meses (90 dias).



### **Servidores afastados ou licenciados:**

Os servidores afastados ou licenciados serão avaliados na seguinte conformidade:

1. Será apurada a pontuação da dimensão individual, utilizando os Instrumentais de Avaliação de Desempenho – IAD's - individual para o servidor que durante o Ciclo da Avaliação de Desempenho tenha completado, no mínimo, três meses (90 dias) de efetivo exercício no cargo, função ou gestão de equipe;
2. Na possibilidade do servidor não ter completado durante o ciclo da avaliação de desempenho, no mínimo, três meses (90 dias) de efetivo exercício no cargo, função ou gestão de equipe, será considerada a maior pontuação obtida dentre as três últimas avaliações;
3. Na possibilidade do servidor ter menos de três meses (90 dias) de efetivo exercício no cargo, função ou gestão de equipe, no ciclo da avaliação de desempenho, na unidade atual, deverá ser avaliado na unidade onde permanecer mais tempo;
4. Na possibilidade do servidor não ter completado, pelo menos três meses (90 dias) de efetivo exercício antes de seu afastamento ou licenciamento no cargo, função ou gestão de equipe durante o ciclo da avaliação de desempenho, será considerada a maior pontuação obtida dentre as três últimas avaliações; inclusive para os afastamentos previstos no artigo 50 da lei nº 11.229/92, Estatuto do Magistério Público Municipal. Caso o servidor nesta situação não possua registro de avaliações anteriores, sua avaliação poderá ser feita da seguinte forma: Instrumentais referentes à Dimensão Individual aplicados na Instituição onde está afastado e somada a pontuação obtida na Dimensão Institucional da Unidade (EH) de lotação;
5. Na possibilidade do servidor estar licenciado, por motivo de doença, por ocasião do fechamento do ciclo da avaliação de desempenho, será aplicada a regra descrita no item 2;
6. As disposições descritas no item 4, não se aplicam aos servidores que estiverem licenciados nos termos do artigo 153 da Lei nº 8989, de 29 de outubro de 1979.
7. O servidor que estiver afastado para prestar serviços nas Autarquias do Município de São Paulo poderá ser avaliado pelo respectivo órgão, por meio da aplicação da sistemática de avaliação de desempenho constante deste manual;
8. Na possibilidade do servidor afastado ser avaliado por sistemática diversa da ora estabelecida, aplica-se a ele, conforme o caso, o disposto nos itens 1 e 2 acima descritos;
9. Aplica-se o mesmo tratamento dos servidores afastados ou licenciados aos servidores efetivos ou admitidos, quando ocupantes dos cargos de Secretário Municipal, Prefeito Regional e Chefe de Gabinete;
10. Quando o servidor tiver previsão da ocorrência de afastamento (LIP, férias, licença gestante), poderá preencher o IADF1 físico, antes da sua saída, desde que completados pelo menos três meses de efetivo exercício na Unidade;
11. Os casos omissos deverão ser analisados pelas Unidades de Recursos Humanos – URH's das Secretarias Municipais e pelas Supervisões de Gestão de Pessoas – SUGESP's das Coordenadorias de Administração e Finanças das Subprefeituras, e encaminhadas para o Departamento de Planejamento e Gestão de Carreiras da Coordenadoria de Gestão de Pessoas - COGEP da Secretaria Executiva de Gestão - SEGES.



## COMO SERÁ MENSURADO?

Para a apuração da avaliação nas duas dimensões, foram elaborados Instrumentais de Avaliação de Desempenho – IAD's, compostos por fatores de avaliação de desempenho.

Os fatores de avaliação de desempenho serão pontuados com valores inteiros de 1 (um) a 5 (cinco) pontos, sendo 1 (um) o menor e 5 (cinco) o maior valor.

Cada IAD possui um total de pontos que deverá ser registrada no **Programa de Registro de Avaliação de Desempenho – PRAD ou na Área Privada do Portal do Servidor** – o qual irá processar a transformação da pontuação obtida na escala de 1000 pontos.

A Dimensão Individual corresponderá a 600 (seiscentos) pontos, ou seja, 60% (sessenta por cento) do total da pontuação máxima de 1000 (mil) pontos.

A Dimensão Institucional corresponderá a 400 (quatrocentos) pontos, ou seja, 40% (quarenta por cento) da referida pontuação máxima de 1000 (mil) pontos.

A dimensão institucional possui em sua composição os resultados do Plano de Trabalho/Metas, a avaliação do trabalho em equipe, a avaliação dos usuários dos serviços públicos da PMSP e a avaliação das condições de trabalho.

## AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INDIVIDUAL

A dimensão individual considera o desempenho do servidor na realização das atividades de trabalho. Nesta dimensão os servidores serão agrupados em dois níveis de avaliação, de acordo com o papel que exercem na PMSP: Funcional ou Gerencial.

- **Nível Funcional:** Servidores integrantes de uma equipe de trabalho.
- **Nível Gerencial:** Servidores que são responsáveis por uma equipe de trabalho.

