

Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**

Número	
428/2001-PR	
Folha	De
01	02
Entrada em vigor	

## Portaria da Presidência

O Presidente da Fundação Oswaldo Cruz,  
no uso de suas atribuições,

### RESOLVE:

#### 1.0 - PROPÓSITO

Implantar, em consonância com a Comissão Interna das Carreiras de C&T, as normas internas regulamentadoras do Sistema de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos da FIOCRUZ - GDRH, destinadas à aferição do desempenho individual de todos os servidores da Instituição.

#### 2.0 - OBJETIVO

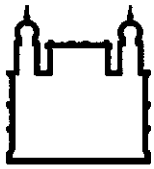
2.1- A avaliação de desempenho individual, obtida através do Sistema GDRH, combinada com a avaliação institucional, constituem a base de cálculo para pagamento no âmbito da FIOCRUZ, da Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDACT, instituída pela Medida Provisória nº 2.229, 43 de 06 de setembro de 2001, Decreto nº 3.762 de 05 de março de 2001 e Portaria Ministério da Saúde nº. 1810, de 28 de setembro de 2001;

2.2 - O Sistema - GDRH subsidiará os processos de progressão e promoção dos servidores da FIOCRUZ, considerando os artigos 19 e 20 da Lei 8.691, 28 de Julho de 1993, a Resolução nº 3 do Conselho do Plano de Carreiras - CPC, de 20 Novembro de 1994; Plano de Classificação de Cargos - PCCS, de 01 de Novembro de 1989;

2.3 - O Sistema - GDRH integra o modelo de gestão da FIOCRUZ e fornecerá dados para a gestão e o desenvolvimento dos seus recursos humanos, com vista ao alcance e manutenção de um nível satisfatório de produtividade e efetividade da Instituição e de auto-realização de seus servidores.

✍

Cancela	Altera	Distribuição	Data
		Geral	05.10.01



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**

Número	
428 /2001-PR	
Folha	De
02	02
Entrada em vigor	

## Portaria da Presidência

### 3.0 - DADOS GERAIS

As premissas, a metodologia, os conceitos, as responsabilidades e os instrumentos operacionais necessários à implantação do Sistema – GDRH, constam dos anexos I a VI desta Portaria.

### 4.0 - COMPETÊNCIA

Fica delegado à DIREH e ASPLAN, a atribuição de estabelecer instruções relativas aos procedimentos de avaliação de desempenho individual dos servidores e das equipes em resolver os casos omissos pertinentes a matéria objeto desta Portaria, de comum acordo com a Comissão Interna C&T.

### 5.0 - VIGÊNCIA

Esta Portaria entra em vigor a partir da data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário.

  
Dr. Paulo Marchiori Buss

Cancela	Altera	Distribuição	Data
		Geral	05.10.01

ANEXO I  
(PORTARIA 428/2001-PR)

SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS  
HUMANOS DA FIOCRUZ - GDRH  
NORMAS INTERNAS

## 1. PREMISSAS BÁSICAS

O Sistema - GDRH incorpora à sua filosofia e à sua metodologia operacional, os seguintes princípios, que fundamentam o modelo de gestão das Unidades da FIOCRUZ.

1.1. - **Foco em Resultados** – O processo de gestão do desempenho, orientado para resultados, baseia-se no Plano de Objetivos e Metas - POM - das Unidades da FIOCRUZ, tendo como referencial os projetos e processos desenvolvidos/a desenvolver por cada equipe de trabalho;

1.2. - **Profissionalização das Gerências** – O processo de mudança institucional requer o desenvolvimento de novos perfis gerenciais na FIOCRUZ, capazes de criarem um sistema de responsabilidade em cadeia, na gestão do desempenho de recursos humanos, como ferramenta gerencial necessária à obtenção de resultados eficazes, em qualidade e efetividade;

1.3. - **Processo Participativo** - O sistema - GDRH apoia-se na atuação das pessoas, como agentes do desenvolvimento institucional, uma vez que são elas que promovem a ação, criam alternativas inovadoras e aperfeiçoam o processo decisório, como consequência da sua capacitação, motivação, comprometimento e reconhecimento do seu trabalho; e

1.4. - **Aperfeiçoamento Contínuo** – Para manter-se vivo, o Sistema - GDRH deve contar com a contribuição de todos os envolvidos no processo, no que se refere à utilização sistemática da experiência acumulada, em prol de crescente simplificação e racionalidade do instrumento.

