

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO – PMSP
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO - SMG
COORDENADORIA DE GESTÃO DE PESSOAS – COGEP



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

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

MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS

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

Versão 1 - agosto de 2017



Dúvidas sobre a utilização deste manual poderão ser dirimidas conforme abaixo discriminado.

Secretaria Municipal de Gestão - SMG
Coordenadoria de Gestão de Pessoas - COGEP
Departamento de Planejamento e Gestão de Carreiras - DGC
Divisão de Gestão de Carreiras – DGC
(smg-cogep-dgc1-avdesemp@prefeitura.sp.gov.br)

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

www.prefeitura.sp.gov.br/manuaisrh



SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO	4
II. DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	5
III. QUEM SERÁ AVALIADO?	6
IV. COMO SERÁ MENSURADO?	8
V. AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INDIVIDUAL	8
VI. COMO PROCEDER A AVALIAÇÃO?	11
VII. AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INSTITUCIONAL	12
VIII. RESULTADOS DE TRABALHO – RT	12
IX. AVALIAÇÃO DA EQUIPE - IADE	16
X. CONDIÇÕES DE TRABALHO - IACT	17
XI. AVALIAÇÃO DOS USUÁRIOS - IADU	17
XII. COMPOSIÇÃO E CÁLCULO DA AVALIAÇÃO DA DIMENSÃO INSTITUCIONAL	19
XIII. TOTALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
XIV. CICLO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
XV. ANEXOS	22
ANEXO I - LEGISLAÇÃO	23
LEI 13.748 (DOM 16/01/2004)	23
DECRETO 45090 (DOM 06/08/2004)	27
ANEXO II - FÓRMULAS APLICADAS	36
FÓRMULA 01: AVALIAÇÃO: AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL: NÍVEL: FUNCIONAL	36
FÓRMULA 02: AVALIAÇÃO: AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL: NÍVEL: GERENCIAL	36
FORMULA 03: AVALIAÇÃO: MENSURAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO USUÁRIO – IADU	37
FÓRMULA 04: AVALIAÇÃO: MENSURAÇÃO DA AVALIAÇÃO DA EQUIPE - IADE	37
FÓRMULA 05: AVALIAÇÃO: MENSURAÇÃO DA AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO-IACT	38
FÓRMULA 06: AVALIAÇÃO: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	38
FÓRMULA 07: AVALIAÇÃO: TOTALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	39
ANEXO III – FORMULÁRIOS - IADS	40
IADF 1/IADF 2 – Instrumental de Avaliação Funcional	40
IADG 1/IADG 2 – Instrumental de Avaliação Gerencial	42
IADG 3 – Instrumental de Avaliação Gerencial	44
RT – Instrumental de Resultado do Trabalho	45
IADE – Instrumental de Avaliação da Equipe de Trabalho	47
IACT – Instrumental de Avaliação das Condições de Trabalho	49
IADU – Instrumental de Avaliação do Usuário	51



I. 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.

Reafirmando estas premissas, as pesquisas realizadas junto aos servidores e levadas a campo nos anos de 2002 e 2003, pela equipe técnica do Departamento de Recursos Humanos – DERH – com as Comissões de Avaliação de Desempenho de todas as Secretarias Municipais, apontaram três questões importantes que foram suportes e subsídios para a formulação do novo modelo de avaliação:

- O processo de Avaliação de Desempenho contempla todos os servidores atuantes e não se restringe apenas aos funcionários efetivos, com vistas à promoção e crescimento na carreira;
- A influência das condições de trabalho por meio de resultados;
- E a necessidade de reformulação dos fatores de avaliação de desempenho.

Na finalidade de propor um Modelo de Avaliação de Desempenho que melhor atendesse as necessidades da municipalidade, sob a Coordenação da então Secretaria Municipal de Gestão, foi constituído um grupo de trabalho, com a participação de técnicos do Departamento de Recursos Humanos e de Representantes das Entidades Sindicais, com a finalidade de elaborar um documento diretor.

O modelo de avaliação proposto parte de uma abordagem sistêmica, buscando integrar as avaliações da atuação individual, do trabalho em equipe, dos resultados alcançados pelas unidades e da satisfação dos usuários dos serviços públicos.

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.

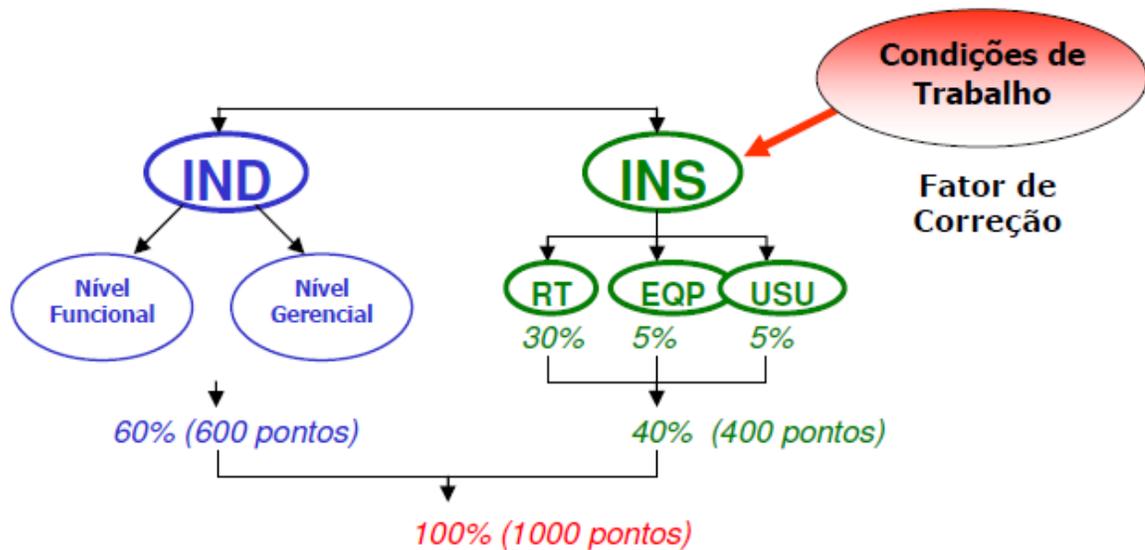
Deve-se considerar que a implementação desta sistemática envolve uma mudança gradativa e cultural organizacional e que, portanto, o sucesso deste modelo depende do grau de envolvimento e comprometimento de cada um dos servidores públicos municipais com o seu trabalho.

Considerando que os fatores de desempenho constantes dos instrumentais devem estar alinhados às diretrizes institucionais e aos indicadores de desempenho, os mesmos deverão ser analisados e reformulados periodicamente.

Este manual apresenta procedimentos que deverão ser adotados para a implementação da nova 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.

II. 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/metast;
- 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.

III. 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, 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**.



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, 3 (três) meses contínuos 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, 3 (três) meses 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 3 (três) meses 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 3 (três) meses 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, 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 Prefeituras Regionais, e encaminhados para o Departamento de Planejamento e Gestão de Carreiras da Coordenadoria de Gestão de Pessoas - COGEP da Secretaria Municipal de Gestão - SMG.

IV. 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 em sua soma geral será registrada no **Programa de Registro de Avaliação de Desempenho – PRAD** – 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.

V. 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.



1- NÍVEL FUNCIONAL

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

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

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.

Utilizando estes dados, o gestor terá subsídios para encaminhar o servidor para os programas de capacitação mais adequados.

2 - 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.