### NÍVEL FUNCIONAL

Os servidores que não exercem a função de gestor serão avaliados de acordo com os seguintes fatores de desempenho individuais:

- ABERTURA ÀS MUDANÇAS: Consegue se adaptar a situações novas e mudanças no trabalho, buscando entender e atender novas demandas e prioridades;
- CRIATIVIDADE: Busca realizar inovações no seu trabalho, visando melhorá-lo constantemente;
- CUMPRIMENTO DE PRAZOS: Executa as atividades profissionais dentro do prazo estabelecido;
- DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Aproveita as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar sua postura e atuação profissional;
- DETERMINAÇÃO: Esforça-se para resolver os problemas e concluir seu trabalho;
- COMPROMISSO: Assume suas responsabilidades, estando atento ao exercício do seu papel profissional;



- g. INICIATIVA: Empreende esforços para resolver as demandas e necessidades dos usuários e da equipe, tão logo elas surjam;
- h. PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais;
- i. RELACIONAMENTO PESSOAL: Mantém bom relacionamento com usuários e membros da equipe de trabalho;
- j. TRABALHO EM EQUIPE: Assume suas atividades dispondo-se a colaborar com os membros da equipe de trabalho para melhorar o desempenho coletivo.

Os fatores de desempenho funcional serão avaliados atribuindo-se uma pontuação com valores inteiros de 1, ou 2, ou 3, ou 4 ou 5 pontos, sendo a pontuação 1 (um) a menor e a pontuação 5 (cinco) a maior pontuação possível. Os fatores de avaliação de desempenho funcional serão apurados por 2 (dois) avaliadores, na seguinte conformidade:



- a) Auto-avaliação (IADF1): Definida pelo processo de reflexão e análise que o servidor faz sobre seu desempenho em relação aos fatores de desempenho funcional. Os fatores estão descritos na primeira pessoa, sendo utilizado para registro o Instrumental de Avaliação de Desempenho Individual Nível Funcional – IADF1, apresentado no Anexo III deste Manual, correspondendo até ao máximo de 300 pontos.
- b) Avaliação do gestor imediato (IADF2): Realizada pelo gestor imediato, considerando os mesmos fatores de desempenho funcional, descritos na 3ª pessoa, sendo utilizado para registro o Instrumental de Avaliação de Desempenho Individual Nível Funcional – IADF2, apresentado no Anexo III deste Manual, correspondendo até ao máximo de 300 pontos.
- c) Desta forma, na dimensão individual a Avaliação de Desempenho permite ao servidor realizar uma reflexão sobre seus aspectos favorecedores e sobre os que deverão ser aprimorados.
- d) Utilizando estes dados, o gestor terá subsídios para encaminhar o servidor para os programas de capacitação mais adequados.

## NÍVEL GERENCIAL

Os gestores serão avaliados de acordo critérios relacionados à atividade de gerenciamento. Os fatores individuais de avaliação dos gestores são:

- a) ATUAÇÃO INTEGRADA: Coordena e orienta as atividades sob sua responsabilidade, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos de trabalho;



- b) **COMPROMISSO:** Assume suas responsabilidades, cumprindo os acordos e regras estabelecidas para o desempenho das suas atribuições, sendo assíduos, pontuais, eficientes, sérios e dedicados;
- c) **COMUNICAÇÃO:** Mantém as pessoas, que compõem as equipes de trabalho, informadas e atualizadas nos assuntos que têm relação com os trabalhos desenvolvidos na unidade;
- d) **DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:** Promove e orienta a formação dos profissionais da sua equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos;
- e) **DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL:** Busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os no trabalho;
- f) **ENERGIA NO TRABALHO:** Está disposto a encontrar soluções frente às dificuldades encontradas no trabalho;
- g) **FLEXIBILIDADE:** Analisa as situações que se apresentam e adapta com rapidez e facilidade os planos e ações frente à novas necessidades;
- h) **GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO:** Está atento às condições de trabalho da sua unidade, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho do trabalho;
- i) **GESTÃO DE RECURSOS:** Faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados de trabalho.
- j) **LIDERANÇA:** Atua de forma a inspirar credibilidade junto à equipe;
- k) **PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO:** Fomenta planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e tarefas junto aos profissionais da unidade, acompanhando e avaliando a execução dos trabalhos;
- l) **RELACIONAMENTO PESSOAL:** Respeita as opiniões dos membros da equipe e administra os conflitos.

O desempenho gerencial será apurado por 3 (três) avaliadores, na seguinte conformidade:

- a) **Auto-Avaliação (IADG1)** - Definida pelo processo de reflexão e análise que o servidor faz sobre o seu desempenho em relação aos fatores de desempenho gerencial, descritos na primeira pessoa, atribuindo a cada fator uma pontuação, sendo utilizado para registro o Instrumental de Avaliação de Desempenho Individual Nível Gerencial – IADG1, apresentado no Anexo III deste Manual, correspondendo até ao máximo de 200 pontos.
- b) **Avaliação do gestor (IADG2)** - Realizada pelo gestor imediato, considerando os mesmos fatores de desempenho gerencial, descritos na 3ª pessoa, atribuindo-se a cada fator uma pontuação, sendo utilizado para registro o Instrumental da Avaliação de Desempenho Individual Nível Gerencial – IADG2, apresentado no Anexo III deste Manual, correspondendo até ao máximo de 200 pontos.
- c) **Avaliação da equipe (IADG3)** - Realizada individualmente por cada integrante da equipe imediatamente subordinada ao respectivo gestor avaliado, considerando os mesmos fatores de desempenho gerencial, descritos na 3ª pessoa, atribuindo-se a cada fator uma pontuação, sendo utilizado para registro o Instrumental de Avaliação de Desempenho Individual Nível Gerencial – IADG3, apresentado no Anexo III deste Manual, correspondendo até ao máximo de 200 pontos.