## 2. OBJETIVO GERAL

Otimizar o resultado de trabalho individual, coletivo e institucional bem como o aprimoramento de estratégias de gerenciamento de Recursos Humanos mediante o acompanhamento dos colaboradores e equipes.

✱

### 3.0 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 3.1. - Fortalecer o espírito público e o de trabalho em equipe, através de comprometimento dos colaboradores e gestores com a missão institucional da FIOCRUZ;
- 3.2. - Possibilitar aos gestores o acompanhamento e mensuração do desempenho das equipes, através da comparação das metas planejadas e dos resultados alcançados;
- 3.3. - Permitir aos colaboradores buscar os meios necessários para o auto-desenvolvimento e crescimento profissional, através do conhecimento do seu grau de contribuição para os resultados da Instituição;
- 3.4. - Fornecer informações gerenciais para a elaboração de programas de seleção, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e/ou equipes; e
- 3.5. - Subsidiar os processos de progressão funcional, promoção, remoção, adequação, sucessão, carreira e concessão de gratificações de desempenho, de acordo com normas a serem estabelecidas para este fim.

### 4. METODOLOGIA

A metodologia para o acompanhamento da gestão do desempenho dos recursos humanos está sustentada na discussão e alinhamento dos processos de trabalho, negociação do desempenho voltado para o alcance de objetivos e metas institucionais, acompanhamento gerencial sistemático e contínuo e na integração com os demais sistemas de gestão de pessoas.

### 5. CONCEITOS BÁSICOS

5.1. - **Desempenho** - refere-se à atuação do colaborador em relação às responsabilidades e atribuições inerentes ao cargo que ocupa na Instituição. O desempenho abrange a dimensão do “fazer”, tendo em vista produzir os resultados esperados com qualidade, prontidão e otimização dos recursos. Como tal, o desempenho é manifestação concreta, objetiva, do que uma pessoa é capaz de fazer.

5.2. - **Compromisso de Desempenho** – compreende o conjunto de projetos/processos/atividades acordados entre gestor e equipe a serem executados pela equipe e que servirão de base para a avaliação do desempenho.

5.3. - **Objetivo** – é a descrição da ação a que a equipe irá se dedicar e para o qual será definida a meta a alcançar. Cada objetivo deverá estar estruturado sobre a base do trinômio OBJETO, RAZÃO e CLIENTE, devendo permitir:

- a explicitação do objeto de trabalho (o que);
- a identificação das razões de seu desenvolvimento (porque e para que); e
- os clientes atuais ou potenciais a que se destina (para quem).

5.4. – **Meta** - é uma forma de representação quantificável de um objetivo. Sua descrição deverá refletir uma situação desejada a ser alcançada em um determinado período de tempo e permitir o acompanhamento dos resultados obtidos no tempo, bem como subsidiar o processo de avaliação. A meta possibilita a avaliação objetiva e impessoal do desempenho apresentado.

5.5. – **Fontes de Verificação da Meta** - são dados e informações que permitam mensurar objetivamente se a meta foi alcançada, ou não, permitindo comparar o proposto com o executado.

5.6. – **Acompanhamento do Desempenho** - é a verificação periódica do desempenho das equipes pelo gestor, para, em conjunto, analisarem como estão sendo desenvolvidos os trabalhos, que decisões e ações precisam ser implementadas, tendo em vista assegurar que os resultados sejam alcançados. O acompanhamento do desempenho também possibilita aferir o preparo e a capacitação das pessoas.

5.7. – **Competências** - são características subjacentes, próprias, de uma pessoa que a capacita a um desempenho superior, em um determinado trabalho, situação ou função. As competências se desdobram em vários níveis, tais como: **habilidades** – aptidões para fazer determinadas coisas; **conhecimentos** – o que uma pessoa sabe, domina, sobre algum assunto ou campo do conhecimento; **comportamento social** – também chamado competência comportamental, representa o que as pessoas acham que é importante. Reflete valores, crenças, atitudes, motivações, determinando os comportamentos que apresenta.

5.8. – **Avaliação** - é a verificação formal do desempenho e dos resultados alcançados, comparados com as metas estabelecidas. Abrange, ainda, a análise e apreciação das competências demonstradas no trabalho.