VI. COMO PROCEDER A AVALIAÇÃO?

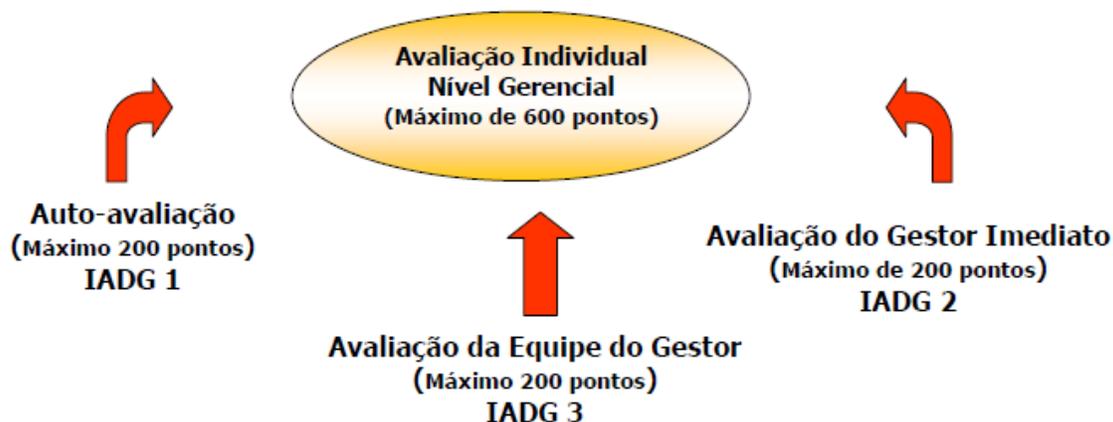
- a) **Auto-avaliação** – exercitar a autocrítica, rever as conquistas e os aspectos de desempenho que precisam ser melhorados, com responsabilidade.
- b) **Avaliação do gestor** – o gestor deve chamar seu subordinado para conversar à respeito de seu trabalho, com imparcialidade, fazendo uma crítica positiva apontando os aspectos que podem ser melhorados, apresentando a nota atribuída para cada fator com a devida justificativa.
- c) **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



VII. 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.

VIII. 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 Prefeituras Regionais: 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 Prefeituras Regionais, 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/Prefeituras Regionais. 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/Prefeitura Regional 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/Prefeitura Regional.

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 Prefeituras Regionais 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.

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:



Nº	AÇÕES	META ESTIPULADA	META ALCANÇADA
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:

Unidade:						
Ações: Projetos / Processos	Meta Atingida (em %)					Resultado Final
	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
Média						68

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: $35 + 70 + 85 + 50 + 100 = 68\%$, nota que irá entrar no PRAD.

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



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.

IX. 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.



X. 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.

XI. AVALIAÇÃO DOS USUÁRIOS - IADU

I - 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 subseqüentes.

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 conseqüente reformulação do IADU.

II – 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 – PRASERVIR 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 auto-atendimento 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.

XII. 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:

$$\text{INSPARCIAL} = \text{RT} + \text{IADE} + \text{IADU}$$

pontos

Variação: até 400

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:

$$\text{INS} = \text{INSPARCIAL} + \text{CO}$$



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 as condições de trabalho; a recíproca também é verdadeira: quanto mais pontos forem obtidos na avaliação de desempenho institucional e quanto melhores forem as condições de trabalho, tanto menor será o valor do fator de correção.

XIII. 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

Varição: 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

XIV. 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.

XV. ANEXOS

ANEXO I - Legislação

Lei 13.748 (DOM 16/01/2004)

Decreto 45090 (DOM 06/08/2004)

ANEXO II - Fórmulas Aplicadas

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

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

Formula 03: Avaliação: Mensuração da Avaliação do Usuário – IADU

Fórmula 04: Avaliação: Mensuração da Avaliação da Equipe - IADE

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

Fórmula 06: Avaliação: Avaliação Institucional

Fórmula 07: Avaliação: Totalização da Avaliação de Desempenho

ANEXO III - Formulários (IAD's)

IADF 1/IADF 2 – Instrumental de Avaliação Funcional

IADG 1/IADG 2 – Instrumental de Avaliação Gerencial

IADG 3 – Instrumental de Avaliação Gerencial

RT – Instrumental de Resultado do Trabalho

IADE – Instrumental de Avaliação da Equipe de Trabalho

IACT – Instrumental de Avaliação das Condições de Trabalho

IADU – Instrumental de Avaliação do Usuário



ANEXO I – LEGISLAÇÃO

LEI Nº 13.748, DE 16 DE JANEIRO DE 2004 – Publicada no DOM de 17/01/04

(Projeto de Lei nº 815/03, do Executivo)

Institui o novo plano de carreiras dos servidores integrantes do Quadro de Pessoal de Nível Médio, disciplina a avaliação de desempenho dos servidores públicos municipais e introduz outras alterações na legislação de pessoal do Município de São Paulo.

MARTA SUPLICY, Prefeita do Município de São Paulo, no uso das atribuições que lhe são conferidas por lei, faz saber que a Câmara Municipal, em sessão de 16 de dezembro de 2003, decretou e eu promulgo a presente lei:

.....

TÍTULO II

DISPOSIÇÕES ESPECÍFICAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 85. Este Título dispõe sobre a instituição, no âmbito do Município de São Paulo, de sistemática para avaliação de desempenho dos servidores públicos da administração direta.

CAPÍTULO I

DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 86. Fica instituída, no âmbito do Município de São Paulo, sistemática para avaliação de desempenho dos servidores públicos da administração direta.

§ 1º. Para os fins previstos nesta lei, define-se como avaliação de desempenho o monitoramento sistemático e contínuo, sob vários aspectos, da atuação individual e institucional.

§ 2º. A avaliação institucional consiste na mensuração do funcionamento da equipe de trabalho, das atividades desempenhadas, das metas e resultados alcançados, sempre considerando as condições de trabalho.

Art. 87. Serão avaliados, nos termos desta lei, os servidores públicos municipais efetivos, admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão da administração direta da Prefeitura do Município de São Paulo, agrupados nos seguintes níveis de avaliação:

I - gerencial;

II - funcional.

§ 1º. Serão também avaliados os servidores de outros órgãos públicos colocados à disposição da Prefeitura do Município de São Paulo.

§ 2º. Ficam excluídos da avaliação de desempenho os servidores ocupantes dos cargos de provimento em comissão de Secretário Municipal, Subprefeito e Chefe de Gabinete, bem como os servidores contratados por tempo determinado nos termos das Leis nº 10.793, de 21 de dezembro de 1989, e alterações.

Art. 88. A avaliação de desempenho abrangerá as seguintes dimensões:



- I - individual;
- II - institucional.

Art. 89. Os resultados da avaliação de desempenho servirão de subsídio para:

- I - programas de capacitação e requalificação profissional;
- II - programas de treinamento e desenvolvimento profissional;
- III - movimentação de pessoal entre Secretarias Municipais ou entre essas e as Subprefeituras;
- IV - processos internos de seleção na Prefeitura do Município de São Paulo;
- V - promoção por merecimento;
- VI - progressão funcional nas carreiras;
- VII - premiações a serem instituídas no âmbito da Prefeitura do Município de São Paulo;
- VIII - planos de gestão das políticas públicas e alocação dos recursos;
- IX - outros mecanismos de valorização profissional.

Parágrafo único. A pontuação mínima, para os efeitos do disposto nos incisos V e VI, será estabelecida em decreto.

CAPÍTULO II

DA COMPOSIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 90. A avaliação de desempenho será composta:

- I - na dimensão individual, por fatores de desempenho que reflitam as atitudes e comportamentos fundamentais para o desempenho das tarefas e atividades funcionais ou gerenciais;
- II - na dimensão institucional:
 - a) pelos resultados efetivamente alcançados em termos de metas, projetos, tarefas ou atividades;
 - b) por fatores de desempenho que reflitam as atitudes e comportamentos que contribuam para o fortalecimento do trabalho em equipe;
 - c) pelo nível de satisfação dos usuários dos serviços prestados pela unidade de trabalho;
 - d) pelas condições sob as quais o trabalho é desenvolvido.

CAPÍTULO III

DA MENSURAÇÃO DA DIMENSÃO INDIVIDUAL

Art. 91. Para obtenção da nota final do desempenho, a dimensão individual corresponderá a uma parcela específica do total máximo de pontos da avaliação de desempenho, conforme dispuser o regulamento.

Art. 92. Para o nível gerencial, os resultados da dimensão individual serão obtidos pela soma:

- I - dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado;
- II - dos conceitos atribuídos pela chefia imediata;
- III - da média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe subordinada à gerência avaliada.

Art. 93. Para o nível funcional, os resultados da dimensão individual serão obtidos pela soma dos conceitos atribuídos:



- I - pelo próprio avaliado;
- II - pela chefia imediata.

CAPÍTULO IV

DA MENSURAÇÃO DA DIMENSÃO INSTITUCIONAL

Art. 94. Para obtenção da nota final do desempenho, a dimensão institucional corresponderá a uma parcela específica do total máximo de pontos da avaliação de desempenho, conforme dispuser o regulamento.

Art. 95. A pontuação prevista no artigo 94 será obtida pela soma dos conceitos atribuídos:

- I - ao resultado do trabalho decorrente do alcance das metas e dos indicadores ou da realização das atividades ou projetos, previamente estabelecidos;
- II - aos fatores de desempenho da equipe, auto-atribuídos por consenso pela própria equipe de trabalho;
- III - pelos usuários, considerando-se a média dos conceitos atribuídos à respectiva unidade.