## COMO PROCEDER A AVALIAÇÃO?

Autoavaliação – exercitar a autocrítica, rever as conquistas e os aspectos de desempenho que precisam ser melhorados, com responsabilidade.

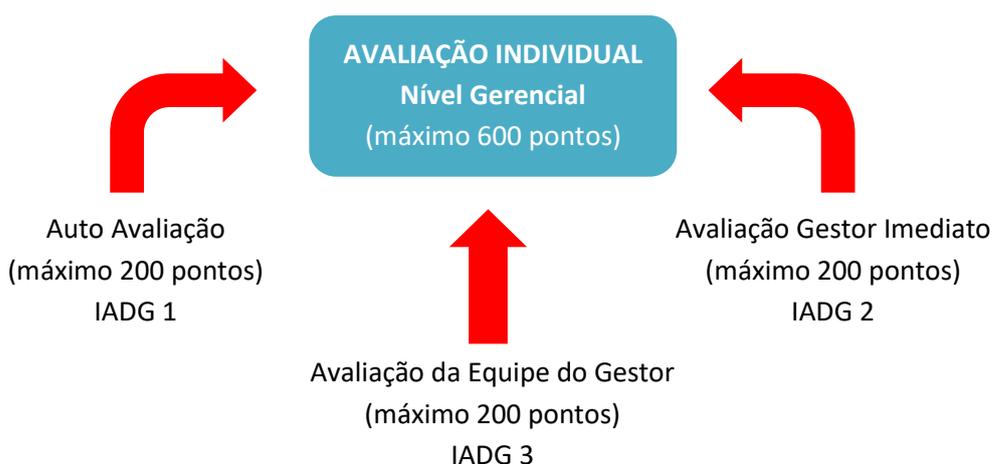
Avaliação do gestor – o gestor deve chamar seu subordinado para conversar à respeito de seu trabalho, com imparcialidade, fazendo uma crítica positiva apontando os aspectos que podem ser melhorados ou devem ser mantidos, apresentando a nota atribuída para cada fator com a devida justificativa.

Avaliação que a equipe faz do gestor – cada servidor avaliará seu gestor individualmente, em formulário próprio, com imparcialidade e responsabilidade. As notas de todos os membros da equipe serão somadas e calculada a média que representará a nota do gestor.

O total da avaliação individual do nível gerencial é obtido pela soma dos resultados das três avaliações após a transformação na escala de 1000 (mil) pontos:

**RESULTADO DA AV. INDIVIDUAL DO GESTOR = IADG1 + IADG2 + IADG3**

Variação após aplicação da fórmula: de 120 a 600 pontos



## AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INSTITUCIONAL

A dimensão institucional, composta pelos resultados do Plano de Trabalho/Metas, pela avaliação do trabalho em equipe, pela avaliação dos usuários dos serviços públicos da PMSP e pela avaliação das condições de trabalho, totalizando 400 (quatrocentos) pontos, será avaliada na seguinte conformidade:

- Resultado do Trabalho: a partir do alcance das metas estabelecidas no Plano de Trabalho/Metas;
- Avaliação pelos usuários: Captado pelo nível de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados;
- Avaliação da Equipe: Avaliação coletiva da equipe;



- Condições de trabalho: Avaliação dos fatores físicos, materiais e humanos que influenciam nos resultados institucionais da unidade de trabalho.

## **RESULTADOS DE TRABALHO – RT**

A avaliação dos Resultados de Trabalho parte do compromisso coletivo firmado no início do ciclo da Avaliação de Desempenho, onde as unidades de trabalho estabelecem o Plano de Trabalho/Metas.

O Plano de Trabalho é composto por um conjunto de ações, podendo estas ser projetos ou processos, seguindo uma estrutura específica, que serão executadas no período do ciclo de Avaliação de Desempenho.

### **Unidades de Trabalho - Propositoras de Plano de Trabalho/Metas:**

Entende-se por unidade de trabalho, o local físico, delimitado por uma estrutura hierárquica onde o servidor presta serviços.

As unidades de trabalho responsáveis pela elaboração dos Planos de Trabalho/Metas podem ser:

- Estrutura Administrativa das Secretarias: o Gabinete da Secretaria, Coordenadoria, cada Departamento ou similares, e cada Equipamento Social vinculado;
- Estrutura Administrativa das Subprefeituras: o Gabinete do Prefeito Regional, cada Coordenadoria e as Supervisões a elas vinculadas;
- Equipamentos Sociais: cada um dos Centros Esportivos, Escolas Municipais, Bibliotecas, Parques, Mercados e Sacolões Municipais, Unidades Básicas de Saúde – UBS, Centros de Referência, Albergues, etc.

### **Fluxo de Elaboração, Validação e Consolidação dos Planos de Trabalho/Metas**

No caso das unidades de trabalho vinculadas às Secretarias, o fluxo se inicia com a elaboração do Plano de Trabalho pelo Gabinete da Secretaria, Coordenadoria, pelos Departamentos, e, quando houver, pelos Equipamentos Sociais. No caso das Subprefeituras, o fluxo se inicia com a elaboração do Plano de Trabalho/Metas, pelo Gabinete do Prefeito Regional, cada Coordenadoria, Supervisões e cada Equipamento Social, a elas vinculadas.