## 6. PERÍODOS DA AVALIAÇÃO

O Sistema - GDRH será aplicado a todos os colaboradores da FIOCRUZ, abrangendo os seguintes períodos:

- 1º Semestre – janeiro a junho; e
- 2º Semestre – julho a dezembro



## **7. ETAPAS DA GESTÃO DO DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS**

O GDRH é constituído de duas Etapas:

ETAPA 1 – Avaliação das competências individuais;

ETAPA 2 – Avaliação do desempenho das equipas, baseada nos Compromissos de Desempenho orientado para o resultado das equipas.

## **8. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

É a atribuição de notas, numa escala de zero a dez, às competências individuais através de fatores específicos, para colaboradores e gestores.

Será realizada mediante preenchimento dos seguintes formulários:

- Auto-avaliação/Avaliação de cada colaborador pela Comissão de Avaliação da Unidade/Entrevista de retorno entre a Comissão e avaliado;
- Avaliação do gestor pelos subordinados.

## **9. GESTÃO DO DESEMPENHO ORIENTADO PARA RESULTADOS**

Compreende a Negociação do Compromisso de Desempenho e a avaliação dos resultados alcançados pelas equipas.

Os Compromissos de Desempenho e as avaliações dos resultados das equipas serão feitas em conjunto – gestor e equipa, com a participação da área de planeamento e serão aprovados pelo titular da Unidade.

Na avaliação de equipas, serão computados os resultados alcançados, estabelecendo-se o percentual entre a meta proposta e a executada, definindo-se a avaliação do resultado atribuindo-se o conceito e a nota correspondentemente. A avaliação obtida pela equipa será atribuída a cada um dos seus componentes.

## **10. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO**

Conceitos de avaliação e respectivas notas:

FRACO = 0,1,2,3 e 4; REGULAR = 5 ou 6; BOM = 7; MUITO BOM = 8 ou 9; ÓTIMO = 10.

A Avaliação Final do colaborador consistirá na média aritmética do resultado da avaliação individual com o da avaliação de equipa, definindo-se a pontuação final e o respectivo conceito de desempenho.



## **11. COMPOSIÇÃO DAS COMISSÕES DE AVALIAÇÃO**

A Unidade deverá criar uma ou mais Comissões composta por 4 (quatro) membros titulares e 2 (dois) suplentes, da seguinte forma: 3 (três) representantes indicados pelo Titular da Unidade ou Departamento e 1 (um) representante eleito pelos colaboradores.

## **12. RECURSO**

Havendo discordância, por parte do avaliado, quanto à avaliação dos resultados da equipe ou à avaliação individual de competências, este encaminhará recurso, justificado, no prazo de cinco dias, à Comissão que o avaliou, a qual após apreciação fundamentada devolverá, no prazo de cinco dias, à Comissão Interna de C&T, que julgará em instância final, no prazo de dez dias.

## **13. RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES**

### **13.1. - Do Presidente da FIOCRUZ**

13.1.1. - Promover e apoiar as ações necessárias à implantação do Processo GDRH, orientado para o cumprimento da missão Institucional;

13.1.2. - Homologar, em ato próprio, os critérios de avaliação de desempenho por proposição da Comissão Interna de C&T;

13.1.3. - Homologar, em ato próprio, as Comissões de Avaliação das Unidades; e

13.1.4. - Definir as Unidades de avaliação institucional.

### **13.2. - Da Vice-Presidência de Ensino e de Recursos Humanos**

13.2.1. - Coordenar, a nível institucional, o planejamento, execução e controle de todas as atividades, projetos e programas de Recursos Humanos, com vistas a assegurar a convergência de todos os esforços e recursos disponíveis, de modo compatível com as demandas do Processo GDRH;

13.2.2. - Articular-se, externamente, no sentido de obter o apoio e recurso necessários para o contínuo aperfeiçoamento do Processo GDRH.

### **13.3. - Da Comissão Interna de C&T**

13.3.1. - Propor critérios, procedimentos e alterações consideradas necessárias ao adequado funcionamento do Processo GDRH, com base em iniciativa da DIREH;

13.3.2. - Acompanhar e participar de todas as fases de implantação; e

13.3.3 - Julgar os recursos decorrentes da aplicação do Processo GDRH.