§ 1º. Serão também pontuadas as condições de trabalho, mediante consenso da própria equipe quanto aos fatores que influenciaram o resultado do trabalho.

§ 2º - Os pontos resultantes das condições de trabalho de que trata o parágrafo 1º deste artigo serão utilizados como fator de correção para a pontuação obtida de acordo com os incisos I, II e III do "caput".

CAPÍTULO V

DO CICLO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 96. O ciclo da avaliação de desempenho compreenderá as seguintes etapas:

- I - estabelecimento de compromisso;
- II - acompanhamento;
- III - avaliação parcial;
- IV - fechamento do ciclo;
- V - apuração final.

CAPÍTULO VI

DISPOSIÇÕES FINAIS SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 97. Para efeitos da apuração dos resultados, serão considerados os eventos ocorridos até o encerramento do ciclo da avaliação de desempenho, correspondente ao ano-base, assim definido o ano imediatamente anterior ao ano de exercício.

Parágrafo único. O ano-base definido no "caput" deste artigo inicia-se em 1º de janeiro e termina em 31 de dezembro.

Art. 98. A sistemática da avaliação de desempenho de que trata esta lei será periodicamente atualizada por proposta da Secretaria Municipal de Gestão Pública, visando mantê-la compatível com as políticas, as práticas e as inovações da área de gestão de recursos humanos.



Parágrafo único. A sistemática da avaliação de desempenho de que trata o "caput" produzirá efeitos a partir do ano-base de 2004, exercício de 2005.

Art. 99. No prazo de 90 (noventa) dias, contados da data da publicação desta lei, o Executivo editará, mediante decreto, normas e regulamentações específicas sobre a avaliação de desempenho e as fichas de avaliação de desempenho.

.....

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, aos 16 de janeiro de 2004, 450º da fundação de São Paulo.

MARTA SUPLICY, PREFEITA

LUIZ TARCISIO TEIXEIRA FERREIRA, Secretário dos Negócios Jurídicos

LUÍS CARLOS FERNANDES AFONSO, Secretário de Finanças e Desenvolvimento Econômico

DUVANIER PAIVA FERREIRA, Secretário Municipal de Gestão Pública - Substituto

Publicada na Secretaria do Governo Municipal, em 16 de janeiro de 2004.

RUI GOETHE DA COSTA FALCÃO, Secretário do Governo Municipal



DECRETO Nº 45.090, DE 5 DE AGOSTO DE 2004 – publicado no DOM de 06/08/04

Regulamenta a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores públicos da Administração Direta do Município de São Paulo, prevista no Título II da Lei nº 13.748, de 16 de janeiro de 2004.

MARTA SUPLICY, Prefeita do Município de São Paulo, no uso das atribuições que lhe são conferidas por Lei,

D E C R E T A:

Art. 1º. A sistemática para avaliação de desempenho dos servidores públicos da Administração Direta do Município de São Paulo, prevista no Título II da Lei nº 13.748, de 16 de janeiro de 2004, fica regulamentada nos termos deste decreto.

Art. 2º. Serão avaliados, de acordo com o disposto no artigo 87 da Lei nº 13.748, de 2004, todos os servidores públicos municipais efetivos, admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão da Administração Direta da Prefeitura do Município de São Paulo, exceto os ocupantes dos cargos de provimento em comissão de Secretário Municipal, Subprefeito 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.

Parágrafo único. Aos servidores efetivos ou admitidos, quando ocupantes dos cargos de Secretário Municipal, Subprefeito e Chefe de Gabinete, aplica-se, no que couber, o disposto nos incisos I e II do artigo 5º deste decreto.

DA COMPOSIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 3º. A avaliação de desempenho é composta por duas dimensões, nos termos dos artigos 88 e 90 da Lei nº 13.748, de 2004, a saber:

I - dimensão de desempenho individual, composta por fatores individuais de desempenho;

II - dimensão de desempenho institucional, composta por:

- a) resultado do trabalho decorrente do plano de trabalho e/ou metas;
- b) fatores do trabalho em equipe;
- c) avaliação do usuário;
- d) avaliação das condições de trabalho.

DOS AVALIADOS

Art. 4º. Para fins do disposto no artigo 87 da Lei nº 13.748, de 2004, considera-se:

I - nível gerencial: o agrupamento de servidores que se encontrem no gerenciamento de equipe de trabalho, conforme previsto no artigo 32 deste decreto;

II - nível funcional: o agrupamento de servidores que não tenham outros servidores ou equipe de trabalho sob sua responsabilidade.

§ 1º. A avaliação deverá considerar o cargo ou função, a gestão de equipe e a unidade de trabalho na qual esteve o servidor em exercício nos 3 (três) meses que antecederem o fechamento do ciclo da avaliação de desempenho referido no artigo 28 deste decreto.

§ 2º. Na hipótese do servidor, no momento da avaliação, não contar com o tempo previsto no § 1º deste artigo, será ele avaliado com base na situação



imediatamente anterior em que tenha permanecido por, pelo menos, 3 (três) meses.

Art. 5º. Os servidores afastados ou licenciados serão avaliados na seguinte conformidade:

I - tendo o servidor completado, pelo menos, 3 (três) meses de efetivo exercício no cargo, função ou gestão de equipe no ciclo da avaliação de desempenho, antes do seu afastamento ou licenciamento, deverá ser apurada a pontuação da dimensão individual, mediante a utilização dos instrumentais de avaliação de desempenho individual referidos no artigo 10 deste decreto;

II - na hipótese do servidor não ter completado, pelo menos, 3 (três) meses de efetivo exercício no cargo, função ou gestão de equipe no ciclo da avaliação de desempenho, antes do seu afastamento ou licenciamento, será considerada a maior pontuação obtida dentre as três últimas avaliações;

III - estando o servidor licenciado, por motivo de doença, na ocasião do fechamento do respectivo ciclo da avaliação de desempenho, aplicar-se-á o disposto no inciso II deste artigo.

Parágrafo único. As disposições deste artigo não se aplicam aos servidores que estiverem licenciados nos termos do artigo 153 da Lei nº 8.989, de 29 de outubro de 1979.

Art. 6º. Os servidores que se encontrarem afastados para prestar serviços em Autarquia do Município de São Paulo poderão ser avaliados pelo respectivo órgão.

§ 1º. A avaliação dos servidores de que trata o "caput" deste artigo poderá se dar mediante a aplicação da sistemática de avaliação de desempenho regulamentada por este decreto.

§ 2º. Na hipótese do servidor afastado ser avaliado por sistemática diversa da ora estabelecida, aplica-se a ele, conforme o caso, o disposto nos incisos I e II do artigo 5º deste decreto.

DOS AVALIADORES

Art. 7º. Os servidores do nível gerencial, nos termos do disposto no artigo 92 da Lei nº 13.748, de 2004, serão avaliados, na dimensão individual, na seguinte conformidade:

I - por auto-avaliação;

II - pelo gestor imediato;

III - pelos integrantes da equipe de trabalho a ele subordinado.

Art. 8º. Os servidores do nível funcional, de acordo com disposto no artigo 93 da Lei nº 13.748, de 2004, serão avaliados, na dimensão individual, na seguinte conformidade:

I - por auto-avaliação;

II - pelo gestor imediato.

Art. 9º. Na dimensão institucional, em consonância com o artigo 95 da Lei nº 13.748, de 2004, os servidores serão avaliados na seguinte conformidade:

I - resultado do plano de trabalho e/ou metas: a pontuação corresponderá ao índice de execução das ações contempladas no plano de trabalho;

II - desempenho da equipe: a avaliação será feita pelos integrantes da respectiva equipe de trabalho, mediante consenso;



III - avaliação do usuário: será feita pelos usuários da respectiva unidade de trabalho;

IV - condições de trabalho: a avaliação será feita pelos integrantes da respectiva equipe de trabalho.

DA MENSURAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 10. Os fatores de avaliação de desempenho serão pontuados com valores numéricos inteiros de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 (um) o menor e 5 (cinco) o maior valor, e, após, transformados em uma escala de 1000 (mil) pontos, nos termos dos artigos 91 e 94 da Lei nº 13.748, de 2004.