As ações propostas deverão estar alinhadas às diretrizes gerais e setoriais das Secretarias/Subprefeituras. Em seguida, o plano de trabalho deverá ser encaminhado para análise da área responsável pelo acompanhamento da avaliação de desempenho, conduzido após para o Gabinete da Secretaria/Subprefeitura proceder à validação.

Caso alguma ação não seja validada, a mesma deverá ser reajustada em conjunto com a unidade proponente.



Após esta validação, os Planos de Trabalho/Metas serão consolidados e publicados no Diário Oficial da Cidade – DOC pela respectiva Secretaria/Subprefeitura.

### **Plano de Trabalho/Metas**

O Plano de Trabalho/Metas deverá contemplar as ações mais representativas da unidade de trabalho, para isso o gestor poderá selecionar os projetos ou processos mais importantes para os membros da equipe.

Da mesma forma, o Plano de Trabalho/Metas deverá abranger todos os servidores da unidade de trabalho, ou seja, todo servidor deverá estar vinculado à (a) pelo menos uma ação. Para isso, o gestor deverá elaborar o número de ações (projetos e/ou processos) necessárias para incorporar todos os servidores.

### **Elaboração dos Planos de Trabalho/Metas**

Cada unidade de trabalho apresentará seu Plano de Trabalho/Metas, cuja elaboração deverá ser discutida entre o gestor e a equipe. O Plano de Trabalho/Metas poderá ser constituído por diversas ações, classificadas em 2 tipos:

- **Projeto:** Conjunto de atividades inter-relacionadas para alcançar objetivos específicos, dentro de um período de tempo, caracterizando-se por ter início, meio e fim.
- **Processo:** Atividades de manutenção da rotina de trabalho.

Estas ações (projeto/processo) deverão estar relacionadas com as diretrizes estabelecidas pelo Plano de Metas do Governo Municipal e relacionadas com as diretrizes regionais e setoriais das Secretarias e Subprefeituras da PMSP, considerando ainda outros instrumentos, tais como, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, Orçamento Programa, Plano Diretor.

### **Estrutura dos Planos de Trabalho/Metas**

O gestor da unidade deverá registrar as ações do Plano de Trabalho/Metas no Instrumental de RT apontando os seguintes dados:

Para definir a meta, o gestor deverá observar os recursos físicos e humanos disponíveis, bem como os resultados esperados da ação proposta, a fim de estabelecer uma meta compatível.

A meta da ação deve ser estabelecida de acordo com um dos seguintes critérios:

- Indicador mensurável por unidades de medidas, tais como: número de pessoas abrangidas, tempo, volume, quilômetro, quantidade de eventos, etc. Por exemplo: 100.000 crianças matriculadas nas EMEI's, 80% da população de idosos vacinados contra gripe, 12.000 servidores capacitados em cursos;
- Por etapas ou atividades realizadas dentro de um determinado período de tempo, ou seja, pelo cronograma físico (prazo para realização da ação). As datas a serem comparadas serão as relativas às etapas/atividades planejadas para o período abrangido pelo ciclo de avaliação de desempenho, ou seja, de janeiro a dezembro.

O acompanhamento das ações será realizado pelo respectivo gestor da ação ou do Plano de Trabalho/Metas, com o registro correspondente no Instrumental RT.



O Plano de Trabalho/Metas poderá ser revisto sempre que necessário, devendo qualquer alteração ser justificada e validada pelas instâncias responsáveis, adotando-se como data limite o dia 31 (trinta e um) de outubro.

### **Publicação do Plano de Trabalho/Metas (Modelo de lauda)**

Deverão ser registradas de forma resumida, as ações escolhidas para compor a Avaliação da unidade contendo as seguintes informações:

1. Nome e código de endereçamento da unidade de trabalho;
2. Nome e registro funcional do gestor da unidade de trabalho;
3. Tipo de ação: classificada como projeto ou processo;
4. Justificativa para o desenvolvimento da ação;
5. Objetivo a ser atingido;
6. Público alvo;
7. Cronograma contendo as etapas e/ou o período de execução das mesmas;
8. Meta ou indicador a ser alcançado no final do projeto ou processo no final do ciclo.

### **Mensuração da Avaliação do Plano de Trabalho/Metas - RT**

Sistematicamente, o Plano de Trabalho/Metas será acompanhado pelo respectivo gestor. Para facilitar o trabalho o gestor poderá utilizar como ferramenta auxiliar uma planilha de acompanhamento da evolução das ações:

<b>Nº</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>META ESTIPULADA</b>	<b>META ALCANÇADA</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
	Percentual do Resultado do Trabalho/Metas (média do percentual de cada ação)		

O Resultado do Plano de Trabalho/Metas será calculado a partir da **média das porcentagens** de alcance das metas, definidas para cada uma das ações e verificadas no fechamento do ciclo na seguinte conformidade:

% da média das metas =

$$\frac{\% \text{ da meta da ação nº 1} + \% \text{ da meta da ação nº 2} + \% \text{ da meta} \dots \dots \dots}{\text{Quantidade de ações}}$$

Para cada ação é apontado o percentual conseguido ao final do ciclo, conforme exemplo no quadro abaixo:



<b>Unidade:</b>						
<b>Ações:</b> <b>Projetos /</b> <b>Processos</b>	<b>Meta Atingida (em %)</b>					<b>Resultado Final</b>
	0 a 19	20 a 39	40 a 59	60 a 79	80 ou +	
1		35				35
2				70		70
3					85	85
4			50			50
5					100	100
<b>Média</b>						<b>68</b>

A título de ilustração, suponhamos que a ação nº 3 tinha como meta no final do ciclo atingir 100.000 crianças matriculadas, mas conseguiu atingir 85.000, então, a ação alcançou 85% da meta. Se outra ação, a nº 4 tinha como meta vacinar 80% dos idosos, mas atingiu 40%, a ação alcançou 50% da meta definida, e assim por diante.