### **13.4. - Da Diretoria de Recursos Humanos**

13.4.1. - Elaborar, implantar, acompanhar e atualizar o Sistema - GDRH;

+

13.4.2. - Planejar e realizar as atividades de capacitação dos profissionais que atuam nos SRHs das Unidades da FIOCRUZ, para a utilização adequada do Sistema - GDRH;

13.4.3. - Prestar assessoria necessária para a elucidação de dúvidas e superação de dificuldades que venham a ocorrer durante o processo;

13.4.4. - Implementar as ações necessárias à efetivação dos efeitos financeiros decorrentes dos resultados da avaliação;

13.4.5. - Estabelecer instruções relativos aos procedimentos para avaliação de desempenho individual e de equipe; e

13.4.6. - Elaborar e disponibilizar relatórios gerenciais sobre o Processo GDRH.

### **13.5. - Da Assessoria de Planejamento**

13.5.1. - Fornecer metodologia de planejamento e assessorar as Unidades na elaboração do seu respectivo Plano de Objetivos e Metas, consolidando-os a nível de FIOCRUZ;

13.5.2. - Apoiar as Unidades na avaliação semestral da execução do POM, com vista a evidenciar o grau de alcance de resultados, a nível de equipes de trabalho, face as metas e aos compromissos firmados, conforme estabelecidos no Sistema - GDRH.

### **13.6. - Das Áreas de Recursos Humanos das Unidades**

13.6.1. - Coordenar, administrativamente, a implantação e efetivação do Processo GDRH na Unidade;

13.6.2. - Emitir relatórios para a DIREH;

13.6.3. - Assessorar os gestores e colaboradores na aplicação; e

13.6.4. - Promover ações de melhoria do desempenho do servidor.

### **13.7. - Das Áreas de Planejamento das Unidades**

13.7.1. – Coordenar a elaboração do Plano de Objetos e Metas das equipes, consolidando-os à nota da Unidade;

13.7.2. – Apoiar os gestores na verificação periódica do desempenho das equipes promovendo os ajustes eventualmente necessários, para favorecer a realização das avaliações semestrais;

13.7.3. - Apoiar as equipes na avaliação semestral da execução do POM, com vista a evidenciar o grau de alcance de resultados, a nível de equipes de trabalho, face as metas e aos compromissos firmados, conforme estabelecidos no Sistema - GDRH.

### **13.8. - Das Comissões de Avaliação das Unidades**

13.8.1. - Avaliar gestores e colaboradores, conforme critérios e procedimentos estabelecidos;

13.8.2. - Realizar entrevistas de retorno com os avaliados visando aclarar eventuais diferenças de avaliação e obtenção de consenso; e



13.8.3. - Contribuir com idéias e sugestões para a melhoria da estruturação e funcionamento do processo;

13.8.4. - Manifestar-se quanto aos recursos impetrados.

### **13.9. – Dos Diretores das Unidades**

13.9.1. - Viabilizar e liderar a implementação do Processo GDRH em sua Unidade; e

13.9.2. - Apoiar o SRH e os gestores da Unidade nas atividades inerentes ao processo de GDRH.

### **13.10. - Dos demais gestores**

13.10.1. - Gerenciar o Processo GDRH em suas áreas de trabalho;

13.10.2. - Participar das avaliações de sua equipe junto com a comissão de avaliação; e

13.10.3- Gerenciar as ações recomendadas para o desenvolvimento de sua equipe, no seu âmbito de atuação.

13.10.4. - Participar de Programas de Preparação/Reciclagem de avaliadores.

### **13.11. - Dos colaboradores**

13.11.1. - Conhecer e participar do Sistema - GDRH;

13.11.2 - Comprometer-se com o Sistema - GDRH, procurando corresponder às expectativas quanto ao alcance das metas da equipe e ao desenvolvimento das competências individuais; e

13.11.3. - Contribuir com idéias e sugestões para melhoria do processo.

### **13.12. - Da Associação de Servidores**

13.12.1. - Acompanhar e participar em todas as fases da implantação e desenvolvimento do processo GDRH.