§ 1º. A dimensão individual corresponderá ao máximo de 600 (seiscentos) pontos ou 60% (sessenta por cento) do total máximo de pontos possíveis na escala de 1000 (mil) pontos, na seguinte conformidade:

I - para o nível gerencial, de acordo com o artigo 92 da Lei nº 13.748, de 2004:

a) a auto-avaliação corresponderá ao máximo de 200 (duzentos) pontos ou 20% (vinte por cento) do total máximo de pontos possíveis na escala de 1000 (mil) pontos;

b) a avaliação do gestor imediato corresponderá ao máximo de 200 (duzentos) pontos ou 20% (vinte por cento) do total máximo de pontos possíveis na escala de 1000 (mil) pontos;

c) a avaliação da equipe de trabalho corresponderá ao máximo de 200 (duzentos) pontos ou 20% (vinte por cento) do total máximo de pontos possíveis na escala de 1000 (mil) pontos;

II - para o nível funcional, nos termos do artigo 93 da Lei nº 13.748, de 2004:

a) a auto-avaliação corresponderá ao máximo de 300 (trezentos) pontos ou 30% (trinta por cento) do total máximo de pontos possíveis na escala de 1000 (mil) pontos;

b) a avaliação do gestor imediato corresponderá ao máximo de 300 (trezentos) pontos ou 30% (trinta por cento) do total máximo de pontos possíveis na escala de 1000 (mil) pontos.

§ 2º. A dimensão institucional corresponderá ao máximo de 400 (quatrocentos) pontos ou 40% (quarenta por cento) do total máximo de pontos possíveis na escala de 1000 (mil) pontos, nos termos do artigo 95 da Lei nº 13.748, de 2004, na seguinte conformidade:

a) o resultado do plano de trabalho e/ou metas corresponderá ao máximo de 300 (trezentos) pontos ou 30% (trinta por cento) do total máximo de pontos possíveis na escala de 1000 (mil) pontos;

b) o desempenho do trabalho em equipe corresponderá ao máximo de 50 (cinquenta) pontos ou 5% (cinco por cento) do total máximo de pontos possíveis na escala de 1000 (mil) pontos;

c) a avaliação do usuário corresponderá ao máximo de 50 (cinquenta) pontos ou 5% (cinco por cento) do total máximo de pontos possíveis na escala de 1000 (mil) pontos;

d) a pontuação atribuída às condições de trabalho será utilizada como fator de correção, aplicado sobre a pontuação apurada na dimensão institucional como um todo, na conformidade dos critérios estabelecidos no § 1º do artigo 14 deste decreto.

Art. 11. Para a realização da avaliação de desempenho, serão utilizados instrumentais a serem definidos por portaria da Secretaria Municipal de Gestão Pública.



Art. 12. No desempenho individual, os servidores do nível gerencial serão avaliados a partir dos 12 (doze) fatores de desempenho, estabelecidos em portaria da Secretaria Municipal de Gestão Pública, com pontuação apurada na seguinte conformidade:

I - na auto-avaliação, poderá ser atribuída a cada fator a pontuação de 1 (um) a 5 (cinco) pontos, totalizando um mínimo de 12 (doze) pontos e um máximo de 60 (sessenta) pontos;

II - na avaliação pelo gestor imediato, poderá ser atribuída a cada fator a pontuação de 1 (um) a 5 (cinco) pontos, totalizando um mínimo de 12 (doze) pontos e um máximo de 60 (sessenta) pontos;

III - na avaliação pela equipe de trabalho, cada um dos integrantes da equipe poderá atribuir a cada fator a pontuação de 1 (um) a 5 (cinco) pontos, totalizando um mínimo de 12 (doze) pontos e um máximo de 60 (sessenta) pontos.

Parágrafo único. A pontuação prevista no inciso III deste artigo será calculada pela média, dividindo-se o total de pontos atribuídos ao gestor pelo número de avaliadores.

Art. 13. No desempenho individual, os servidores do nível funcional serão avaliados a partir dos 10 (dez) fatores de desempenho estabelecidos em portaria da Secretaria Municipal de Gestão Pública, com pontuação apurada na seguinte conformidade:

I - na auto-avaliação, poderá ser atribuída a cada fator a pontuação de 1 (um) a 5 (cinco) pontos, totalizando um mínimo de 10 (dez) pontos e um máximo de 50 (cinquenta) pontos;

II - na avaliação pelo gestor imediato, poderá ser atribuída a cada fator a pontuação de 1 (um) a 5 (cinco) pontos, totalizando um mínimo de 10 (dez) pontos e um máximo de 50 (cinquenta) pontos.

Art. 14. No desempenho institucional, o resultado do trabalho será apurado pelo índice de execução das ações contempladas no plano de trabalho, atribuindo-se pontuação:

I - igual a 1 (um) para índice inferior a 20% (vinte por cento) do alcance das metas;

II - igual a 2 (dois) para índice igual ou superior a 20% (vinte por cento) e inferior a 40% (quarenta por cento) do alcance das metas;

III - igual a 3 (três) para índice igual ou superior a 40% (quarenta por cento) e inferior a 60% (sessenta por cento) do alcance das metas;

IV - igual a 4 (quatro) para índice igual ou superior a 60% (sessenta por cento) e inferior a 80% (oitenta por cento) do alcance das metas;

V - igual a 5 (cinco) para índice igual ou superior a 80% (oitenta por cento) do alcance das metas.

Art. 15. Os fatores de avaliação de desempenho, na sua dimensão institucional, serão apurados na seguinte conformidade:

I - o desempenho da equipe levará em consideração 4 (quatro) fatores, com valores numéricos inteiros de no mínimo 1 (um) e no máximo 5 (cinco) pontos para cada fator, totalizando um mínimo de 4 (quatro) e um máximo de 20 (vinte) pontos, a serem atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho, por consenso;

II - a avaliação do usuário levará em consideração 4 (quatro) fatores, com valores numéricos inteiros de no mínimo 1 (um) e no máximo 5 (cinco) pontos para cada fator, totalizando um mínimo de 4 (quatro) e um máximo de 20 (vinte) pontos;



III - a avaliação das condições de trabalho levará em consideração 7 (sete) fatores, com valores numéricos inteiros de no mínimo 1 (um) e no máximo 5 (cinco) pontos para cada fator, totalizando um mínimo de 7 (sete) e um máximo de 35 (trinta e cinco) pontos, a serem atribuídos, por consenso, pelos integrantes da equipe de trabalho.

Parágrafo único. O resultado da avaliação das condições de trabalho será aplicado como fator de correção da pontuação total apurada, elevando a pontuação da dimensão institucional, exceto quando:

- I - a pontuação da dimensão institucional atingir a pontuação máxima possível, prevista no § 2º do artigo 10 deste decreto;
- II - for atribuída a pontuação máxima possível às condições de trabalho.

DO PLANO DE TRABALHO E/OU METAS

Art. 16. Para os fins deste decreto, considera-se plano de trabalho e/ou metas o conjunto de ações que integram projetos ou processos, assim definidos:

- I - projeto: conjunto de atividades inter-relacionadas para alcançar objetivos específicos, dentro de um período de tempo;
- II - processo: atividades de manutenção da rotina de trabalho, integrantes do contexto do plano.

Art. 17. O plano de trabalho e/ou metas será elaborado e acompanhado pelo gestor da unidade de trabalho, com as respectivas equipes, no início do ciclo da avaliação de desempenho, podendo ser revisto em conformidade com os critérios e procedimentos a serem estabelecidos pela Secretaria Municipal de Gestão Pública.

Parágrafo único. As unidades de trabalho, para fins de avaliação de desempenho, serão definidas em portaria da Secretaria Municipal de Gestão Pública.

Art. 18. O plano de trabalho e/ou metas será validado e publicado no Diário Oficial do Município, como segue:

- I - no âmbito das Subprefeituras, pelo Subprefeito, por proposta da respectiva Coordenadoria, em conjunto com a Secretaria a que se relaciona tecnicamente;
- II - no âmbito das Secretarias, pelo Titular da Pasta, por proposta de cada Departamento ou equivalente.

§ 1º. Na hipótese de alguma ação não ser validada, deverá ela ser revista, discutida e ajustada com a unidade proponente.

§ 2º. O plano de trabalho e/ou metas deverá ser publicado no Diário Oficial do Município entre os meses de janeiro e fevereiro de cada ano, sendo republicado quando sofrer alterações.

Art. 19. O plano de trabalho e/ou metas deverá conter, no mínimo, a identificação:

- I - da unidade responsável pela sua elaboração;
- II - do gestor do plano de trabalho e/ou metas;
- III - do plano de trabalho e/ou metas;
- IV - das ações integrantes do plano de trabalho e/ou metas.

Art. 20. Considerar-se-á, na elaboração das ações, as demandas das respectivas unidades de trabalho, bem como as diretrizes institucionais, sendo cadastradas em sistema informatizado, em conformidade com os procedimentos a serem especificados em portaria da Secretaria Municipal de Gestão Pública.