Aplicando-se a fórmula temos:  $\frac{35 + 70 + 85 + 50 + 100}{5} = 68\%$ , nota que será indicada no formulário de RT Folha 02.

<b>Pontos para o Plano de Trabalho</b>	<b>Transformação da pontuação para a escala de 1000 (mil) pontos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inferior a 20% = 1</li> <li>• Entre 20% e 39% = 2</li> <li>• Entre 40% e 59% = 3</li> <li>• Entre 60% e 79% = 4</li> <li>• Igual ou acima de 80% = 5</li> </ul>	<b>RT = 60 x PM</b> Onde, <b>RT</b> = Pontos do Resultado do Trabalho <b>60</b> = valor fixo para transformar a pontuação da meta <b>PM</b> = pontos obtidos pela média das metas

## **AVALIAÇÃO DA EQUIPE - IADE**

Nesta etapa da dimensão institucional, é um momento em que a equipe de trabalho se reunirá para discutir sobre o desempenho coletivo considerando os seguintes aspectos:

- **ALINHAMENTO COM AS DIRETRIZES:** Desenvolvemos nosso trabalho de acordo com as diretrizes estabelecidas;
- **COMPROMISSO COM OS RESULTADOS:** Nossa equipe se esforça no sentido de atingir os resultados esperados;
- **COOPERAÇÃO:** Os membros da nossa equipe se dispõem a ajudar os colegas para melhorar o desempenho coletivo;
- **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:** Preocupamo-nos em ouvir e respeitar as opiniões dos membros da nossa equipe para a melhoria do nosso desempenho.

Os fatores do desempenho em equipe serão avaliados pela própria equipe, por consenso.

Entende-se por equipe de trabalho o menor agrupamento de servidores respondendo a um mesmo gestor imediato.



Para fins da avaliação do desempenho em equipe, o gestor deverá participar de uma única equipe, sendo esta a qual interage continuamente.

Este instrumento é importante, porque permite fazer reavaliações sobre a qualidade dos serviços prestados em equipe, bem como traduz a maturidade da equipe no tocante aos relacionamentos profissionais e seus reflexos no desempenho do trabalho.

## **CONDIÇÕES DE TRABALHO - IACT**

A equipe de trabalho irá avaliar, por meio de um consenso, as condições de trabalho, sendo que esta pontuação será transformada num fator de correção que incidirá sobre a pontuação obtida na dimensão institucional (resultados do trabalho, avaliação dos usuários e avaliação da atuação da equipe), elevando a nota.

Os fatores de avaliação das condições de trabalho recebem valores inteiros entre 1 (um) e 5 (cinco):

- **ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS DE CONSUMO:** Os materiais de consumo são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe;
- **ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS PERMANENTES:** Os materiais permanentes são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe;
- **AMBIENTE FÍSICO:** O espaço físico da unidade de trabalho é adequado para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe;
- **DISPONIBILIDADE DE MATERIAIS DE CONSUMO:** Os materiais de consumo estão disponíveis em quantidade suficiente para a realização do trabalho;
- **DISPONIBILIDADE DE MATERIAIS PERMANENTES:** Os materiais permanentes estão disponíveis em quantidade suficiente para a realização do trabalho;
- **DISPONIBILIDADE DE RECURSOS HUMANOS:** O número de servidores na unidade de trabalho é suficiente para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe;
- **ESTABELECIMENTO DE DIRETRIZES:** As diretrizes da unidade de trabalho são claramente definidas e conseguem orientar a realização do trabalho da equipe.

## **AVALIAÇÃO DOS USUÁRIOS – IADU**

### **Fatores para avaliação**

Os usuários da respectiva unidade de trabalho avaliarão os serviços por ela prestados mediante 4 (quatro) fatores, conforme o Instrumental de Avaliação de Desempenho Institucional – Usuário - IADU:

- **ATENDIMENTO RECEBIDO** – Fui atendido (a) com atenção, respeito e cortesia;
- **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO** – O atendimento foi realizado de forma organizada;
- **INFORMAÇÕES** – As informações prestadas foram suficientes;
- **RESULTADOS OBTIDOS** – Fiquei satisfeito (a) com a solução dada a minha solicitação.



Considerando a natureza e especificidade dos serviços prestados, os fatores de avaliação do usuário deverão ser aperfeiçoados continuamente para os ciclos subsequentes.

Neste sentido o Departamento de Planejamento e Gestão de Carreiras - DPGC da Coordenadoria de Gestão de Pessoas - COGEP da Secretaria Municipal de Gestão - SMG realizará um estudo para identificar os instrumentais de coleta específicos.

É de competência de SMG, coordenar as ações necessárias para a realização da referida pesquisa, bem como, a consolidação, o tratamento dos resultados e a consequente reformulação do IADU.