13.12.2. - Participar da Comissão Interna de Ciência e Tecnologia

## **14. - MODELOS DOS FORMULÁRIOS**

Formulários de Gestão do Desempenho Individual:

- |   |           |
|---|-----------|
| - Critérios de Avaliação –                  | Anexo II  |
| - Formulário do Colaborador –               | Anexo III |
| - Formulário do Gestor –                    | Anexo IV  |
| - Formulário Avaliação da Chefia Imediata - | Anexo V   |

Formulário de Gestão do Desempenho Orientado Para Resultados da Equipe –  
Anexo VI

→

FATORES	FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	ÓTIMO
<b>ALCANCE DE METAS</b> Capacidade de alcançar metas estabelecidas em termos de resultados, prazos e custos	Nunca alcança as metas	Raramente alcança as metas	Alcança as metas, na maioria das vezes	Alcança sempre as metas	Supera sempre as metas
<b>QUALIDADE DO TRABALHO</b> Capacidade de realizar os trabalhos especificados, mediante adequada utilização de métodos, técnicas e equipamentos	Comete muitos erros, comprometendo o trabalho realizado	Comete erros, nem sempre atende aos padrões estabelecidos, necessitando de constante supervisão	Apresenta trabalho com adequada utilização de métodos e técnicas	Apresenta padrão esperado mesmo em situações de mais complexidade	Apresenta padrão muito acima do esperado e está sempre buscando a melhoria dos processos
<b>COMPROMETIMENTO INSTITUCIONAL</b> Identificação com a missão institucional e capacidade de contribuir para a realização das atividades da Unidade, demonstrando espírito público, bem como disponibilidade para atender às demandas adicionais da Instituição.	Demonstra total falta de envolvimento com o trabalho e a Instituição	Demonstra baixo grau de compromisso para atender às demandas da Unidade e desconhecendo a missão institucional	Identificado e comprometido com a missão institucional revelando disponibilidade para atender às demandas adicionais da Instituição.	Muito envolvido com as questões institucionais, sendo capaz de entender e implementar mudanças orientadas para o desenvolvimento da Instituição	Demonstra alto grau de compromisso com a missão institucional, sabendo entender e interpretar as relações da Instituição com a sociedade, atuando como colaborador e formador de opinião
<b>INICIATIVA / CRIATIVIDADE</b> Capacidade de agir sem instruções específicas, de modo a antecipar ou solucionar problemas na rotina de trabalho, concebendo novas idéias e técnicas para melhoria dos processos e resultados	Incapaz de apresentar idéias e resolver problemas	Resolve os problemas ligados à rotina. Precisa de orientação para situações fora do comum	É capaz de agir sem instruções específicas apresentando boas idéias e resolvendo os problemas que surgem	Está sempre à frente de situações fora do comum, resolvendo problemas e concebendo boas idéias para a melhoria dos processos de trabalho	É proativo, antecipando-se na solução de problemas e na criação e implementação de idéias criativas para a melhoria dos processos de trabalho
<b>LIDERANÇA</b> Capacidade de obter apoio e aceitação de seus colaboradores, visando à consecução de resultados	Não possui capacidade de liderança. Baixo grau de aceitação por parte dos colaboradores	Lidera a equipe com dificuldades, em muitas situações não consegue apoio de seus colaboradores para a realização das tarefas	Lidera sua equipe obtendo a participação e aceitação dos colaboradores	Lidera a equipe com habilidade, conseguindo sempre a participação e apoio dos colaboradores	Possui excelente habilidade para liderar a equipe, conseguindo sempre a participação e apoio para consecução de resultados
<b>TOMADA DE DECISÃO</b> Capacidade para tomar decisões com segurança e no momento adequado, assumindo os riscos e responsabilidades	Incapaz de decidir com equilíbrio, demonstrando insegurança	Apresenta dificuldades para decidir sobre questões fora da rotina, gerando insegurança entre os subordinados	Toma decisões acertadas e no momento adequado, assumindo os riscos e responsabilidades	Muito seguro em suas decisões, sempre oportunas e acertadas, criando um clima de confiança e responsabilidade	Destaca-se pela grande habilidade para tomar decisões criativas, empenhando-se no acompanhamento das ações e assumindo totalmente os riscos e responsabilidades
<b>PLANEJAMENTO</b> Capacidade de determinar ações, em função dos objetivos, prevendo os métodos e recursos necessários à consecução das mesmas, bem como o controle e avaliação dos procedimentos	Não consegue desenvolver um plano de trabalho	Tem dificuldade para planejar, deixando de prever todos os recursos e meios necessários	Prevê os recursos e procedimentos necessários à consecução dos objetivos	Tem clareza dos objetivos a alcançar, definindo planos de ação e recursos necessários à consecução dos objetivos	Destaca-se pela capacidade de prever com exatidão os recursos e procedimentos necessários acompanhando e comprometendo-se com sua execução
<b>GERÊNCIA PARTICIPATIVA</b> Capacidade de envolver e comprometer os colaboradores na tomada de decisões e no planejamento das atividades	Não se esforça para envolver e comprometer a equipe nas atividades do setor	Esporadicamente ouve a equipe e permite que a mesma participe e implemente ações	Procura envolver a equipe na solução de problemas, no planejamento e na tomada de decisões	Mantém sempre a equipe comprometida e participativa na solução de problemas, planejamento e decisões	Suas ações são totalmente apoiadas no diálogo e transparência, estimulando constantemente a participação e manifestação de idéias
<b>RELACIONAMENTO</b> Capacidade de trabalhar em harmonia com os pares, superiores e intersetorialmente	Interage com as pessoas de forma descortês gerando conflitos	Interage com as pessoas criando desarmonia no ambiente de trabalho	Mantém convivência harmoniosa com as pessoas	Compreensivo e paciente com as pessoas, contribuindo positivamente para criar um clima de harmonia	Forte habilidade no trato com pessoas, solucionando situações de conflito interpessoal
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b> Capacidade de cooperação, integração e harmonia com os demais membros da equipe na busca de resultados comuns	Não coopera com a equipe, causando atritos e comprometendo o resultado do trabalho	Não demonstra interesse para integrar-se à equipe, colaborando somente quando solicitado	Sempre pronto para ajudar e colaborar com os colegas	Coopera sempre com a equipe e consegue perfeita integração com a mesma	Excelente espírito de equipe, influenciando positivamente os demais membros da equipe para o alcance de resultados comuns
<b>AUTO-DESENVOLVIMENTO</b> Capacidade de aprimoramento técnico-científico, através de atualização, aperfeiçoamento e domínio de novas técnicas, métodos e procedimentos, em consonância com a missão da sua Unidade, por iniciativa própria ou da Instituição	Não tem interesse em se desenvolver no campo profissional	Dispõe-se a aprender o estritamente necessário para realizar o trabalho	Busca o aprimoramento mantendo um bom grau de desenvolvimento em seu campo profissional	Está sempre atualizado, aproveitando todas as oportunidades, para adquirir novos conhecimentos, por iniciativa própria ou da Instituição	Reconhecido pela sua alta capacitação buscando novos conhecimentos e desenvolvendo suas competências