Art. 21. As ações deverão conter, no mínimo:

- I - a identificação da unidade de trabalho;
- II - a identificação do gestor da ação;
- III - a identificação dos componentes da equipe responsável pela ação;
- IV - o nome e a codificação da ação;
- V - o objetivo;
- VI - a meta;
- VII - o público alvo;
- VIII - o cronograma de atividades ou etapas, contendo a descrição e as datas de início e término de cada atividade ou etapa.

Art. 22. Ao final do ciclo de avaliação de desempenho, será considerado, na apuração da pontuação do resultado do trabalho, o grau de atingimento das metas.

Parágrafo único. Na hipótese de alguma meta não ser atingida por razões externas à unidade gestora do plano de trabalho, poderá ela ser excluída da apuração da pontuação do resultado do trabalho, com a devida justificativa e aprovação do respectivo Subprefeito ou Secretário.

DA AVALIAÇÃO DO USUÁRIO

Art. 23. Para fins deste decreto, consideram-se:

- I - usuários externos: as pessoas que utilizam os serviços prestados pela Prefeitura do Município de São Paulo;
- II - usuários internos: aqueles que utilizam, na condição de servidores, os serviços prestados pelas unidades de trabalho da Prefeitura do Município de São Paulo.

Art. 24. As unidades de trabalho que prestam serviços diretamente aos usuários externos serão por estes avaliados periodicamente, segundo critérios a serem estabelecidos em portaria da Secretaria Municipal de Gestão Pública.

Art. 25. As unidades de trabalho que prestam serviços internos serão avaliadas pelos usuários internos, segundo critérios a serem estabelecidos em portaria da Secretaria Municipal de Gestão Pública.

DA AVALIAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE

Art. 26. O desempenho da equipe será avaliado pela respectiva equipe, por consenso, nos termos do inciso II do artigo 9º e do inciso I do artigo 15, ambos deste decreto, mediante Fatores de Desempenho do Trabalho em Equipe, estabelecidos em portaria da Secretaria Municipal de Gestão Pública.

Parágrafo único. Para os fins deste título, entende-se por equipe de trabalho o menor agrupamento de servidores respondendo a um mesmo gestor imediato.

Art. 27. Caberá à equipe de trabalho:

- I - realizar a avaliação do gestor imediato, nos termos do inciso III do artigo 7º deste decreto;
- II - realizar sua auto-avaliação, por consenso, nos termos do inciso II do artigo 9º e do artigo 15, ambos deste decreto;
- III - realizar a avaliação das condições de trabalho, nos termos do inciso IV do artigo 9º deste decreto.



DO CICLO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 28 - O ciclo da avaliação de desempenho inicia-se em 1º de janeiro e finda em 31 de dezembro, compreendendo as seguintes etapas, em conformidade com os artigos 96 e 97 da Lei nº 13.748, de 2004:

- I - estabelecimento de compromissos individuais de desempenho, firmados no início do ciclo entre o gestor e cada integrante da equipe;
- II - estabelecimento de compromissos coletivos, firmados no início do ciclo entre o gestor e a equipe de trabalho, para a elaboração do plano de trabalho e/ou metas;
- III - acompanhamento do desempenho individual e coletivo, sob orientação e supervisão do gestor, em todos os trabalhos desenvolvidos ao longo do ciclo;
- IV - avaliação parcial, para fins de correções, mediante verificação dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho, que deverá ser efetuada no mês de julho do mesmo ano;
- V - apuração das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho, de acordo com os critérios estabelecidos neste decreto, devendo se dar durante o mês de dezembro de cada ano;
- VI - consolidação da pontuação final para tabulação de todas as pontuações individualizadas da avaliação de desempenho de cada unidade de trabalho e servidores avaliados, devendo se dar imediatamente após a apuração de que trata o inciso V deste artigo;
- VII - publicação das pontuações no Diário Oficial do Município, observando procedimentos a serem definidos em portaria da Secretaria Municipal de Gestão Pública;
- VIII - retorno aos avaliados, por meio de reuniões com os gestores, os servidores avaliados e as equipes de trabalho, visando discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações.

DAS COMPETÊNCIAS

Art. 29. Compete à Secretaria Municipal de Gestão Pública:

- I - empreender as ações necessárias à normatização e à operacionalização da sistemática de avaliação de desempenho regulamentada por este decreto;
- II - promover, a partir dos resultados obtidos no ciclo da avaliação de desempenho, análises estatísticas, levantamentos e relatórios de informações gerenciais para divulgação;
- III - revisar e alterar, sempre que necessário, os instrumentais de avaliação de desempenho, mediante discussões e debates ocorridos no âmbito do Sistema de Negociação Permanente - SINP;
- IV - realizar, continuamente, estudos e projetos, visando aperfeiçoar os procedimentos pertinentes à sistemática da avaliação de desempenho, nos termos do artigo 98 da Lei nº 13.748, de 2004.

Art. 30. Caberá aos Secretários Municipais e Subprefeitos, em seus respectivos âmbitos de atuação:

- I - estabelecer as diretrizes institucionais e orientar os gestores quanto à sua execução;
- II - propiciar e apoiar as ações de capacitação profissional necessárias à aplicação da nova sistemática de avaliação de desempenho;
- III - viabilizar a execução dos planos de trabalho e/ou metas estabelecidos pelas respectivas unidades de trabalho;



IV - analisar os resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho, empreendendo ações de correção;

V - aplicar e fazer cumprir as diretrizes e procedimentos estabelecidos por este decreto;

VI - propiciar e estimular a capacitação e aperfeiçoamento profissional contínuos dos servidores, a partir das necessidades apontadas pelos resultados da avaliação de desempenho;

VII - estimular a melhoria contínua dos processos de trabalho e do desempenho dos servidores, visando a qualidade na prestação dos serviços públicos municipais.

Art. 31. Compete às Unidades de Recursos Humanos das Secretarias Municipais e às Supervisões de Gestão de Pessoas das Coordenadorias de Administração e Finanças das Subprefeituras, em seus respectivos âmbitos:

I - prestar suporte técnico para a operacionalização da sistemática de avaliação de desempenho;

II - contribuir para o processo de capacitação de avaliadores e avaliados;

III - criar canais de comunicação com as Unidades de Recursos Humanos de outras Secretarias Municipais e Supervisões de Gestão de Pessoas das Coordenadorias de Administração e Finanças de outras Subprefeituras;

IV - estabelecer interlocução com o Departamento de Recursos Humanos - DRH, da Secretaria Municipal de Gestão Pública;

V - analisar os resultados obtidos e promover as ações necessárias à melhoria do desempenho apurado no processo de avaliação de desempenho;

VI - subsidiar os respectivos Secretários e Subprefeitos na implementação das políticas afetas às suas esferas, bem como os estudos necessários ao aperfeiçoamento da sistemática de avaliação de desempenho, coordenados pelo Departamento de Recursos Humanos - DRH, da Secretaria Municipal de Gestão Pública.

Art. 32. Caberá aos gestores, em seus respectivos âmbitos de atuação:

I - aplicar e fazer cumprir as diretrizes e procedimentos estabelecidos por este decreto;

II - orientar e apoiar as equipes de trabalho na execução do plano de trabalho e/ou metas;

III - promover a melhoria contínua do desempenho dos servidores;

IV - garantir aos avaliados o retorno dos resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho;

V - incentivar a capacitação profissional dos servidores sob sua responsabilidade;

VI - incentivar e propiciar a realização do trabalho em equipe;

VII - participar dos programas de treinamento, visando ao aperfeiçoamento das funções de gestão de equipes e unidades de trabalho;

VIII - contribuir para a melhoria da sistemática de avaliação de desempenho.

Art. 33. Caberá aos servidores:

I - contribuir para a implementação da sistemática de avaliação de desempenho estabelecida por este decreto;

II - empreender esforços pessoais para melhorar continuamente o seu desempenho;

III - contribuir ativamente para melhorar o trabalho em equipe;

IV - colaborar para a melhoria contínua dos serviços prestados pelo Município de São Paulo;



V - buscar seu auto-desenvolvimento profissional e participar de programas de capacitação oferecidos pela Administração.

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 34. Os procedimentos referentes à operacionalização da avaliação de desempenho, bem como a instituição dos respectivos instrumentais, serão estabelecidos em portaria da Secretaria Municipal de Gestão Pública, no prazo de 30 (trinta) dias da publicação deste decreto.