### **Contextualização - Apresentação da unidade de trabalho.**

O texto de apresentação da unidade deve contextualizar e explicitar o compromisso da instituição com os seus usuários, demonstrando as diretrizes gerais e abordando os seguintes aspectos:

- Caracterização da unidade, destacando os serviços oferecidos;
- A quem se destinam os serviços ali prestados;
- Organização dos serviços;
- Os principais esforços empreendidos para melhorar a prestação dos respectivos serviços, dando exemplos de ações que vêm sendo desenvolvidas.

**Exemplo:** A Praça de Atendimento tem o objetivo de oferecer um serviço público, eficiente, seguro, e atento às necessidades do cidadão. São 38 mesas, cada uma com atendente preparado para receber qualquer tipo de solicitação de serviços prestados pela Secretaria Municipal da Fazenda, e outras 15 para atendimento agendado.

Dentre os serviços estão: CCM (inscrição, atualização e cancelamento), Certidões Imobiliárias, Certidão Negativa, Consulta a processos, IPTU, ISS, TFE.

Todos os serviços disponíveis estão reunidos em uma página da Secretaria Municipal da Fazenda, podendo também ser acessados na sala de autoatendimento da Praça de Atendimento ou externamente.

São doze horas diárias de atendimento, de segunda a sexta, das 7 às 19 horas. E opção aos sábados, das 9 às 13 horas.

Cada unidade da Prefeitura deverá identificar o seu usuário. A identificação dos possíveis usuários pode ser realizada a partir de respostas a duas perguntas:

1. O que minha unidade faz?
2. Para quem?

### **Periodicidade da captação**

A captação da avaliação do usuário se dará em todas as unidades de trabalho, no mínimo 4 (quatro) vezes ao ano, uma vez por trimestre. Todas as avaliações captadas deverão ficar custodiadas nas unidades de trabalho por um período de 2 (dois) anos, a contar da data da captação.

A pontuação obtida na avaliação do usuário será aplicada ao respectivo gestor e a todos os servidores que integram a unidade de trabalho avaliada.



O Instrumental de Avaliação de Desempenho Institucional – Usuário

– IADU deverá estar disponível e acessível, no período estabelecido para captação, para todos os usuários que utilizarem os serviços realizados pela unidade.

### **Mensuração da avaliação do usuário - IADU**

O resultado dos fatores avaliados será computado a partir da aplicação da mediana.

As notas dessa avaliação serão captadas nos períodos estabelecidos e registradas para o cálculo da mediana de cada um dos quatro fatores avaliados.

Mas, o que é a **mediana**?

É o valor que se encontra exatamente no meio, posição central em relação a todos os valores apontados para um mesmo fator.

## **COMPOSIÇÃO E CÁLCULO DA AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INSTITUCIONAL**

A avaliação institucional pode ser calculada, por soma direta dos valores obtidos nos resultados obtidos no Plano de Trabalho/Metas (RT), avaliação do usuário e avaliação da equipe. Essa soma será submetida a um fator de correção, que tem como base para seu cálculo uma avaliação sobre as condições de trabalho.

### **FÓRMULA:**

**INSPARCIAL = RT + IADE + IADU**

**Variação: até 400 pontos**

Este resultado é o valor prévio da avaliação de desempenho institucional, ainda sem o fator de correção. Para obtê-lo, basta somar as três parcelas que o compõem.

O resultado da Avaliação da Dimensão Institucional será composto pela pontuação parcial apurada (INSPARCIAL) acrescido ao valor do fator de correção encontrado, ou seja:

**INS = INSPARCIAL + CO**

A pontuação da Dimensão Institucional poderá ser corrigida, excetuando-se duas situações:

- Quando a pontuação institucional tiver atingido a pontuação máxima, ou seja, 400 pontos;
- Quando as condições de trabalho receberem a pontuação máxima possível, ou seja, 35 pontos.

O valor da Avaliação de Desempenho Institucional receberá maior correção, tanto menor ele seja e tanto piores forem às condições de trabalho; a recíproca também é verdadeira: quanto mais pontos forem obtidos na avaliação de desempenho institucional e quanto melhores forem às condições de trabalho, tanto menor será o valor do fator de correção.



---

## TOTALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### Total AD = IND + INS

Onde:

**IND:** Soma da pontuação obtida na avaliação da dimensão individual

**INS:** Soma da pontuação obtida na avaliação da dimensão institucional corrigida

**Variação:** de 200 a 1.000 pontos

Para obter a nota final da Avaliação de Desempenho, basta somar a parcela referente à Avaliação de Desempenho Individual com a parcela da Avaliação de Desempenho Institucional:

- a) Para os servidores do nível funcional: **TOTAL AD = INDIADF + INS**
- b) Para os servidores do nível gerencial: **TOTAL AD = INDIADG + INS**

## CICLO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### Início do Ciclo

O ciclo de Avaliação de Desempenho tem início com um compromisso firmado entre os gestores e equipes de trabalho, a fim de que o processo de avaliação ocorra em bases claras e com regras bem definidas, com início em 1º de janeiro e prazo findo em 31 de dezembro do mesmo ano, compreendendo as seguintes etapas:

- Compromisso individual – É firmado entre o gestor e cada um dos membros da equipe por ele coordenada. Este momento é um espaço formal onde, o gestor e o servidor, devem expor suas expectativas e firmarem compromisso de trabalho. O gestor deverá reunir fatos que possam ilustrar o desempenho do avaliado, visando a tornar mais claro possível os aspectos que requerem melhorias, esclarecendo também eventuais conflitos de percepções e entendimentos acerca do desempenho do avaliado.
- Compromisso coletivo – É o momento em que a equipe e o gestor se reúnem para discutir e elaborar o Plano de Trabalho/Metas, elegendo uma ação e a meta a ser alcançada que será acompanhada para fins de avaliação de desempenho.