X

**FORMULÁRIO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL - COLABORADOR**

anexo III

**I - IDENTIFICAÇÃO**

Nome: \_\_\_\_\_ Matr.: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Unidade de lotação: \_\_\_\_\_ Unidade de Exercício: \_\_\_\_\_

Período da avaliação: \_\_\_\_\_ Afastamento no período: \_\_\_\_\_ Motivo: \_\_\_\_\_

**PONTUAÇÃO DOS FATORES: FRACO (0,1, 2, 3 ou 4) , REGULAR (5 ou 6) , BOM ( 7) , MUITO BOM ( 8 ou 9) , ÓTIMO (10)**

FATORES	PONTUAÇÃO AUTO AVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO AVALIAÇÃO COMISSÃO	FONDE- RAÇÃO	AUTO AVALIAÇÃO FONDERADA	AVALIAÇÃO COMISSÃO FONDERADA	PONTUAÇÃO CONSENSO	FINAL PONDE- RADA
<b>ALCANCE DE METAS</b> Capacidade de alcançar metas estabelecidas, em termos de resultados, prazos e custos			2,0				
<b>QUALIDADE DO TRABALHO</b> Capacidade de realizar trabalho especificados, mediante adequada utilização de métodos, técnicas e equipamentos			2,0				
<b>COMPROMETIMENTO INSTITUCIONAL</b> Identificação com a missão institucional, demonstrando espírito público na realização dos trabalhos			1,5				
<b>INICIATIVA / CRIATIVIDADE</b> Capacidade de agir, sem instruções específicas, de modo a antecipar e/ou solucionar problemas, concebendo novas idéias e técnicas para melhoria dos processos e dos resultados			1,5				
<b>RELACIONAMENTO</b> Capacidade de trabalhar com equidade e em harmonia, com pares, superiores, subordinados e intersetorialmente			0,5				
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b> Capacidade de cooperação e integração com os demais membros da equipe, na busca de resultados comuns			1,5				
<b>AUTO-DESENVOLVIMENTO</b> Capacidade de aprimoramento técnico-científico, através de atualização, aperfeiçoamento e domínio de novas técnicas, métodos e procedimentos, em consonância com a missão da Unidade, por iniciativa própria ou da Instituição			1,0				
<b>TOTAL</b>			<b>10</b>				