Parágrafo único. Os fatores estabelecidos nos instrumentais de avaliação de desempenho serão alterados sempre que necessário, por proposta do Departamento de Recursos Humanos - DRH da Secretaria Municipal de Gestão Pública, considerando os resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho e ouvidas as Unidades de Recursos Humanos das Secretarias Municipais e as Supervisões de Gestão de Pessoas das Coordenadorias de Administração e Finanças das Subprefeituras.

Art. 35. As informações referentes à sistemática da avaliação de desempenho serão geridas pelos respectivos gestores e acompanhadas de forma global pela Secretaria Municipal de Gestão Pública, por meio de sistema informatizado.

Art. 36. As Autarquias do Município de São Paulo, em conjunto com as Secretarias a que estão vinculadas, deverão decidir sobre adoção da sistemática de avaliação de desempenho de que trata este decreto.

Art. 37. Os casos omissos serão resolvidos pela Secretaria Municipal de Gestão Pública, ouvidas as Unidades de Recursos Humanos das Secretarias Municipais e as Supervisões de Gestão de Pessoas das Coordenadorias de Administração e Finanças das Subprefeituras.

Art. 38. As despesas com a execução deste decreto correrão por conta das dotações orçamentárias próprias, suplementadas se necessário.

Art. 39. Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, aos 5 de agosto de 2004, 451^º da fundação de São Paulo.

MARTA SUPLICY, PREFEITA

LUIZ TARCÍSIO TEIXEIRA FERREIRA, Secretário dos Negócios Jurídicos

LUÍS CARLOS FERNANDES AFONSO, Secretário de Finanças e Desenvolvimento Econômico

MÔNICA VALENTE, Secretária Municipal de Gestão pública

CARLOS ALBERTO ROLIM ZARATTINI, Secretário Municipal das Subprefeituras

Publicado na Secretaria do Governo Municipal, em 5 de agosto de 2004.

JILMAR AUGUSTINHO TATTO, Secretário do Governo Municipal



ANEXO II – 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: $IADU = 2,5 \times TOTIADU$

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

Fórmula 04 Mensuração da Avaliação da Equipe

FÓRMULA: $IADE = 2,5 \times TOT IADE$

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

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)

$$CO = [1 - (INSPARCIAL - 80)] \times IACT \div 320$$

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

Varição: 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 as condições de trabalho; a recíproca também é verdadeira: quanto mais pontos forem obtidos na avaliação de desempenho institucional e quanto melhores forem as condições de trabalho, tanto menor será o valor do fator de correção.

Fórmula 07 Totalização da Avaliação de Desempenho

FÓRMULA:

$$\text{Total AD} = \text{IND} + \text{INS}$$

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:

$$\text{TOTAL AD} = \text{INDIADF} + \text{INS}$$

b) Para os servidores do nível gerencial:

$$\text{TOTAL AD} = \text{INDIADG} + \text{INS}$$



ANEXO III – FORMULÁRIOS

<p>PREFEITURA DE SÃO PAULO</p> <p>SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO - COGEP</p> <p>DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS</p>	<p style="text-align: center;">INSTRUMENTAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</p> <p style="text-align: center;">- IAD</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; margin: 0 auto; text-align: center; padding: 2px;">IADF-1</div> <p style="text-align: center;">NÍVEL FUNCIONAL 1</p> <p style="text-align: center;">EXERCÍCIO</p>
INSTRUÇÕES	
<p>1. Neste instrumental deverá ser feita a auto-avaliação do servidor.</p> <p>2. Preencher os campos IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO , DATAR E ASSINAR</p> <p>3. Avaliar os fatores com valores inteiros de 1 (mín) a 5 (máx), anotando-os na coluna da direita (PONTUAÇÃO)</p> <p>4. Somar na vertical (TOTAL DE PONTOS)</p>	
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO	
PERÍODO DA AUTO-AVALIAÇÃO	
CICLO DE AVALIAÇÃO	Data: ___/___/___ <div style="text-align: right; font-size: small;">carimbo/assinatura</div>
FATORES PARA AUTO-AVALIAÇÃO FUNCIONAL	
Este nível de avaliação reúne servidores públicos municipais efetivos, admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão de desempenho funcional. Os fatores estão em ORDEM ALFABÉTICA.	
ABERTURA A MUDANÇAS: Consigo me adaptar a situações novas e mudanças no trabalho, buscando entender e atender novas demandas e prioridades.	PONTUAÇÃO 1 a 5 (mín - máx)
CRIATIVIDADE: Busco realizar inovações no meu trabalho, visando melhorá-lo constantemente.	
CUMPRIMENTO DE PRAZOS: Executo as atividades profissionais dentro do prazo estabelecido.	
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Aproveito as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar minha postura e atuação profissional.	
DETERMINAÇÃO: Decido e resolvo dificuldades no meu trabalho.	
COMPROMISSO: Assumo minhas responsabilidades, estando atento ao exercício do meu papel profissional	
INICIATIVA: Empreendo esforços para resolver as demandas e necessidades dos usuários e da equipe, tão logo elas surjam.	
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Atuo de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.	
RELACIONAMENTO PESSOAL: Mantenho bom relacionamento com usuários e membros da equipe de trabalho.	
TRABALHO EM EQUIPE: Assumo minhas atividades dispondo-me a colaborar com os membros da equipe para melhorar o desempenho coletivo.	
TOTAL DE PONTOS (TOT_{IADF1}): Some a pontuação de cada item e escreva o total no espaço ao lado. <div style="border: 2px solid black; width: 100px; height: 30px; float: right; margin-top: 5px;"></div>	
<p>Pesquisa para substituição de fatores:</p> <p>Caro servidor, na sua opinião existe algum fator que não deveria constar da avaliação?</p> <p>Se sim, escreva qual:</p> <p>Por que ele deve ser substituído:</p> <p>Proponha um outro fator que deveria entrar em seu lugar:</p>	



 <p>PREFEITURA DE SÃO PAULO</p> <p>SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO - COGEP</p> <p>DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS</p>	<p>INSTRUMENTAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</p> <p>- IAD</p> <p>NÍVEL FUNCIONAL 2</p> <p>EXERCÍCIO</p>	<p>IADF-2</p>
---	--	----------------------

INSTRUÇÕES	
<p>1. Neste instrumental será feito a avaliação do servidor pela chefia imediata.</p> <p>2. Preencher os campos IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO, DATAR E ASSINAR.</p> <p>3. Avaliar os fatores com valores inteiros de 1 (mín) a 5 (máx), anotando-os na coluna da direita (PONTUAÇÃO)</p> <p>4. Somar na vertical (TOTAL DE PONTOS)</p> <p>5. Dar ciência ao avaliado quando do fechamento do ciclo de Avaliação de Desempenho</p>	
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO	
PERÍODO DA AVALIAÇÃO	AVALIADOR – CHEFIA IMEDIATA
CICLO DE AVALIAÇÃO	Data: ___/___/___ _____ carimbo/assinatura do avaliador

FATORES PARA AVALIAÇÃO– NÍVEL FUNCIONAL	PONTUAÇÃO
Este nível de avaliação reúne servidores públicos municipais efetivos, admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão de desempenho funcional. Os fatores estão em ORDEM ALFABÉTICA.	1 a 5 (mín - máx)
ABERTURA A 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: Decide e resolve as dificuldades de seu trabalho.	
COMPROMISSO: Assume suas responsabilidades, estando atento ao exercício do seu papel profissional.	
INICIATIVA: Empreende esforços para resolver as demandas e necessidades dos usuários e da equipe, tão logo elas surjam.	
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.	
RELACIONAMENTO PESSOAL: Mantém bom relacionamento com usuários e membros da equipe de trabalho.	
TRABALHO EM EQUIPE: Assume suas atividades dispondo-se a colaborar com os membros da equipe de trabalho para melhorar o desempenho coletivo.	
TOTAL DE PONTOS (TOT_{IADF2}): Some a pontuação de cada item e escreva o total no espaço ao lado. <div style="border: 2px solid black; width: 100px; height: 40px; float: right; margin-top: 10px;"></div>	

CIÊNCIA DO AVALIADO
Data: ___/___/___ _____ assinatura do avaliado
<p>Pesquisa para substituição de fatores:</p> <p>Caro gestor e gestora, na sua opinião existe algum fator do nível funcional que não deveria constar da avaliação?</p> <p>Se sim, escreva qual:</p> <p>Por que ele deve ser substituído:</p> <p>Proponha um outro fator que deveria entrar em seu lugar:</p>