### Acompanhamento

O gestor e equipes devem verificar os resultados continuamente e não apenas nos momentos formais estabelecidos pelo cronograma da Avaliação de Desempenho. A responsabilidade é de todos, cabendo ao gestor efetivar medidas para correção de rumos, ajustes na atuação da equipe e orientação no desenvolvimento dos trabalhos.

O cronograma da Avaliação de Desempenho prevê que no meio do ciclo seja realizada pelo gestor uma avaliação parcial para fins de correções, mediante verificação dos resultados alcançados até aquele momento, destacando os aspectos favorecedores e aspectos a serem aprimorados até o final do ciclo.



## **Fechamento do Ciclo**

No final do ciclo é o momento em que ocorre a aplicação e registro dos Instrumentais de Avaliação de Desempenho – IAD's para apuração dos resultados individuais e institucionais.

Após a realização das atividades previstas no fechamento do ciclo, o gestor deverá discutir com os servidores os resultados alcançados, destacando os avanços obtidos e os aspectos a serem aprimorados para o próximo ciclo. Este é o momento oportuno para identificar e estabelecer o compromisso para o próximo ciclo.

Em seguida, todos os dados apurados nas Avaliações Individuais e na Avaliação Institucional deverão ser inseridos no PRAD – Programa de Registro de Avaliação de Desempenho.

A responsabilidade pela instalação do programa, bem como a digitação das avaliações dos servidores é do gestor da Unidade de Trabalho, com o suporte das URH's e SUGESP's.

O PRAD – Programa de Registro da Avaliação de Desempenho será disponibilizado e atualizado pelo Departamento de Planejamento e Gestão de Carreiras, em pasta compartilhada no domínio da Prodam.

A consolidação e a divulgação dos resultados da avaliação de desempenho caberá ao Departamento de Planejamento e Gestão de Carreiras da Secretaria Municipal de Gestão.

Torna-se indispensável ao gestor realizar junto aos servidores uma ponderação dos resultados e avanços obtidos, assim como aos aspectos a serem aprimorados para o próximo ciclo. Esta ação possibilitará não somente o autoconhecimento e autodesenvolvimento, mas a melhoria contínua da equipe, uma estreita relação entre gestores e servidores, facilitando o planejamento conjunto e o compromisso de desenvolvimento a ser administrado durante o ciclo da Avaliação de desempenho.

## **Mais informações sobre a Avaliação de Desempenho**

### **Legislação:**

[Lei 13.748 \(DOM 16/01/2004\)](#)

[Decreto 45090 \(DOM 06/08/2004\)](#)

### **ANEXOS - Fórmulas Aplicadas**

Fórmula 01: Auto-Avaliação de Desempenho Individual - Nível Funcional

Fórmula 02: Auto-Avaliação de Desempenho Individual - Nível Gerencial

Formula 03: Mensuração da Avaliação do Usuário – IADU

Fórmula 04: Mensuração da Avaliação da Equipe - IADE

Fórmula 05: Mensuração da Avaliação das Condições de Trabalho - IACT

Fórmula 06: Avaliação Institucional

Fórmula 07: Totalização da Avaliação de Desempenho

**ANEXO – FÓRMULAS APLICADAS:****Fórmula 01:****Auto-Avaliação de Desempenho Individual - Nível: Funcional**

FÓRMULA para cálculo dos IADF1 e IADF2:

$$IADF = 6 \times \text{TOTPONTOS}$$

Onde: TOTPONTOS: é a soma dos pontos dos dez fatores

O total da avaliação individual do nível funcional é obtido pela soma dos resultados das duas avaliações após a transformação na escala de 1000 (mil) pontos:

$$\text{INDIADF} = \text{IADF1} + \text{IADF2}$$

**Fórmula 02:****Auto-Avaliação de Desempenho Individual - Nível: Gerencial**

FÓRMULA para cálculo dos IADG1, IADG2 e IADG3:

$$IADG = \frac{10 \times \text{TOTIADG3}}{3}$$

Onde: TOTIADG: é a soma dos pontos dos doze itens

O total da avaliação individual do nível gerencial é obtido pela soma dos resultados das três avaliações após a transformação na escala de 1000 (mil) pontos:

$$\text{INDIADG} = \text{IADG1} + \text{IADG2} + \text{IADG3}$$

**Fórmula 03:****Mensuração da avaliação do usuário - IADU**

Mediante o instrumental de avaliação, os fatores serão avaliados atribuindo-se uma pontuação com valores inteiros de 1, ou 2, ou 3, ou 4 ou 5 pontos, sendo que a pontuação 1 (um) equivale a menor pontuação e a pontuação 5 (cinco) equivale a maior pontuação possível. O resultado dos fatores avaliados será computado a partir da aplicação da mediana; as notas dessa avaliação serão captadas nos períodos estabelecidos e registradas no sistema informatizado, que fará o cálculo da mediana de cada um dos quatro fatores avaliados.