**II - PONTUAÇÃO FINAL DAS AVALIAÇÕES**

**A - AVALIAÇÃO INDIVIDUAL (TOTAL ATINGIDO PELO COLABORADOR)**

NOTA

CONCEITO

**B - AVALIAÇÃO DE RESULTADOS (PERCENTUAL ATINGIDO PELA EQUIPE)**

NOTA

CONCEITO

**A+B - AVALIAÇÃO FINAL**



**III. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL**

Com base na avaliação acima, indique possíveis ações para o desenvolvimento do avaliado ( como por exemplo: necessidade de treinamento, adequação funcional, etc ) :

- 1- \_\_\_\_\_
- 2- \_\_\_\_\_
- 3- \_\_\_\_\_

**IV. ENTREVISTA DE RETORNO (realizada em conjunto com o avaliado, chefe imediato e Comissão de Avaliação da Unidade.)**

(Este campo do formulário deve ser preenchido pelo avaliado após tomar ciência de sua avaliação)

Posição do avaliado:

- ( ) concorda com o resultado da AD ( ) discorda do resultado da AD
- ( ) discorda do resultado da AD e deseja encaminhar recurso à Comissão Interna

Comentário do avaliado sobre seu posicionamento :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Assinatura do A avaliado: \_\_\_\_\_

**V - ANÁLISE COMISSÃO INTERNA**

Parcer: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Presidente da Comissão: \_\_\_\_\_

✶

# FORMULÁRIO DE GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL - GESTOR

ANEXO IV

## I - IDENTIFICAÇÃO

Nome: \_\_\_\_\_ Mat.: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Unidade de lotação: \_\_\_\_\_ Unidade de Exercício: \_\_\_\_\_  
 Período da avaliação: \_\_\_\_\_ Afastamento no período: \_\_\_\_\_ Motivo: \_\_\_\_\_

PONTUAÇÃO DOS FATORES: FRACO (0,1, 2 OU 3) REGULAR (4 OU 5), BOM (6 OU 7), MUITO BOM (8 OU 9), ÓTIMO (10)

FATORES	PONTUAÇÃO AUTO-AVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO AVALIAÇÃO COMISSÃO	PONDE RAAÇÃO	AUTO AVALIAÇÃO PONDERADA	AVALIAÇÃO DA COMISSÃO PONDERADA	MÉDIA VISÃO GERENCIAL	PONTUAÇÃO CONSENSO	FINAL PONDE RADA
<b>ALCANCE DE METAS</b> Capacidade de alcançar resultados, em termos de resultados, prazos e custos			1,5					
<b>QUALIDADE DO TRABALHO</b> Capacidade de realizar trabalho especificados, mediante adequada utilização de métodos, técnicas e equipamentos			1,0					
<b>COMPROMETIMENTO INSTITUCIONAL</b> Identificação com a missão institucional, demonstrando espírito público na realização dos trabalhos			1,0					
<b>RELACIONAMENTO</b> Capacidade de trabalhar com equidade e em harmonia, com pares, superiores, subordinados e intersetorialmente			1,0					
<b>AUTO-DESENVOLVIMENTO</b> Capacidade de aprimoramento técnico-científico, através de atualização, aperfeiçoamento e domínio de novas técnicas, métodos e procedimentos, em consonância com a missão da sua Unidade, por iniciativa própria ou da Instituição			0,5					
<b>LIDERANÇA</b> Capacidade de obter apoio e aceitação de seus colaboradores, visando à consecução de resultados			1,5					
<b>TOMADA DE DECISÃO</b> Capacidade para tomar decisões convenientes e oportunas, com segurança, assumindo riscos e responsabilidades			1,5					
<b>PLANEJAMENTO</b> Capacidade de definir objetivos e metas, prevenindo métodos e recursos necessários, bem como o controle e avaliação de procedimentos e resultados			1,0					
<b>GERÊNCIA PARTICIPATIVA</b> Capacidade de envolver e comprometer os colaboradores, na tomada de decisões e no planejamento das atividades			1,0					
<b>TOTAL</b>			10					

## II - PONTUAÇÃO FINAL DAS AVALIAÇÕES

X

**A - AVALIAÇÃO INDIVIDUAL (TOTAL ATINGIDO PELO GESTOR) NOTA**

CONCEITO
----------

**B - AVALIAÇÃO DE RESULTADOS (PERCENTUAL ATINGIDO PELA EQUIPE) NOTA**

CONCEITO
----------

**A+B - AVALIAÇÃO FINAL**  
2

CONCEITO
----------

**III - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL**

Com base na avaliação acima, indique possíveis ações para o desenvolvimento do avaliado ( como por exemplo: necessidade de treinamento, adequação funcional, etc ) :

- 1 - \_\_\_\_\_
- 2 - \_\_\_\_\_
- 3 - \_\_\_\_\_

**IV - ENTREVISTA DE RETORNO ( realizada em conjunto com o avaliado, chefe imediatos e Comissão de Avaliação da Unidade)**

(Este campo do formulário deve ser preenchido pelo avaliado após tomar ciência de sua avaliação)

Posição do avaliado:

- ( ) concorda com o resultado da AD ( ) discorda do resultado da AD
- ( ) discorda do resultado da AD e deseja encaminhar recurso à Comissão Interna

Comentário do avaliado sobre seu posicionamento :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Assinatura do Avaliado: \_\_\_\_\_

**V - ANÁLISE COMISSÃO INTERNA**

Parecer: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Presidente da Comissão: \_\_\_\_\_



**VI - AVALIAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA (realizada pelo subordinado)**

Chefe Imediata - Nome: \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_

PONTUAÇÃO DOS FATORES: FRACO ( 0,1, 2, 3, ou 4 ) , REGULAR ( 5 ou 6 ) , BOM ( 7 ) , MUITO BOM ( 8 ou 9 ) , MUITO BOM ( 10 )

FATORES	NOTA	PONDERAÇÃO	NOTA FINAL
<b>LIDERANÇA</b> Capacidade de obter apoio e aceitação de seus colaboradores, visando à consecução de resultados		1,5	
<b>TOMADA DE DECISÃO</b> Capacidade para tomar decisões convenientes e oportunas, com segurança, assumindo riscos e responsabilidades		1,5	
<b>PLANEJAMENTO</b> Capacidade de definir objetivos e metas, prevendo métodos e recursos necessários, bem como o controle e avaliação de procedimentos e resultados		1,0	
<b>GERÊNCIA PARTICIPATIVA</b> Capacidade de envolver e comprometer os colaboradores na tomada de decisões e no planejamento das atividades		1,0	
<b>TOTAL (média)</b>		<b>5,0</b>	

8

**GESTÃO DO DESEMPENHO ORIENTADO PARA RESULTADOS DA EQUIPE**

anexo VI

**I - COMPROMISSO DE DESEMPENHO DA EQUIPE**

(Este campo do formulário deve ser preenchido pela chefia imediata em conjunto sua equipe)

PERÍODO DE AVALIAÇÃO: Julho/2001 a Dezembro/2001

Unidade: \_\_\_\_\_ Departamento/Setor: \_\_\_\_\_

Estabeleça, com base no Plano de Objetivos e Metas (POM) de sua Unidade, as metas que sua equipe deverá atingir no período de avaliação acima:

Nº	METAS	PROPOSTO	MEIOS NECESSÁRIOS (Recursos, treinamento, condições de trabalho, etc)	FONTES DE INFORMAÇÃO SOBRE AS METAS
1				
2				
3				
4				
5				

Chefia imediata: \_\_\_\_\_

Equipe: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

J



**II- ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO**

DATA DAS REUNIÕES	COMENTÁRIOS DA CHEFIA IMEDIATA	COMENTÁRIOS DA EQUIPE	AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

**III- PLANILHA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS**

METAS	PROPOSTO	EXECUTADO	%	FRACO 0, 1, 2, 3 ou 4	REGULAR 5 ou 6	BOM 7	MUITO BOM 8 ou 9	ÓTIMO 10
1								
2								
3								
4								
5								
<b>TOTAL</b> (média aritmética)								