<p>PREFEITURA DE SÃO PAULO</p> <p>SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO - COGEP</p> <p>DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS</p>	<p style="text-align: center;">INSTRUMENTAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</p> <p style="text-align: center;">- IAD IADG-1</p> <p style="text-align: center;">NÍVEL GERENCIAL 1</p> <p style="text-align: center;">EXERCÍCIO</p>
INSTRUÇÕES	
<p>1. Neste instrumental deverá ser feita a auto-avaliação do gerente.</p> <p>2. Preencher os campos IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO, DATAR E ASSINAR.</p> <p>3. Avaliar os fatores com valores inteiros de 1 (mín) a 5 (máx), anotando-os na coluna da direita (PONTUAÇÃO)</p> <p>4. Somar na vertical (TOTAL DE PONTOS)</p>	
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO	
PERÍODO DA AUTO-AVALIAÇÃO	
CICLO DE AVALIAÇÃO	Data: ___/___/___ carimbo/assinatura
FATORES PARA AUTO-AVALIAÇÃO GERENCIAL.	
Este nível de avaliação reúne servidores públicos municipais efetivos, admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão de desempenho gerencial. Os fatores estão em ORDEM ALFABÉTICA.	
ATUAÇÃO INTEGRADA: Coordeno e oriento as atividades sob minha responsabilidade, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos de trabalho.	PONTUAÇÃO 1 a 5 (mín - máx)
COMPROMISSO: Assumo minhas responsabilidades, cumprindo os acordos e regras estabelecidas para o desempenho de minhas atribuições, sendo assíduo, pontual, eficiente, sério e dedicado.	
COMUNICAÇÃO: mantenho as pessoas que compõem as equipes de trabalho informadas e atualizadas nos assuntos que tem relação com os trabalhos desenvolvidos na unidade.	
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: Promovo e oriento a formação dos profissionais da minha equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos.	
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Busco novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os no trabalho.	
ENERGIA NO TRABALHO: Estou disposto a encontrar soluções frente às dificuldades encontradas no trabalho.	
FLEXIBILIDADE: Analiso as situações que se apresentam e adapto com rapidez e facilidade os planos e ações frente à novas necessidades.	
GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: Estou atento às condições de trabalho, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho do trabalho.	
GESTÃO DE RECURSOS: Faço avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados de trabalho.	
LIDERANÇA: Atuo de forma a inspirar credibilidade junto à equipe.	
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Fomento planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades junto aos profissionais da unidade, acompanhando e avaliando a execução dos trabalhos.	
RELACIONAMENTO PESSOAL: Respeito as opiniões dos membros da minha equipe e administro os conflitos.	
TOTAL DE PONTOS (TOT_{IADG1}): Some a pontuação de cada item e escreva o total no espaço ao lado. <div style="float: right; border: 2px solid black; width: 100px; height: 40px; margin-top: 5px;"></div>	
<p>Pesquisa para substituição de fatores:</p> <p>Caro gestor e gestora, na sua opinião existe algum fator que não deveria constar da avaliação do nível gerencial?</p> <p>Se sim, escreva qual:</p> <p>Por que ele deve ser substituído:</p> <p>Proponha um outro fator que deveria entrar em seu lugar:</p>	



<p>PREFEITURA DE SÃO PAULO</p> <p>SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO - COGEP</p> <p>DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS</p>	<p>INSTRUMENTAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</p> <p>- IAD</p> <p>NÍVEL GERENCIAL 2</p> <p>EXERCÍCIO</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center; font-weight: bold;">IADG-2</div>
INSTRUÇÕES	
<p>1. Neste instrumental o gerente é avaliado pelo seu gestor imediato.</p> <p>2. Preencher os campos IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO, DATAR E ASSINAR.</p> <p>3. Avaliar os fatores com valores inteiros de 1 (mín) a 5 (máx), anotando-os na coluna da direita (PONTUAÇÃO)</p> <p>4. Somar na vertical (TOTAL DE PONTOS)</p> <p>5. Dar ciência ao avaliado quando do fechamento do ciclo de Avaliação de Desempenho</p>	
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO	
PERÍODO DA AVALIAÇÃO	AVALIADOR – CHEFIA IMEDIATA
CICLO DE AVALIAÇÃO	Data: ___/___/___ _____ carimbo/assinatura do avaliador
FATORES PARA AVALIAÇÃO–NÍVEL GERENCIAL.	PONTUAÇÃO
Este nível de avaliação reúne servidores públicos municipais efetivos, admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão de desempenho gerencial. Os fatores estão em ORDEM ALFABÉTICA.	1 a 5 (mín - máx)
ATUAÇÃO INTEGRADA: Coordena e orienta as atividades sob sua responsabilidade, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos de trabalho.	
COMPROMISSO: Assume suas responsabilidades, cumprindo os acordos e regras estabelecidas para o desempenho das suas atribuições, sendo assíduo, pontual, eficiente, sério e dedicado.	
COMUNICAÇÃO: Mantém as pessoas que compõem as equipes de trabalho informadas e atualizadas nos assuntos que tem relação com os trabalhos desenvolvidos na unidade.	
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: Promove e orienta a formação dos profissionais da sua equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos.	
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os no trabalho.	
ENERGIA NO TRABALHO: Está disposto a encontrar soluções frente às dificuldades encontradas no trabalho.	
FLEXIBILIDADE: Analisa as situações que se apresentam e adapta com rapidez e facilidade os planos e ações frente à novas necessidades.	
GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: Está atento às condições de trabalho da sua unidade, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho do trabalho.	
GESTÃO DE RECURSOS: Faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados de trabalho.	
LIDERANÇA: Atua de forma a inspirar credibilidade junto à equipe.	
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.	
RELACIONAMENTO PESSOAL: Respeita as opiniões dos membros da equipe e administra os conflitos.	
TOTAL DE PONTOS (TOT _{IADG2}): Some a pontuação de cada item e escreva o total no espaço ao lado.	
CIÊNCIA DO AVALIADO	
Data: ___/___/___ _____ assinatura do avaliado	
<p>Pesquisa para substituição de fatores:</p> <p>Caro gestor e gestora, na sua opinião existe algum fator que não deveria constar da avaliação do nível gerencial?</p> <p>Se sim, escreva qual:</p> <p>Por que ele deve ser substituído:</p> <p>Proponha um outro fator que deveria entrar em seu lugar:</p>	



INSTRUÇÕES	
<p>PREFEITURA DE SÃO PAULO</p> <p>SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO - COGEP</p> <p>DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS</p>	<p style="text-align: center;">INSTRUMENTAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</p> <p style="text-align: center;">- IAD</p> <p style="text-align: center;">NÍVEL GERENCIAL 3</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; margin: 0 auto; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">IADG-3</div> <p style="text-align: center;">EXERCÍCIO</p>
<p>1. Neste instrumental cada membro da equipe de trabalho avalia o gerente individualmente.</p> <p>2. Preencher os campos IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO.</p> <p>3. Avaliar os fatores com valores inteiros de 1 (mín) a 5 (máx), anotando-os na coluna da direita (PONTUAÇÃO)</p> <p>4. Somar na vertical (TOTAL DE PONTOS)</p> <p>5. Dar ciência ao avaliado quando do fechamento do ciclo de Avaliação de Desempenho</p>	
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO	
PERÍODO DA AVALIAÇÃO	AVALIADORES – MEMBROS DA EQUIPE DE TRABALHO (identificação facultativa)
CICLO DE AVALIAÇÃO	Data: ___/___/___ _____ Assinatura
FATORES PARA AVALIAÇÃO– NÍVEL GERENCIAL	
Este nível de avaliação reúne servidores públicos municipais efetivos, admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão de desempenho gerencial. Os fatores estão em ORDEM ALFABÉTICA.	PONTUAÇÃO 1 a 5 (mín - máx)
ATUAÇÃO INTEGRADA: Coordena e orienta as atividades sob sua responsabilidade, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos de trabalho.	
COMPROMISSO: Assume suas responsabilidades, cumprindo os acordos e regras estabelecidas para o desempenho das suas atribuições, sendo assíduo, pontual e eficiente, sério e dedicado.	
COMUNICAÇÃO: Mantém as pessoas que compõem as equipes de trabalho informadas e atualizadas nos assuntos que tem relação com os trabalhos desenvolvidos na unidade.	
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: Promove e orienta a formação dos profissionais da sua equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos.	
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL: Busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os no trabalho.	
ENERGIA NO TRABALHO: Está disposto a encontrar soluções frente às dificuldades encontradas no trabalho.	
FLEXIBILIDADE: Analisa as situações que se apresentam e adapta com rapidez e facilidade os planos e ações frente a novas necessidades.	
GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: Está atento às condições de trabalho, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho do trabalho.	
GESTÃO DE RECURSOS: Faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados de trabalho.	
LIDERANÇA: Atua de forma a inspirar credibilidade junto à equipe.	
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Fomenta planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades junto aos profissionais da unidade, acompanhando e avaliando a execução dos trabalhos.	
RELACIONAMENTO PESSOAL: Respeita as opiniões dos membros da equipe e administra os conflitos.	
TOTAL DE PONTOS (TOT _{IADG3}): Some a pontuação de cada item e escreva o total no espaço ao lado.	
<div style="border: 2px solid black; width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>	
CIÊNCIA DO AVALIADO	
Data: ___/___/___ _____ carimbo/assinatura do avaliado	