Mediana é o valor que se encontra exatamente no meio, posição central em relação a todos os valores apontados para um mesmo fator. É mais fácil observar o seguinte exemplo: entre os valores 1, 2, 2, 3, 4, 4, 5 (já colocados em ordem crescente), o valor da mediana é três, pois ele deixa metade dos valores abaixo de si e a outra metade, acima.

Quando houver um número par de valores nessa lista, vamos desconsiderar aquele que tiver menor representação e menor valor, nesta ordem. Vejamos este exemplo simples: a série é composta pelos valores 1, 1, 1, 1, 3, 3, 4, 4, 4, 5, 5, 5; são doze valores e, portanto, não existe um que divide a série ao meio; vemos que o valor que menos aparece é o 3 (duas vezes) — o 1 aparece quatro vezes, o 4



aparece três vezes e o 5, também, três vezes; para encontrar a mediana, desprezamos um dos valores iguais a 3, que é a de menor representação a série fica constituída por 1, 1, 1, 1, 3, 4, 4, 4, 5, 5, 5, e com isso, a mediana é quatro.

FÓRMULA: IADU = 2,5 X TOTIADU

Onde: TOTIADU: é a soma dos pontos da mediana de cada fator de desempenho da equipe.

#### **Fórmula 04:**

##### **Mensuração da Avaliação da Equipe**

FÓRMULA: IADE = 2,5 x TOT IADE

Onde: TOTIACT: é a soma dos pontos dos quatro fatores da avaliação do trabalho em equipe.

#### **Fórmula 05:**

##### **Mensuração da Avaliação das Condições de Trabalho**

FÓRMULA: IACT =  $100 \times \left( \frac{1 - \text{TOT IACT}}{35} \right)$

Onde: TOTIACT: é a soma dos pontos dos sete itens das condições de trabalho

#### **Fórmula 06:**

##### **Avaliação Institucional**

Composição e cálculo da Avaliação da Dimensão Institucional: A avaliação institucional pode ser calculada, por soma direta dos valores obtidos nos resultados obtidos no Plano de Trabalho/Metas (RT), avaliação do usuário e avaliação da equipe. Essa soma será submetida a um fator de correção, que tem como base para seu cálculo uma avaliação sobre as condições de trabalho.

FÓRMULA: INSPARCIAL = RT + IADE + IADU

Este resultado é o valor prévio da avaliação de desempenho institucional, ainda sem o fator de correção. Para obtê-lo, basta somar as três parcelas que o compõem. Finalmente, com o fator de correção calculado e com a nota da avaliação de desempenho institucional em mãos, podemos calcular a nota corrigida da avaliação de desempenho institucional, aplicando a fórmula adequada para esse cálculo. Essa fórmula controla o fator de correção, impedindo que os quatrocentos pontos sejam ultrapassados.

FÓRMULA: Fator de Correção (CO)

$$CO = [1 - (\text{INSPARCIAL} - 80)] \times \text{IACT} 320$$



INSPARCIAL: valor da somatória da dimensão institucional 80: o maior valor possível a ser acrescido à pontuação da Dimensão Institucional 320: pontuação máxima da Dimensão Institucional para a obtenção da correção.

IACT: resultado do cálculo da aplicação da fórmula do IACT Variação: de 80 a 400 pontos  
O resultado da Avaliação da Dimensão Institucional será composto pela pontuação parcial apurada (INSPARCIAL) acrescido do valor do fator de correção encontrado, ou seja:

$$INS = INSPARCIAL + CO$$

A pontuação da Dimensão Institucional poderá ser corrigida, excetuando-se duas situações:

- Quando a pontuação institucional tiver atingido a pontuação máxima, ou seja, 400 pontos;
- Quando as condições de trabalho receberem a pontuação máxima possível, ou seja, 35 pontos.

O valor da avaliação de desempenho institucional receberá maior correção, tanto menor ele seja e tanto piores forem às condições de trabalho; a recíproca também é verdadeira: quanto mais pontos forem obtidos na avaliação de desempenho institucional e quanto melhores forem às condições de trabalho, tanto menor será o valor do fator de correção.

#### **Fórmula 07:**

#### **Totalização da Avaliação de Desempenho**

FÓRMULA: Total AD = IND + INS

Onde:

- IND: Soma da pontuação obtida na avaliação da dimensão individual
- INS: Soma da pontuação obtida na avaliação da dimensão institucional corrigida

Para obter a nota final da avaliação de desempenho, basta somar a parcela referente à avaliação de desempenho individual com a parcela da avaliação de desempenho institucional:

- a) Para os servidores do nível funcional: TOTAL AD = INDIADF + INS
- b) Para os servidores do nível gerencial: TOTAL AD = INDIADG + INS



---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dúvidas sobre a utilização deste material poderão ser dirimidas conforme abaixo:

Secretaria de Governo Municipal – SGM

Secretaria Executiva de Gestão – SEGES

Coordenadoria de Gestão de Pessoas – COGEP

Departamento de Planejamento e Gestão de Carreiras - DPGC

Divisão de Gestão de Carreiras – DGC

[seges-cogep-dgc1-avdesemp@prefeitura.sp.gov.br](mailto:seges-cogep-dgc1-avdesemp@prefeitura.sp.gov.br)

Consulte também a versão digitalizada, frequentemente atualizada, deste material na página de **MANUAIS do DERH**, no **site da PMSP na internet** (vide endereço abaixo):

[www.prefeitura.sp.gov.br/manuaisrh](http://www.prefeitura.sp.gov.br/manuaisrh)