<p>PREFEITURA DE SÃO PAULO</p> <p>SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO</p> <p>DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS</p>	<p>INSTRUMENTAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - IAD</p> <p>AVALIAÇÃO DO RESULTADO DO TRABALHO (Plano de Metas)</p> <p>EXERCÍCIO</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px auto; text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">RT</div>
--	---

INSTRUÇÕES	
1. Neste instrumento o gestor deverá registrar a ação a ser desenvolvida e a meta a ser alcançada na unidade de trabalho. 2. Registrar o PERÍODO DA AVALIAÇÃO e no verso da ficha os integrantes da unidade. 3. Identificar as atividades/ etapas que compõem o Plano de Trabalho (campo 6) 4. No início do ciclo de avaliação, identificar o PERCENTUAL DE ALCANCE DA META PREVISTA (campo 7). 5. Convalidação do Plano de Metas pela instância competente. (campo 8) 6. Registrar no quadro comparativo a meta prevista e a meta alcançada, o resultado obtido no final do processo (campo 9). 7. Este percentual deverá ser registrado como NOTA de RT para todos os membros da unidade de trabalho (campo 10). 8. Todos os integrantes da unidade deverão assinar no verso deste Instrumental de Avaliação de Desempenho – RT	
IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE	
Unidade De Trabalho: _____	R.F. do Gestor: _____
Secretaria/Prefeitura Regional: _____	Coordenadoria: _____
PERÍODO DA AVALIAÇÃO	AVALIADOS – EQUIPE DE TRABALHO
CICLO	IDENTIFICAÇÃO NO VERSO

AVALIAÇÃO DO RESULTADO DO TRABALHO/ PLANO DE METAS (RT)
Este nível de avaliação reúne servidores públicos municipais efetivos, admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão de desempenho gerencial.
PLANO DE TRABALHO: 1 – Nome da Ação: Tipo de Ação: () Projeto () Processo
2 – Identificação do responsável pelo acompanhamento da Ação:
3 – Objetivo a ser atingido:
4 – População alvo:
5 – Justificativa (análise diagnóstica/ que motivos levaram a proposição desta Ação)
7 – META PREVISTA: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>
8 – CONVALIDAÇÃO DO PLANO DE METAS APRESENTADO PELA UNIDADE. (o responsável pela análise do Plano, na respectiva instância superior deverá se identificar, assinar, carimbar e datar o instrumental, remetendo-o em seguida à URH/ SUGESP para as providências quanto a publicação) Responsável: _____ RF: _____ Assinatura e Carimbo: _____
DATA: / / 201.



INSTRUÇÕES	
1. Neste instrumento a equipe de trabalho faz sua auto-avaliação em CONSENSO	
PREFEITURA DE SÃO PAULO SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO - COGEP DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS	INSTRUMENTAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – IAD NÍVEL INSTITUCIONAL – EQ. TRABALHO EXERCÍCIO
2. Preencher o campo IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPE 3. Avaliar os fatores com valores inteiros de 1 (mín) a 5 (máx), anotando-os na coluna da direita (PONTUAÇÃO) 4. Somar na vertical (TOTAL DE PONTOS) e fazer o cálculo da NOTA 5. Todos os AVALIADORES deverão assinar no verso deste Instrumental de Avaliação de Desempenho – IAD	
IADE	
IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPE	
Unidade de Trabalho: _____ R.F. do Gestor: _____ Secretaria/Prefeitura Regional: _____ Coordenadoria: _____	
PERÍODO DA AVALIAÇÃO	AVALIADORES – EQUIPE DE TRABALHO
CICLO DE AVALIAÇÃO _____	IDENTIFICAÇÃO NO VERSO
FATORES PARA AVALIAÇÃO - NÍVEL INSTITUCIONAL.	
Os fatores estão em ordem alfabética.	
ALINHAMENTO COM AS DIRETRIZES: Desenvolvemos nosso trabalho de acordo com as diretrizes estabelecidas.	PONTUAÇÃO 1 a 5 (mín - máx)
COMPROMISSO COM OS RESULTADOS: Nossa equipe se esforça no sentido de atingir os resultados esperados.	
COOPERAÇÃO: Os membros da nossa equipe se dispõem a colaborar com os colegas para melhorar o desempenho coletivo.	
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Respeitamos as opiniões dos membros da nossa equipe buscando a melhoria do nosso desempenho.	
TOTAL DE PONTOS (TOT_{IADE}): Some a pontuação de cada item e escreva o total no espaço ao lado.	
<div style="border: 2px solid black; width: 100px; height: 40px; margin-left: auto;"></div>	
OBSERVAÇÕES:	



	PREFEITURA DE SÃO PAULO SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO - COGEP DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS	INSTRUMENTAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – IAD AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO EXERCÍCIO	IACT
INSTRUÇÕES			
1. Neste instrumento a equipe de trabalho deverá avaliar as condições de trabalho em CONSENSO 2. Preencher o campo IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPE 3. Avaliar os fatores com valores inteiros de 1 (mín) a 5 (máx), anotando-os na coluna da direita (PONTUAÇÃO) 4. Somar na vertical (TOTAL DE PONTOS) e fazer o cálculo da NOTA 5. Todos os AVALIADORES deverão assinar no verso deste Instrumental de Avaliação de Desempenho – IAD			
IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPE			
Unidade de Trabalho: _____ R.F. do Gestor: _____ Secretaria/Prefeitura Regional: _____ Coordenadoria: _____			
PERÍODO DA AVALIAÇÃO		AVALIADORES – EQUIPE DE TRABALHO	
CICLO DE AVALIAÇÃO _____		IDENTIFICAÇÃO NO VERSO	
FATORES PARA AVALIAÇÃO – CONDIÇÕES DE TRABALHO. Os fatores estão em ORDEM ALFABÉTICA.			PONTUAÇÃO 1 a 5 (mín - máx)
ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS DE CONSUMO: os materiais de uso diário e contínuo disponíveis na unidade de trabalho permitem o desempenho das atividades dos profissionais.			
ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS PERMANENTES: os bens móveis disponíveis na unidade de trabalho, permitem a realização das atividades de trabalho por parte dos profissionais.			
AMBIENTE FÍSICO: as condições físicas, estruturais e de manutenção do espaço onde se realizam as diversas atividades de trabalho são adequadas para o desempenho das atividades dos profissionais.			
DISPONIBILIDADE DE MATERIAIS DE CONSUMO: os materiais de uso diário e contínuo estão disponíveis em quantidade suficiente para a realização do trabalho.			
DISPONIBILIDADE DE MATERIAIS PERMANENTES: os bens móveis de propriedade da unidade de trabalho 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 execução de todas as atividades e projetos.			
ESTABELECIMENTO DE DIRETRIZES: as diretrizes da unidade de trabalho são claramente definidas e discutidas e conseguem orientar a realização dos projetos e atividades dos profissionais.			
TOTAL DE PONTOS (TOT_{IACT}): Some a pontuação de cada item e escreva o total no espaço ao lado.			
OBSERVAÇÕES:			



PREFEITURA DE SÃO PAULO

SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO

**DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE
CARREIRAS**

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL -
IAD**

IADU

**AVALIAÇÃO DO USUÁRIO -
EXERCÍCIO**

Este espaço destina-se a elaboração da contextualização da unidade de trabalho avaliada:

Considerando os serviços prestados nesta unidade, pedimos a gentileza do Senhor(a) avaliar o nosso atendimento respondendo às questões descritas a seguir.

Desde já agradecemos a sua opinião.

Assinale com um X no espaço correspondente à sua avaliação. O valor (1) corresponde a menor avaliação e o valor (5) a maior avaliação. Esta avaliação será utilizada na **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** anual dos servidores da PMSP.

AVALIAÇÃO – (Mín. 1 – Máx. 5)	1	2	3	4	5
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 à minha solicitação.					

SUGESTÕES: