

AVALIAÇÃO

DE DESEMPENHO

EXERCÍCIO
2026



ASSEMBLEIA
LEGISLATIVA
MATO GROSSO DO SUL
ESTADO DO PANTANAL



EXERCÍCIO
2026

AVALIAÇÃO

D E D E S E M P E N H O

dos Servidores do Poder Legislativo
de Mato Grosso do Sul

3 ed. rev., atual. e ampl.

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)**

Silva, Tiago Santos

Avaliação de desempenho dos servidores do poder legislativo de Mato Grosso do Sul / Tiago Santos
Silva, Cinthia Gonzaga da Silva Elostá. -- 3. ed. --
Campo Grande, MS : Ed. dos Autores, 2026.

Bibliografia.

ISBN impresso 978-65-02-32520-9

ISBN digital 978-65-02-32429-5

1. Administração de pessoal 2. Administração pública 3. Desempenho - Avaliação 4. Servidores públicos I. Elostá, Cinthia Gonzaga da Silva. II. Título.

26-390219.0

CDD-658.3125

Índices para catálogo sistemático:

1. Avaliação de desempenho : Pessoal : Administração de empresas 658.3125

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

AValiação de DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO PODER LEGISLATIVO DE MATO GROSSO DO SUL

3. ed. rev., atual. e amp.

Campo Grande - MS
2026

Presidente da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul

Deputado Estadual Gerson Claro

Presidente da Comissão de Avaliação de Desempenho

Marlene Figueira da Silva

Autores

Tiago Santos Silva
ISNI: 0000 0005 3061 2419

Cinthia Gonzaga da Silva Elostá

Editoração Eletrônica e Projeto Gráfico

Waléria Ferraz – Jornalista – DRT 352/MS

Revisão Final

Edmara Moraes Veloso

Editora

Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul

Sobre os autores:

Tiago Santos Silva¹

E-mail: tss.cgr@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1729-7246>

LATTES: <https://lattes.cnpq.br/7730314634802064>

[1] Doutorando em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco. Máster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento pela Universidad Europea del Atlántico. Especialista em Auditoria e Compliance pela Descomplica Tecnologia e Educação. Especialista em Saúde Pública pelo Centro Universitário União das Américas Descomplica. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Tocantins. MBA em Recursos Humanos pela Universidade Salvador. Graduado em Tecnologia em Informática e Gestão da Informação pela Universidade Tiradentes. Bacharel em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Faculdade São Luís de França.

Cinthia Gonzaga da Silva Elosta²

E-mail: cinthia.gds@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1729-7246>

LATTES: <https://lattes.cnpq.br/7730314634802064>

[2] Mestranda em Gestão Pública e Liderança pela Universidad Europea del Atlántico – Fundação Universitária Iberoamericana. Especialista em Controladoria e Finanças pela Universidade Anhanguera. Especialista em Prática e Direito Previdenciário pela Fundação do Ministério Público. Bacharel em Contabilidade pela Universidade Católica Dom Bosco. Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Publicação institucional da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul (ALEMS), produzida pela Comissão de Avaliação de Desempenho (CAD), com o objetivo de apoiar gestores e servidores no processo avaliativo, promovendo meritocracia, transparência e desenvolvimento contínuo.

Todos os direitos reservados. Esta publicação pode ser utilizada total ou parcialmente, desde que a fonte seja citada. É vedada a reprodução, armazenamento ou transmissão, por qualquer meio eletrônico, mecânico, fotográfico, de gravação ou outro, para fins comerciais, sem autorização prévia e por escrito do detentor dos direitos autorais.



Sumário

Apresentação da 3ª edição.....	9
Apresentação da 2ª edição (2025)	10
Apresentação da 1ª edição (2024)	11
1. Importância da avaliação de desempenho.....	12
1.1 Objetivos da avaliação de desempenho.....	13
2. Procedimentos da avaliação	14
2.1 Periodicidade.....	14
2.2 Etapas da avaliação	14
3. Critérios de avaliação	15
4. O formulário.....	16
5. Reunião de feedback.....	32
5.1 Preparação prévia	32
5.2 Estrutura da reunião	32
5.3 Dicas para um feedback eficaz	34
5.4 Acompanhamento pós-feedback	34
5.5 Acompanhamento coletivo.....	35
5.6 Revisão anual de desempenho	36
6. Avaliação final e tomada de decisões	36
6.1 Fatores considerados na avaliação final.....	37
6.2 Tomada de decisões baseada na avaliação.....	38
6.3 Comunicação do resultado final ao servidor.....	38
7. Reconsideração e Recurso	39
8. A importância da imparcialidade e da ética no processo avaliativo	39
8.1 Imparcialidade: garantindo justiça e igualdade.....	39
8.2 Ética: responsabilidade no processo de avaliação.....	40
8.3 Consequências da falta de imparcialidade e ética	41
9. Gestão de conflitos durante o processo de avaliação.....	41
9.1 Identificação de potenciais conflitos.....	42
9.2 Técnicas de gestão de conflitos	42
9.3 Resolução de conflitos e ajustes no processo.....	43
10. Ciclo 2025.....	44

Fluxo do Processo de Avaliação de Desempenho.....	50
Mensagem da presidente da comissão.....	53
Mensagem final	55
Referências.....	56
Referências complementares.....	57

Apresentação da 3ª edição

É com grande satisfação que apresentamos a 3ª edição deste Livro, resultado de uma trajetória marcada pelo compromisso com a qualidade e pela constante busca de aprimoramento.

Nesta nova edição, além da revisão e da atualização dos conteúdos, acrescentamos um comparativo entre os Ciclos 2024 e 2025 que permite constatar na prática os impactos dessa ferramenta de avaliação na Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul.

Podemos observar ainda que, quando realizada de forma estruturada e contínua, a avaliação contribui para o fortalecimento da comunicação entre gestores e equipes, favorece o reconhecimento dos esforços individuais, orienta ações de desenvolvimento e amplia o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Mais do que avaliar resultados em um determinado período, a Avaliação de Desempenho deve ser compreendida como um processo contínuo de acompanhamento, diálogo e desenvolvimento. Desejamos que esta ferramenta represente, portanto, não apenas uma etapa, mas o início de novos caminhos para o aprimoramento individual e coletivo.

Apresentação da 2ª edição (2025)

Desde a publicação da primeira edição, em 2024, este guia sobre Avaliação de Desempenho dos Servidores do Poder Legislativo de Mato Grosso do Sul tornou-se uma referência prática para gestores e servidores, fortalecendo a cultura de meritocracia, transparência e desenvolvimento contínuo na instituição.

A presente 2ª edição revisada e ampliada traz atualizações conceituais e operacionais, incorporando sugestões recebidas ao longo do primeiro ciclo de aplicação do modelo, bem como adequações decorrentes da experiência prática da Comissão de Avaliação de Desempenho (CAD). Foram inseridos novos exemplos, fluxogramas e orientações detalhadas para reuniões de feedback, elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e gestão de conflitos, visando apoiar ainda mais a atuação de gestores e servidores.

Mantendo como base o art. 137 do Estatuto dos Servidores Públicos do Poder Legislativo (Lei Estadual nº 6.278/2024) e os arts. 15 e 16 do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (Lei Estadual nº 6.279/2024), este material reforça o compromisso da ALEMS em realizar um processo avaliativo justo, objetivo e alinhado às metas estratégicas da instituição.

Espera-se que esta nova edição seja um instrumento ainda mais eficaz para promover o aprimoramento profissional, o engajamento das equipes e a excelência nos serviços prestados à sociedade sul-mato-grossense.

Apresentação da 1ª edição (2024)

A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial na gestão de pessoas, permitindo à organização monitorar e mensurar o desempenho dos servidores de forma sistemática. Esse processo identifica talentos, áreas de melhoria e alinha os objetivos individuais aos organizacionais, promovendo o desenvolvimento contínuo, aumentando a produtividade e contribuindo para a retenção de talentos.

Instituída pelo art. 137 do Estatuto dos Servidores Públicos do Poder Legislativo (Lei Estadual 6.278/2024), a avaliação de desempenho também é regulamentada pelos art. 15 e 16 do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (Lei Estadual 6.279/2024). Esse conjunto normativo garante objetividade e transparência no reconhecimento do desempenho individual e coletivo, promovendo meritocracia e desenvolvimento contínuo dos servidores, alinhados às metas estratégicas da instituição.

1. Importância da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental no gerenciamento de pessoas, pois permite que a organização acompanhe e mensure o desempenho dos servidores de forma sistemática. Chiavenato define como:

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, ou de uma equipe, em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. (Chiavenato, 2014, p.210).

Esse processo ajuda a identificar talentos e áreas que necessitam de desenvolvimento e também promove o alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais. A prática regular da avaliação de desempenho facilita o desenvolvimento contínuo dos servidores, melhora a produtividade e contribui para a retenção de talentos.

No âmbito do Poder Legislativo de MS, conforme consta no art. 81 da Lei 6.278/2024 de 16 de julho de 2024:

A avaliação de desempenho constitui instrumento gerencial contínuo essencial à política de gestão de pessoas do Poder Legislativo, servindo de referência para o adicional de desempenho, bem como para outros objetivos estabelecidos em lei. (Mato Grosso do Sul, 2024a).

1.1 Objetivos da avaliação de desempenho

Os principais objetivos da avaliação de desempenho incluem:

- a) **identificação de pontos fortes e áreas de melhoria:** Um dos principais benefícios da avaliação de desempenho é a capacidade de identificar tanto os pontos fortes quanto as áreas que precisam ser aprimoradas. De acordo com Chiavenato (2014), "a avaliação de desempenho serve para diagnosticar os talentos dos servidores, assim como suas deficiências, proporcionando um feedback construtivo que favoreça o desenvolvimento contínuo";
- b) **planejamento de desenvolvimento:** A partir das avaliações, as organizações podem traçar planos de desenvolvimento para os servidores, alinhando as necessidades da empresa às aspirações individuais. Segundo Rolinha (2024), os planos de desenvolvimento individual constituem um recurso relevante para que líderes identifiquem e atendam às necessidades de formação de seus subordinados, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura organizacional pautada na aprendizagem contínua e no aperfeiçoamento das competências;
- c) **aumento da produtividade:** Quando os servidores têm clareza sobre seus objetivos e recebem feedback construtivo, há um aumento da produtividade. Isso ocorre porque eles conseguem ajustar suas práticas e comportamentos de acordo com as expectativas organizacionais. De acordo com Araújo et al. (2023), o feedback estruturado favorece o ambiente de trabalho ao possibilitar a identificação das competências que precisam ser desenvolvidas e a definição dos treinamentos prioritários de modo a potencializar o desempenho e os resultados organizacionais.

2. Procedimentos da avaliação

Para que o processo de avaliação de desempenho seja eficaz, é fundamental que ele siga etapas claras e bem definidas. Isso assegura que todos os envolvidos compreendam o propósito da avaliação e se sintam preparados para participar ativamente tanto no fornecimento quanto no recebimento de feedback. A seguir, detalharemos os principais procedimentos para uma condução estruturada da avaliação.

2.1 Periodicidade

A avaliação ocorre anualmente em outubro, com possibilidade de avaliações trimestrais (específicas) em funções que demandem maior acompanhamento, conforme necessidade do gestor.

2.2 Etapas da avaliação

- a) **avaliação do gestor:** o gestor avalia o servidor com base em critérios objetivos e resultados concretos, como cumprimento de metas e comportamento no ambiente de trabalho;
- b) **feedback:** após a avaliação, é realizada uma reunião para discutir pontos positivos, áreas de melhoria e um plano de desenvolvimento.
- c) **Comissão de Avaliação de Desempenho (CAD):** a comissão recebe os formulários e avalia os quesitos globais para composição final da nota.

3. Critérios de avaliação

Para garantir que o processo de avaliação de desempenho seja justo e eficaz, é fundamental utilizar critérios bem definidos que reflitam as expectativas da organização e o desempenho esperado de cada servidor. Esses critérios devem ser claros, objetivos e mensuráveis, permitindo que o avaliador forneça feedback baseado em evidências concretas e não em impressões subjetivas.

A definição de critérios claros, objetivos e mensuráveis na avaliação de desempenho é fundamental para assegurar que o processo seja conduzido com justiça, transparência e efetividade. Esses parâmetros permitem alinhar as expectativas institucionais ao desempenho individual, ao mesmo tempo em que reduzem a subjetividade do avaliador, proporcionando feedbacks mais consistentes e fundamentados em evidências concretas. Além disso, a utilização de critérios bem estruturados favorece a identificação de potencialidades e pontos de melhoria, orientando ações de desenvolvimento profissional e fortalecendo o comprometimento organizacional. Na próxima seção, esses critérios serão detalhados de forma aprofundada, acompanhados da apresentação do formulário oficial de avaliação, que operacionaliza sua aplicação prática.

4. O formulário

A nova versão será disponibilizada por meio do formulário eletrônico *Jotform*, trazendo mais facilidade ao processo de avaliação. O *link* poderá ser acessado em múltiplas plataformas: como computadores, tablets e smartphones, e permitirá o preenchimento de qualquer localidade com acesso à internet.

a) **apresentação:** O formulário apresenta inicialmente a explicação e a orientação sobre o funcionamento do novo ciclo de Avaliação de Desempenho 2025. Embora o preenchimento seja realizado de forma eletrônica, será necessária, ao final, a impressão do arquivo para a coleta das assinaturas do avaliador e do avaliado durante a reunião de feedback. Esse procedimento garante a formalização do processo e possibilita a inclusão do documento nos assentamentos funcionais do servidor, fortalecendo a transparência e a rastreabilidade da avaliação (Figura 1).



FIGURA 1: TELA INICIAL DO FORMULÁRIO ELETRÔNICO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A imagem mostra a tela inicial de um formulário eletrônico. No topo, há uma barra azul com o brasão da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul à esquerda e o texto 'ASSEMBLEIA LEGISLATIVA MATO GROSSO DO SUL ESTADO DO PARANÁ' ao lado. À direita, em branco, está 'CAD COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO'. Abaixo, o título 'FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - 2026' está centralizado. O corpo da tela contém três parágrafos explicativos sobre o formulário, destacando a transparência, a responsabilidade do gestor e a necessidade de imprimir e assinar. No canto inferior direito, há um botão azul com o texto 'Próximo'.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
MATO GROSSO DO SUL
ESTADO DO PARANÁ

CAD COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - 2026

Este formulário pretende facilitar e padronizar o processo de avaliação de desempenho dos servidores efetivos da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, garantindo maior transparência e eficiência na gestão de pessoas.

Cada gestor receberá a lista dos servidores sob sua responsabilidade, contendo nome e número de matrícula. O gestor poderá realizar a avaliação diretamente ou delegá-la à chefia imediata, conforme julgar mais adequado.

Para cada questão apresentada, **marque apenas uma resposta** correspondente ao desempenho observado durante o período avaliado. Ao finalizar o preenchimento, será necessário **imprimir o formulário e colher as assinaturas** do avaliador e do avaliado nos campos indicados.

Agradecemos sua colaboração para a melhoria contínua do processo de avaliação.

Próximo

Fonte: elaborada pelos autores (2026).

b) identificação: o primeiro campo do formulário refere-se à identificação do servidor avaliado. Esta etapa deverá ser preenchida a partir da relação fornecida pela Secretaria de Gestão de Pessoas, contendo as informações essenciais: nome completo, número de matrícula, cargo e lotação. Esse procedimento garante a correta associação da avaliação ao servidor, assegurando a organização, a rastreabilidade e a confiabilidade do processo (Figura 2).

FIGURA 2: CAMPO DE IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO



O formulário possui um cabeçalho azul com o brasão da Assembleia Legislativa do Estado do Paraná à esquerda e o texto 'ASSEMBLEIA LEGISLATIVA' e 'PARANÁ' ao lado. À direita do cabeçalho, há o texto 'CAD COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO'. Abaixo do cabeçalho, há três campos de texto: 'Nome do Avaliado *' (uma linha), 'Matricula *' (uma linha) e 'Cargo *' (uma linha). Abaixo desses, há um campo 'Lotação *' (uma linha). Na base do formulário, há dois botões: 'Voltar' (cinza) e 'Próximo' (azul).

Fonte: elaborada pelos autores (2026).

Na sequência, deverão ser informados os dados do avaliador. A designação do responsável pela avaliação poderá ser realizada pelo secretário ou pelo chefe de gabinete, que também tem a prerrogativa de delegar essa atribuição à chefia imediata como: diretores, gerentes, coordenadores, entre outros. O campo deve ser preenchido com as seguintes informações: nome completo, matrícula e cargo do avaliador, conforme indicado no modelo apresentado no formulário (Figura 3).



FIGURA 3: CAMPO DE IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR



O formulário de identificação do avaliador possui um cabeçalho azul com o brasão da Assembleia Legislativa do Estado do Paraná à esquerda e o texto 'ASSEMBLEIA LEGISLATIVA' e 'ESTADO DO PARANÁ' ao lado. À direita do cabeçalho, há o acrônimo 'CAD' em grande fonte branca, seguido de 'COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO' em fonte menor. Abaixo do cabeçalho, há três campos de entrada de texto: 'Nome do Avaliador *' (uma linha), 'Matrícula *' (uma linha) e 'Cargo *' (uma linha). Na base do formulário, há dois botões: 'Voltar' (cinza) e 'Próximo' (azul).

Fonte: elaborada pelos autores (2026).

A próxima etapa do formulário corresponde ao questionário de avaliação, organizado em três seções principais: a primeira dedicada ao Desempenho Individual, a segunda ao Aprimoramento Profissional e a terceira ao Resultado Setorial.

Cada indicador dessas seções é composto por fatores acompanhados de sínteses explicativas, elaborados para facilitar a análise e a tomada de decisão pelo avaliador. As pontuações atribuídas a cada fator foram definidas em conformidade com o art. 6º do Regulamento III da Lei nº 6.279/2024, assegurando objetividade e alinhamento ao marco legal vigente.



d) **seção 1** – Desempenho Individual: possui pontuação máxima de 51 pontos e é composta pelos seguintes elementos:

- produtividade (0 a 11 pontos): avalia a capacidade de cumprir metas e prazos estabelecidos;
- qualidade (0 a 10 pontos): considera precisão, organização e confiabilidade das entregas realizadas;
- iniciativa (0 a 10 pontos): observa a habilidade de identificar e solucionar problemas de forma proativa;
- responsabilidade (0 a 10 pontos): mede o comprometimento com as atividades e o cumprimento das normas institucionais;
- assiduidade e pontualidade (0 a 10 pontos): verifica a frequência e o cumprimento dos horários de trabalho.

Finalidade: promover um ambiente de trabalho colaborativo, adaptável e harmonioso, essencial para o sucesso coletivo (Figuras 4 e 5).



FIGURA 4: QUESTIONÁRIO DA SEÇÃO 1 (DESEMPENHO INDIVIDUAL)



Desempenho Individual

Fatores: Produtividade; Qualidade; Iniciativa; Responsabilidade; e Assiduidade/Pontualidade

1. Produtividade (capacidade de cumprir metas e prazos estabelecidos) *

- ☐ a) Cumpre metas e prazos com excelência. (11 pontos)
- ☐ b) Cumpre metas e prazos regularmente. (8 pontos)
- ☐ c) Cumpre parcialmente metas e prazos. (5 pontos)
- ☐ d) Não cumpre metas e prazos estabelecidos. (0 ponto)

2. Qualidade (precisão, organização e confiabilidade das entregas) *

- ☐ a) Produz trabalhos com excelência, apresenta falhas raramente. (10 pontos)
- ☐ b) Produz trabalhos com qualidade e poucos ajustes necessários. (8 pontos)
- ☐ c) Apresenta entregas com falhas recorrentes. (5 pontos)
- ☐ d) Necessita de constantes revisões e de refazer o trabalho. (0 ponto)

3. Iniciativa (capacidade de identificar e resolver problemas de forma proativa) *

- ☐ a) Resolve problemas e propõe melhorias. (10 pontos)
- ☐ b) Age para resolver demandas quando necessário. (8 pontos)
- ☐ c) Precisa de direcionamento para resolver questões. (5 pontos)
- ☐ d) Espera ordens para qualquer ação. (1 ponto)

Fonte: elaborada pelos autores (2026).



FIGURA 5: QUESTIONÁRIO DA SEÇÃO 1 (DESEMPENHO INDIVIDUAL)

4. Responsabilidade (comprometimento com as atividades e regras institucionais) *

☐ a) Sempre assume responsabilidade por suas ações e decisões. (10 pontos)

☐ b) Demonstra responsabilidade, mas eventualmente precisa de reforço. (5 pontos)

☐ c) Cumpre parcialmente suas obrigações ou repassa a outros colegas. (3 pontos)

☐ d) Não assume responsabilidade por suas ações. (0 ponto)

5. Assiduidade e pontualidade (frequência e cumprimento de horários de trabalho) *

☐ a) Nunca falta e sempre cumpre horários. (10 pontos)

☐ b) Possui poucas ausências e eventuais atrasos justificados. (5 pontos)

☐ c) Apresenta atrasos e faltas recorrentes sem justificativa sólida. (4 pontos)

☐ d) Falta frequentemente e não cumpre horários. (0 ponto)

Nota da Seção - Desempenho Individual

Voltar Próximo

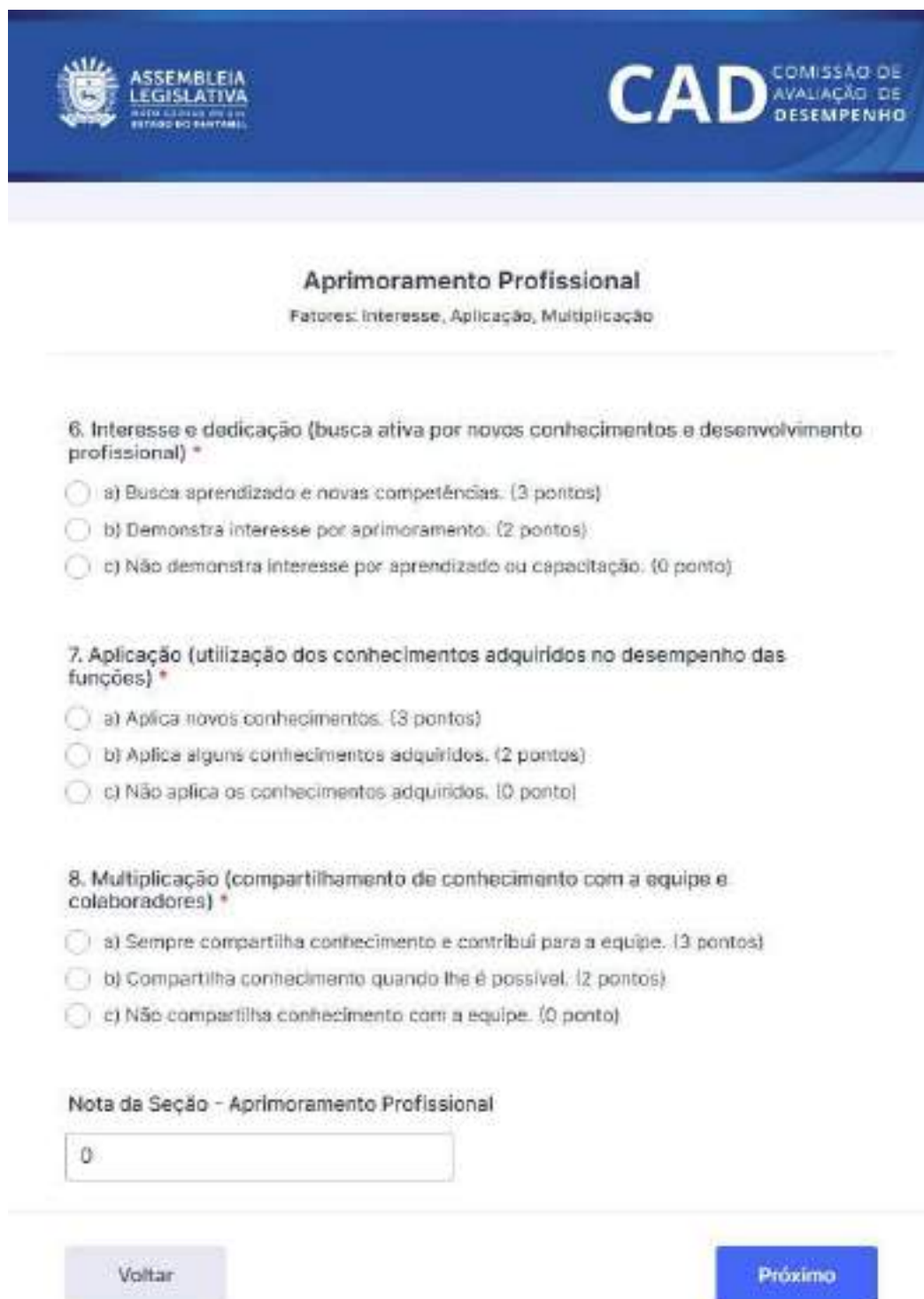
Fonte: elaborada pelos autores (2026).

e) **seção 2 – Aprimoramento Profissional:** possui pontuação máxima de 9 pontos, analisa os seguintes elementos:

- interesse e dedicação (0 a 3 pontos): avalia a busca ativa por novos conhecimentos e o empenho no desenvolvimento profissional;
- aplicação (0 a 3 pontos): verifica a utilização prática dos conhecimentos adquiridos no desempenho das funções;
- multiplicação (0 a 3 pontos): analisa a capacidade de compartilhar conhecimentos com a equipe e servidores, promovendo um ambiente de aprendizado coletivo.

Finalidade: incentivar o contínuo desenvolvimento profissional e o compartilhamento de conhecimentos para o fortalecimento da equipe (Figura 6).

FIGURA 6: QUESTIONÁRIO DA SEÇÃO 2 (APRIMORAMENTO PROFISSIONAL)



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
PARANÁ
ESTADO DO PARANÁ

CAD COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Aprimoramento Profissional
Fatores: Interesse, Aplicação, Multiplicação

6. Interesse e dedicação (busca ativa por novos conhecimentos e desenvolvimento profissional) *

☐ a) Busca aprendizado e novas competências. (3 pontos)

☐ b) Demonstra interesse por aprimoramento. (2 pontos)

☐ c) Não demonstra interesse por aprendizado ou capacitação. (0 ponto)

7. Aplicação (utilização dos conhecimentos adquiridos no desempenho das funções) *

☐ a) Aplica novos conhecimentos. (3 pontos)

☐ b) Aplica alguns conhecimentos adquiridos. (2 pontos)

☐ c) Não aplica os conhecimentos adquiridos. (0 ponto)

8. Multiplicação (compartilhamento de conhecimento com a equipe e colaboradores) *

☐ a) Sempre compartilha conhecimento e contribui para a equipe. (3 pontos)

☐ b) Compartilha conhecimento quando lhe é possível. (2 pontos)

☐ c) Não compartilha conhecimento com a equipe. (0 ponto)

Nota da Seção - Aprimoramento Profissional

0

Voltar

Próximo

Fonte: elaborada pelos autores (2026).

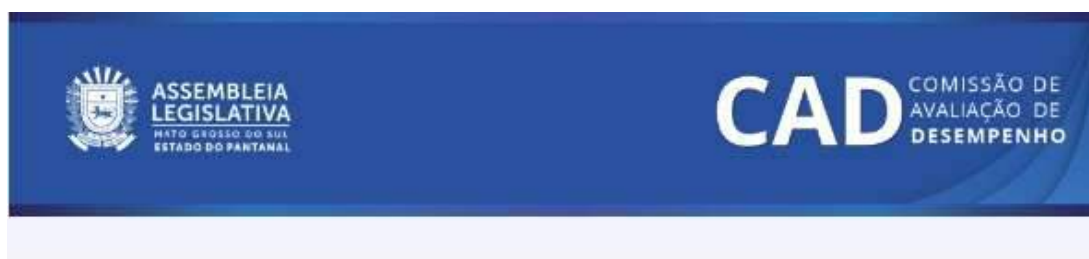
f) **seção 3** – Resultado Setorial: possui pontuação máxima de 20 pontos, considera os seguintes elementos:

- trabalho em equipe (0 a 7 pontos): avalia a capacidade de colaborar e atuar coletivamente em prol das atividades e dos objetivos organizacionais;
- adaptação (0 a 7 pontos): mede a flexibilidade para lidar com mudanças e novas demandas;
- relacionamento interpessoal (0 a 6 pontos): analisa a capacidade de interagir de forma respeitosa e produtiva com colegas e superiores.

Finalidade: garantir que o servidor tenha um desempenho consistente, proativo e responsável em suas atividades diárias (Figura 7).



FIGURA 7: QUESTIONÁRIO DA SEÇÃO 3 (RESULTADO SETORIAL)



Resultado Setorial

Fatores: Trabalho em Equipe, Adaptação, Relacionamento Interpessoal

9. Trabalho em equipe (capacidade de colaborar e atuar coletivamente em prol das atividades e objetivos organizacionais) *

- ☐ a) Trabalha com sinergia e contribui para o sucesso coletivo. (7 pontos)
- ☐ b) Trabalha bem com a equipe a partir de orientações. (5 pontos)
- ☐ c) Tem dificuldades em trabalhar coletivamente. (3 pontos)
- ☐ d) Não colabora com a equipe e interfere no trabalho coletivo. (0 ponto)

10. Adaptação (flexibilidade para lidar com mudanças e novas demandas) *

- ☐ a) Adapta-se rapidamente a mudanças e novos desafios. (7 pontos)
- ☐ b) Aceita mudanças, mas precisa de tempo para adaptação. (5 pontos)
- ☐ c) Demonstra resistência a mudanças e demora a se ajustar. (3 pontos)
- ☐ d) Não se adapta e compromete a execução das atividades. (0 ponto)

11. Relacionamento interpessoal (capacidade de interagir de forma respeitosa e produtiva com colegas e superiores) *

- ☐ a) Mantém excelentes relações e contribui para um ambiente positivo. (6 pontos)
- ☐ b) Mantém relações adequadas, mas com algumas dificuldades pontuais. (4 pontos)
- ☐ c) Tem dificuldades de relacionamento e gera conflitos ocasionais. (2 pontos)
- ☐ d) Demonstra dificuldades persistentes de convivência que afetam o ambiente de trabalho. (0 ponto)

Nota da Seção - Resultado Setorial

0

Fonte: elaborada pelos autores (2026).



Ao término de cada seção, o gestor poderá visualizar automaticamente a pontuação obtida com base nas respostas assinaladas no questionário. Esse recurso oferece uma prévia do desempenho parcial, facilitando o acompanhamento do processo e servindo de base para a finalização com a nota total consolidada.

- g) **observações:** antes de finalizar a totalização da pontuação, o avaliador poderá registrar observações gerais e percepções relacionadas às dimensões profissional, física e psicossocial. Esses registros são fundamentais para subsidiar eventuais encaminhamentos pela Secretaria de Gestão de Pessoas como acompanhamento da assistente social, psicóloga e/ou médica.

A seção está dividida em quatro áreas:

1 - Observações gerais: espaço para registrar aspectos relevantes ao processo, incluindo elogios, detalhes de situações específicas ou relatos positivos e negativos considerados pertinentes (Figura 8).



FIGURA 8: CAMPO DE OBSERVAÇÕES GERAIS DO AVALIADOR



Orientações para o preenchimento dos próximos itens:

O avaliador deve registrar observações relevantes para o processo, incluindo elogios, detalhamento de questões específicas do servidor ou relatos positivos e negativos que julgar pertinentes.

Observações gerais:

Exemplos: elogios e contribuições positivas; pontos de atenção/comportamentos observados; recomendações para o servidor, etc.

Sobre os próximos itens: o avaliador deve trazer percepções na dimensão profissional, condição física e dimensão psicossocial. O campo pode ser deixado em branco caso não haja informações a acrescentar. Se necessário, é possível marcar mais de uma opção.

Fonte: elaborada pelos autores (2026).

2 - Aspecto profissional: permite apontar a necessidade de reavaliação das atribuições do servidor, eventual remanejamento de setor ou participação em cursos de capacitação (Figura 9).



FIGURA 9: CAMPO DE OBSERVAÇÕES RELATIVAS AO ASPECTO PROFISSIONAL DO AVALIADO

O avaliado no aspecto profissional: *

☐ Necessidade de reavaliação das atribuições do servidor

☐ Necessita de remanejamento para outro setor

☐ Necessita participar em cursos de capacitação

☐ Não se aplica

Observações:

Sugerir reavaliação, remanejamento e/ou cursos ou capacitações, etc.

Fonte: elaborada pelos autores (2026).

3 - Aspecto físico: destinado a observações sobre queixas frequentes de saúde ou apresentação recorrente de atestados médicos (Figura 10).

FIGURA 10: CAMPO DE OBSERVAÇÕES RELATIVAS AO ASPECTO FÍSICO DO AVALIADO

O avaliado no aspecto físico: *

☐ Frequentes queixas de dores e mal-estar

☐ Apresenta vários atestados médicos

☐ Não se aplica

Observações:

Percepções da chefia não relatadas pelo servidor.

Fonte: elaborada pelos autores (2026).

4 - Aspecto psicossocial: contempla registros sobre alterações emocionais, dificuldades de concentração, problemas de interação com colegas ou mudanças repentinas de comportamento (Figura 11).

FIGURA 11: CAMPO DE OBSERVAÇÕES RELATIVAS AO ASPECTO PSICOSSOCIAL DO AVALIADO

O avaliado no aspecto psicossocial: *

- ☐ Frequentes alterações emocionais como desânimo, apatia, agressividade, descontrole, etc.
- ☐ Falta de concentração
- ☐ Dificuldade de interagir com os colegas
- ☐ Não se aplica

Observações:

Encaminhamentos sugeridos (avaliação médica, apoio psicológico, diálogo com a chefia, etc.):

Voltar

Próximo

Fonte: elaborada pelos autores (2026).

h) **totalização da avaliação:** ao final do processo, o sistema realiza a somatória automática das pontuações obtidas em cada seção do questionário, apresentando de forma consolidada o resultado total da avaliação. Esse recurso garante precisão no cálculo e transparência no processo avaliativo (Figura 12).



FIGURA 12: TOTALIZAÇÃO AUTOMÁTICA DAS PONTUAÇÕES POR SEÇÃO E RESULTADO FINAL DA AVALIAÇÃO

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
MATO GROSSO DO SUL
ESTADO DO PARANÁ

CAD COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nota da Seção - Desempenho Individual

0

Nota da Seção - Aprimoramento Profissional

9

Nota da Seção - Resultado Setorial

0

Resultado Total da Avaliação

9

Fonte: elaborada pelos autores (2026).

- i) **assinaturas do avaliador e do avaliado (ciência):** após a identificação dos membros da Comissão de Avaliação de Desempenho, o formulário apresenta o campo destinado às assinaturas do avaliador e do avaliado. A assinatura do servidor deve ocorrer durante a reunião de feedback, momento em que ele toma ciência formal do resultado da avaliação. Conforme orienta o Item 5 deste manual, essa etapa deve ser conduzida de forma construtiva, valorizando o diálogo e oferecendo subsídios para que o avaliado possa desenvolver novas habilidades e competências em sua trajetória profissional.

Após as assinaturas, o formulário impresso deve ser encaminhado à CAD, em envelope próprio fornecido previamente pela comissão, para prosseguimento conforme Item 2.2 “c” deste manual (Figura 13).

FIGURA 13: IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD

Presidente

Marlene Figueira da Silva

Membros

Edmara Moraes Veloso

Leonardo Romero Gama

Roberto Kiyoshi Otubo

Tiago Santos Silva

Participantes

Alfredo de Paula Silva

Cinthia Gonzaga da Silva Elosta

Iraci Conceição de Moura Yamamoto

Michel Angelo Batista D'Ávila

Assinaturas:

Nome do Avaliado

Nome do Avaliador

Voltar

Enviar

5. Reunião de feedback

A reunião de feedback é uma etapa crucial no processo de avaliação de desempenho, pois é o momento em que o servidor recebe informações detalhadas sobre seu desempenho e pode discutir abertamente suas impressões e expectativas. Para garantir que essa reunião seja produtiva, o avaliador deve adotar uma postura objetiva, construtiva e aberta ao diálogo. A seguir, estão os principais passos e dicas para a condução eficaz de uma reunião de feedback.

5.1 Preparação prévia

Antes da reunião, é importante que o avaliador se prepare adequadamente, revisando as informações coletadas durante o período de avaliação e tendo exemplos claros para sustentar os pontos que serão discutidos. A preparação inclui:

- a) **revisão das metas e dos critérios de avaliação:** certifique-se de que as expectativas foram claramente estabelecidas no início do ciclo de avaliação;
- b) **exemplos específicos:** recolha exemplos concretos de comportamentos ou resultados que ilustram tanto os pontos fortes quanto as áreas de melhoria do servidor;
- c) **plano de desenvolvimento:** esteja preparado para sugerir caminhos de desenvolvimento e discutir oportunidades de aprimoramento.

5.2 Estrutura da reunião

Uma reunião de feedback bem conduzida segue uma estrutura clara que facilita a comunicação e o entendimento. A seguir, estão as etapas recomendadas:

- a) **abertura:** comece explicando o propósito da reunião. Reitere que a avaliação tem como objetivo promover o desenvolvimento contínuo e o alinhamento de expectativas, e que não se trata de um momento de crítica ou penalização;
- b) **feedback positivo:** inicie com os aspectos positivos do desempenho do servidor. Valorize conquistas e pontos fortes, reconhecendo os esforços e resultados obtidos. Isso ajuda a mantê-lo engajado e confiante ao longo da conversa;
- c) **áreas de melhoria:** após o feedback positivo, apresente de forma clara e objetiva os pontos que precisam de aprimoramento. Use sempre exemplos específicos e observáveis para evitar generalizações. Ao abordar esses pontos, foque em soluções e planos de ação, mostrando que o feedback é construtivo e visa ao crescimento;
- d) **escuta ativa:** reserve um momento para ouvir o servidor. Incentive-o a compartilhar sua perspectiva sobre o feedback recebido, suas percepções sobre seu desempenho e quaisquer desafios que possa estar enfrentando. A escuta ativa é fundamental para promover o diálogo e entender necessidades e expectativas do servidor;
- e) **plano de desenvolvimento:** após discutir o feedback, trabalhe com o servidor na criação de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Esse plano deve conter metas claras e realistas para o próximo período, além de ações específicas que o servidor pode tomar para melhorar seu desempenho.

5.3 Dicas para um feedback eficaz

Ao realizar o feedback, siga estes passos:

- a) **seja objetivo:** utilize exemplos específicos e dados concretos para sua fundamentação, evite julgamentos vagos ou subjetivos;
- b) **foque no comportamento, não na pessoa:** concentre-se nos comportamentos e resultados observados, e não em características pessoais;
- c) **mantenha uma postura de apoio:** o resultado da avaliação deve ser encarado como uma oportunidade de desenvolvimento, e jamais uma crítica punitiva;
- d) **equilibre aspectos positivos com o que precisa ser revisto:** destacar pontos fortes e indicar áreas de melhoria mantêm o servidor motivado e focado em progredir;
- e) **proponha soluções e acompanhe o progresso:** apresente sugestões práticas para o desenvolvimento do servidor, as quais poderão ser acompanhadas em um plano para acompanhamento contínuo.

5.4 Acompanhamento pós-feedback

Após a reunião, o processo não termina. O acompanhamento contínuo é fundamental para garantir que as melhorias sugeridas sejam implementadas e que haja suporte necessário para um desdobramento de ações para a melhoria do que foi avaliado como pontos a serem revistos.

- a) **monitoramento:** estabeleça pontos de controle regulares para verificar o progresso em relação às metas estabelecidas;

- b) **apoio constante:** ofereça orientação e suporte contínuo para que o servidor se sinta acompanhado durante o processo de desenvolvimento;
- c) **reuniões de acompanhamento periódicas:** agende encontros regulares (mensais, bimestrais ou trimestrais) para discutir o progresso do servidor em relação ao plano de desenvolvimento traçado. Nessas reuniões, revise as metas, avalie as conquistas e discuta possíveis obstáculos que o servidor esteja enfrentando.
- d) **feedback informal e contínuo:** forneça feedback imediato e frequente, sempre que notar comportamentos que merecem ser ajustados ou reforçados. É uma forma eficaz de se manter o servidor alinhado às expectativas sem a necessidade de uma reunião formal;
- e) **revisão de metas e ajustes:** à medida que o servidor avança em seu plano de desenvolvimento, pode ser necessário ajustar metas e objetivos. Isso pode ocorrer devido a mudanças nas prioridades organizacionais ou ao progresso acelerado do servidor. O acompanhamento contínuo permite flexibilidade e adequação ao longo do tempo.

5.5 Acompanhamento coletivo

Além do acompanhamento individual, também é importante monitorar o desempenho da equipe como um todo. Isso permite identificar tendências, alinhar metas coletivas e promover um senso de colaboração entre os membros da equipe. Algumas ações para o acompanhamento coletivo incluem:

- a) **reuniões de equipe:** organize reuniões regulares com toda a equipe para discutir o progresso coletivo e alinhar os esforços em direção aos objetivos organizacionais;
- b) **feedback coletivo:** forneça feedback sobre o desempenho da equipe como um todo, destacando as conquistas e sugerindo áreas de melhoria que possam beneficiar o grupo de forma mais ampla.

5.6 Revisão anual de desempenho

No final do ciclo de avaliação, é essencial realizar uma revisão formal do desempenho do servidor, consolidando todo o progresso feito ao longo do período. Essa revisão deve incluir:

- a) **comparação com a avaliação inicial:** compare o desempenho atual com os resultados da avaliação inicial, identificando as áreas onde houve melhorias ou desafios persistentes;
- b) **revisão do plano de desenvolvimento:** avalie se o Plano de Desenvolvimento Individual foi cumprido e quais áreas ainda podem ser trabalhadas no próximo ciclo;
- c) **planejamento para o próximo ciclo:** com base na revisão anual, trace um novo plano de desenvolvimento e ajuste as metas para o próximo período, garantindo que o servidor continue evoluindo.

6. Avaliação final e tomada de decisões

A etapa final do processo de avaliação de desempenho envolve a consolidação de todas as informações coletadas e a tomada de decisões com base nos resultados. Esse momento é

crucial, pois define os próximos passos para o servidor e influencia diretamente sua trajetória profissional na organização. A avaliação final deve ser conduzida com imparcialidade, clareza e transparência, assegurando que o servidor compreenda como seu desempenho foi avaliado e quais serão as consequências dessas avaliações.

6.1 Fatores considerados na avaliação final

Para garantir que a avaliação final seja abrangente e justa, uma série de fatores deve ser considerada. Entre eles:

- a) **desempenho em metas e objetivos:** avalie o quão bem o servidor atingiu ou superou as metas traçadas para o período. Metas quantitativas e qualitativas devem ser balanceadas para uma visão completa do desempenho;
- b) **comportamentos e competências:** além dos resultados tangíveis, é importante considerar as competências comportamentais, como trabalho em equipe, liderança, proatividade e adaptabilidade. Esses fatores influenciam diretamente a capacidade do servidor de agregar valor à organização;
- c) **desempenho ao longo do tempo:** considere a constância do desempenho ao longo de todo o período avaliado, observando se o padrão de qualidade se manteve ou se houve variações significativas;
- d) **feedback de pares e supervisores:** incorpore feedback de diferentes fontes para garantir uma visão completa do desempenho. Isso pode incluir a percepção de colegas, subordinados e outros líderes.

6.2 Tomada de decisões baseada na avaliação

Com base na avaliação final, a Secretaria de Gestão de Pessoas usará os resultados para tomar decisões que impactem o futuro do servidor no Poder Legislativo, incluindo:

- a) **promoções:** servidores com desempenho consistentemente acima da média e que alcançaram as metas poderão ser promovidos ou assumir novas responsabilidades;
- b) **reconhecimento:** além de promoções, o bom desempenho pode ser reconhecido formalmente por meio de premiações, menções públicas ou atribuição de novos projetos desafiadores;
- c) **ajustes na função ou desligamento:** se o desempenho continuar abaixo do esperado, mesmo após feedback e oportunidades de melhoria, a função poderá ser revista ou, em último caso, ocorrer o desligamento após devido processo administrativo disciplinar;
- d) **adicional de desempenho:** desempenho excepcional resulta em aumentos salariais ou bônus como forma de reconhecimento.

6.3 Comunicação do resultado final ao servidor

A comunicação dos resultados da avaliação final será realizada pela Comissão de Avaliação de Desempenho, visando clareza e respeito, garantindo que ocorra completa compreensão sobre as decisões tomadas.

7. Reconsideração e Recurso

O servidor que se considerar prejudicado ou discordar da pontuação recebida em sua avaliação de desempenho poderá encaminhar pedido fundamentado de reconsideração à chefia imediata, conforme prazos constantes na Lei 6.278/2024 (Mato Grosso do Sul, 2024a) e demonstrados no fluxograma neste Manual.

8. A importância da imparcialidade e da ética no processo avaliativo

A imparcialidade e a ética são pilares fundamentais em qualquer processo de avaliação de desempenho. O objetivo é garantir que cada servidor seja avaliado de maneira justa, transparente e com base em critérios claros e objetivos. A ausência de imparcialidade pode comprometer o processo, gerar desmotivação, desconfiança e até conflitos no ambiente de trabalho.

8.1 Imparcialidade: garantindo justiça e igualdade

A imparcialidade refere-se à capacidade de conduzir a avaliação sem que fatores pessoais ou subjetivos interfiram no julgamento do desempenho do servidor. Algumas práticas para garantir a imparcialidade incluem:

- a) **basear-se em fatos e dados:** utilize dados objetivos e comportamentos observáveis para fundamentar as avaliações, evitando suposições ou percepções pessoais que não possam ser comprovadas;
- b) **avaliar equitativamente:** aplique os mesmos critérios para todos os servidores que ocupam posições semelhantes,

assegurando que todos sejam avaliados com base nos mesmos parâmetros e expectativas;

- c) **reconhecer a tendência:** os avaliadores devem estar cientes de possíveis vieses inconscientes (como preferências por determinados comportamentos ou servidores) e buscar minimizar seu impacto no processo avaliativo;
- d) **promover o feedback de múltiplas fontes:** coletar feedback de diferentes fontes (pares, subordinados, clientes internos) pode ajudar a garantir uma visão mais ampla e imparcial do desempenho do servidor.

8.2 Ética: responsabilidade no processo de avaliação

A ética no processo de avaliação envolve agir com integridade e responsabilidade ao fornecer feedback e tomar decisões que impactam a carreira e o desenvolvimento dos servidores. Manter altos padrões éticos é crucial para preservar a confiança e o respeito entre todos os envolvidos no processo, entre eles, ressaltam-se:

- a) **confidencialidade:** as informações coletadas durante a avaliação de desempenho são confidenciais e devem ser tratadas com o devido cuidado. Divulgar informações de forma inadequada pode prejudicar a relação de confiança e violar a privacidade dos servidores;
- b) **transparência:** todos os envolvidos devem ter clareza sobre os critérios de avaliação, o propósito da avaliação e os próximos passos. Evite decisões arbitrárias ou que não tenham sido comunicadas previamente;
- c) **justiça:** ao aplicar medidas corretivas ou recompensas, o avaliador deve agir de forma justa, sem favorecer ou penalizar

de maneira indevida nenhum de seus avaliados. As consequências da avaliação devem estar diretamente ligadas ao desempenho observado sem influências externas.

8.3 Consequências da falta de imparcialidade e ética

A falta de imparcialidade e de ética no processo de avaliação pode gerar uma série de problemas organizacionais, como:

- a) **desmotivação e insatisfação:** servidores que percebem favoritismos ou injustiças podem perder o engajamento e a motivação, o que pode afetar diretamente sua produtividade e qualidade no trabalho;
- b) **rotatividade de servidores:** a percepção de que o processo de avaliação é injusto pode levar à perda de talentos, pois servidores buscarão organizações que valorizam a equidade e a transparência;
- c) **conflitos internos:** A percepção de tratamento desigual pode criar um clima de rivalidade e desconfiança entre os membros da equipe, prejudicando a colaboração e o espírito de equipe.

9. Gestão de conflitos durante o processo de avaliação

O processo de avaliação de desempenho pode, em alguns casos, gerar conflitos entre avaliadores e servidores, seja por divergências em relação a resultados e expectativas, seja pela forma como o feedback é entregue. A gestão eficaz de conflitos é essencial para manter a integridade do processo e garantir que ele seja visto como justo e construtivo por todos os envolvidos.

9.1 Identificação de potenciais conflitos

Antes de qualquer situação se transformar em um conflito, é importante que o avaliador identifique sinais de possíveis desentendimentos ou insatisfações por parte do servidor. Algumas situações que podem gerar conflitos incluem:

- a) **diferença de expectativas:** quando o servidor tem uma percepção diferente de seu desempenho em relação ao avaliador, isso pode gerar frustrações;
- b) **feedback mal interpretado:** mesmo quando o feedback é construtivo, ele pode ser recebido de forma negativa se a mensagem não for clara ou se o servidor se sentir injustiçado;
- c) **falta de clareza nos critérios:** se os critérios de avaliação não forem transparentes ou bem explicados, o servidor pode questionar a validade do processo;
- d) **fatores pessoais ou subjetivos:** a impressão de que a avaliação foi influenciada por fatores subjetivos ou pessoais pode gerar ressentimento e perda de confiança no processo.

9.2 Técnicas de gestão de conflitos

Para lidar com conflitos de forma eficaz, o avaliador deve adotar uma postura aberta ao diálogo e ao entendimento das preocupações do servidor. Algumas técnicas que podem ser utilizadas incluem:

- a) **escuta ativa:** quando um servidor expressa insatisfação ou desacordo com a avaliação, é essencial que o avaliador escute atentamente suas preocupações, sem interromper ou julgar. A escuta ativa ajuda a compreender o ponto de vista do servidor e a reduzir a tensão;

- b) **empatia:** colocar-se no lugar do servidor e demonstrar compreensão pelas suas emoções e frustrações podem ajudar a reduzir o conflito e facilitar a busca por uma solução. A empatia cria um ambiente mais acolhedor para a resolução de divergências;
- c) **mediação:** em situações mais complexas, pode ser útil envolver uma terceira parte neutra, como um mediador interno ou do setor de recursos humanos, para ajudar a resolver o conflito de maneira imparcial;
- d) **foco em fatos e dados:** basear a discussão em fatos, números e evidências concretas do desempenho do servidor ajuda a tornar a conversa mais objetiva e menos emocional. Isso reduz a margem para interpretações subjetivas e facilita a aceitação dos resultados;
- e) **buscar soluções conjuntas:** ao invés de impor um veredito, o avaliador pode buscar soluções em conjunto com o servidor, propondo ajustes no plano de desenvolvimento ou na forma como o feedback é aplicado, sempre que isso for possível e adequado.

9.3 Resolução de conflitos e ajustes no processo

Conflitos bem geridos podem gerar insights valiosos sobre o processo de avaliação. Ao ouvir as preocupações dos servidores e identificar padrões de insatisfação, a organização pode ajustar e melhorar o processo para evitar conflitos futuros, entre os ajustes, destacam-se:

- a) **revisão dos critérios:** se muitos servidores levantarem questões sobre a clareza ou a aplicabilidade dos critérios de

avaliação, pode ser necessário revisá-los para garantir que sejam justos, objetivos e bem compreendidos;

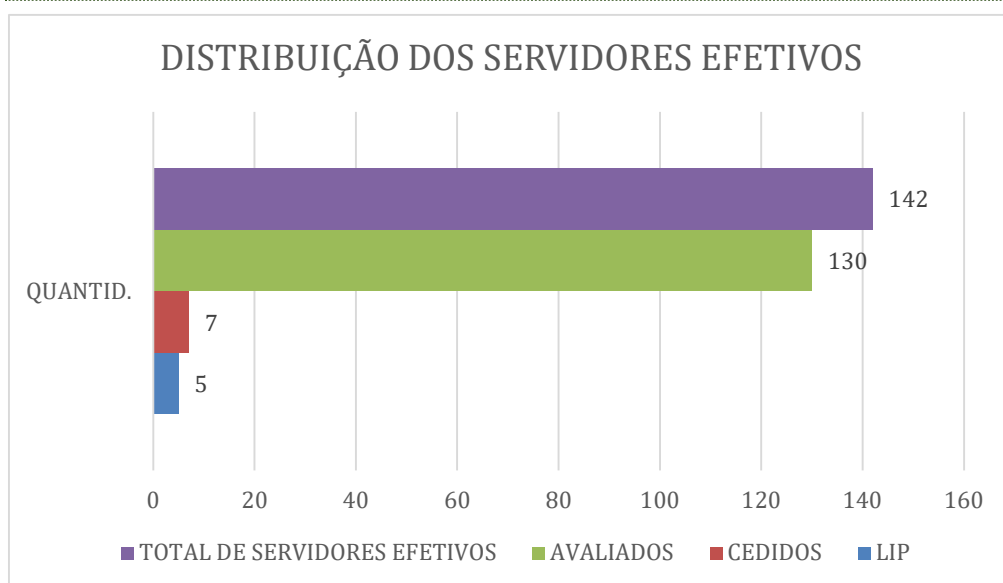
- b) **capacitação dos avaliadores:** os avaliadores devem receber treinamentos periódicos sobre como conduzir avaliações de forma justa e imparcial, além de como gerenciar conflitos que possam surgir durante o processo;
- b) **feedback sobre o processo:** oferecer um canal para que os avaliados deem feedback sobre o processo de avaliação permite à organização identificar áreas que precisam de melhoria, reduzindo a chance de futuros conflitos.

10. Ciclo 2025

O ciclo de avaliação de desempenho de 2025 consolidou-se como importante instrumento de gestão de pessoas na Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul (ALEMS), articulando o acompanhamento do desempenho funcional às iniciativas de valorização, qualificação e desenvolvimento dos servidores.

Em 2025, o quadro efetivo da ALEMS era composto por 142 servidores. Desse total, 130 servidores participaram do processo de avaliação de desempenho, correspondendo a aproximadamente 91% do quadro; sete encontravam-se cedidos a outros órgãos ou instituições (5%); e cinco estavam afastados em Licença para Tratar de Interesses Particulares – LIP (4%). A distribuição demonstra que a avaliação alcançou a ampla maioria dos servidores efetivos da instituição, conforme apresentado no Gráfico 1.

GRÁFICO 1: DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVOS (CICLO 2025)

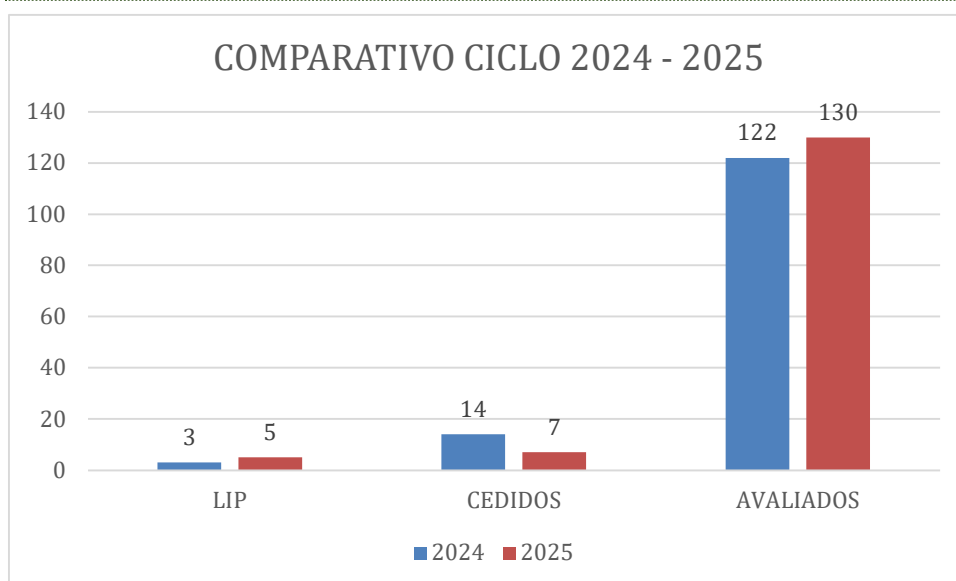


Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A elevada participação dos servidores efetivos evidencia a abrangência do ciclo avaliativo e sua incorporação às práticas institucionais de gestão de pessoas. Paralelamente à implementação e ao aperfeiçoamento da avaliação de desempenho, foram adotadas medidas voltadas ao fortalecimento e à valorização do quadro funcional, com repercussões na recomposição da força de trabalho e no melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis.

A análise comparativa entre os ciclos de 2024 e 2025, apresentada no Gráfico 2, permite observar a evolução do processo de avaliação de desempenho no período e fornece elementos para o acompanhamento das mudanças ocorridas entre os dois ciclos.



GRÁFICO 2: ANÁLISE COMPARATIVA (CICLO 2024 – 2025)

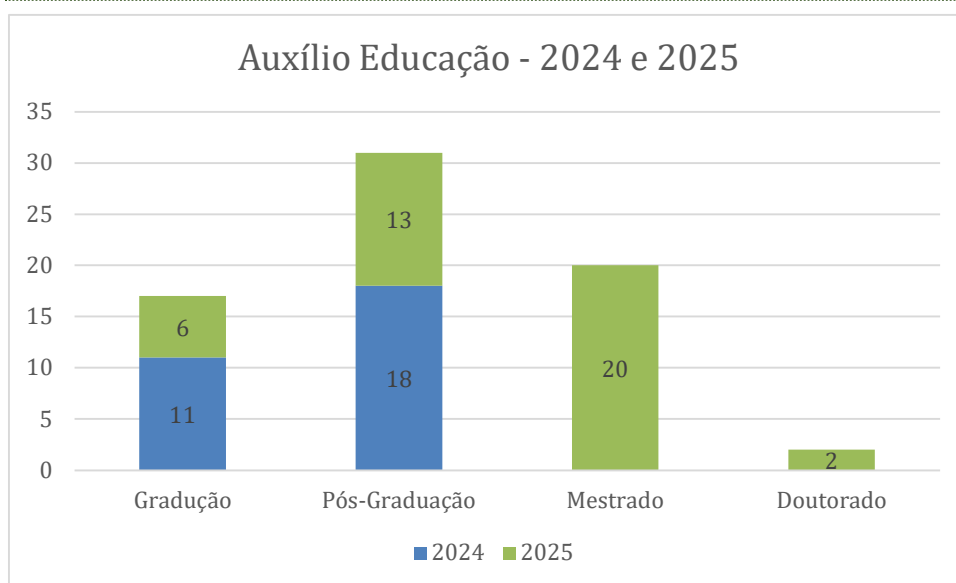
Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Além dos resultados diretamente relacionados ao processo avaliativo, o período foi marcado por avanços na qualificação acadêmica e profissional dos servidores. Os dados da Secretaria de Gestão de Pessoas, obtidos a partir dos processos de solicitação de auxílio-educação abertos em 2024 e 2025, permitem dimensionar esse movimento.

Em 2024, 29 servidores iniciaram formações contempladas pelos processos analisados, sendo 18 em cursos de especialização e 11 em cursos de graduação. Em 2025, foram registrados 41 ingressos: dois em cursos de doutorado, 20 em programas de mestrado, 13 em cursos de especialização e seis em cursos de graduação. Consideradas as quatro modalidades, os registros passaram de 29, em 2024, para 41, em 2025, conforme demonstra o Gráfico 3.



GRÁFICO 3: DADOS AUXÍLIO EDUCAÇÃO 2024 – 2025



Fonte: elaborado pelos autores, com dados da Secretaria de Gestão de Pessoas – ALEMS (2026).

A distribuição por nível de formação também revela mudança no perfil das qualificações registradas. Enquanto, em 2024, os processos analisados estavam concentrados na graduação e na especialização, em 2025 passaram a contemplar também a pós-graduação *stricto sensu*, com 20 ingressos em cursos de mestrado e dois em doutorado. Esse movimento amplia o alcance da política de qualificação e demonstra maior presença de formações acadêmicas de nível avançado entre os processos de auxílio-educação considerados.

Cabe registrar que servidores comissionados também iniciaram cursos profissionalizantes durante o período, mas esses casos não integram os quantitativos apresentados no Gráfico 3. Dessa forma, os dados devem ser interpretados especificamente à luz dos processos de auxílio-educação considerados no levantamento, não representando necessariamente a totalidade das

iniciativas de capacitação e formação realizadas pelos servidores da instituição.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho pode ser compreendida para além de sua dimensão estritamente mensurativa. Sua articulação com as políticas de gestão de pessoas possibilita utilizar os resultados do processo avaliativo para identificar necessidades de desenvolvimento, orientar ações de aperfeiçoamento e aproximar competências individuais das demandas institucionais. Assim, desempenho, desenvolvimento profissional e objetivos organizacionais passam a integrar uma mesma perspectiva de gestão.

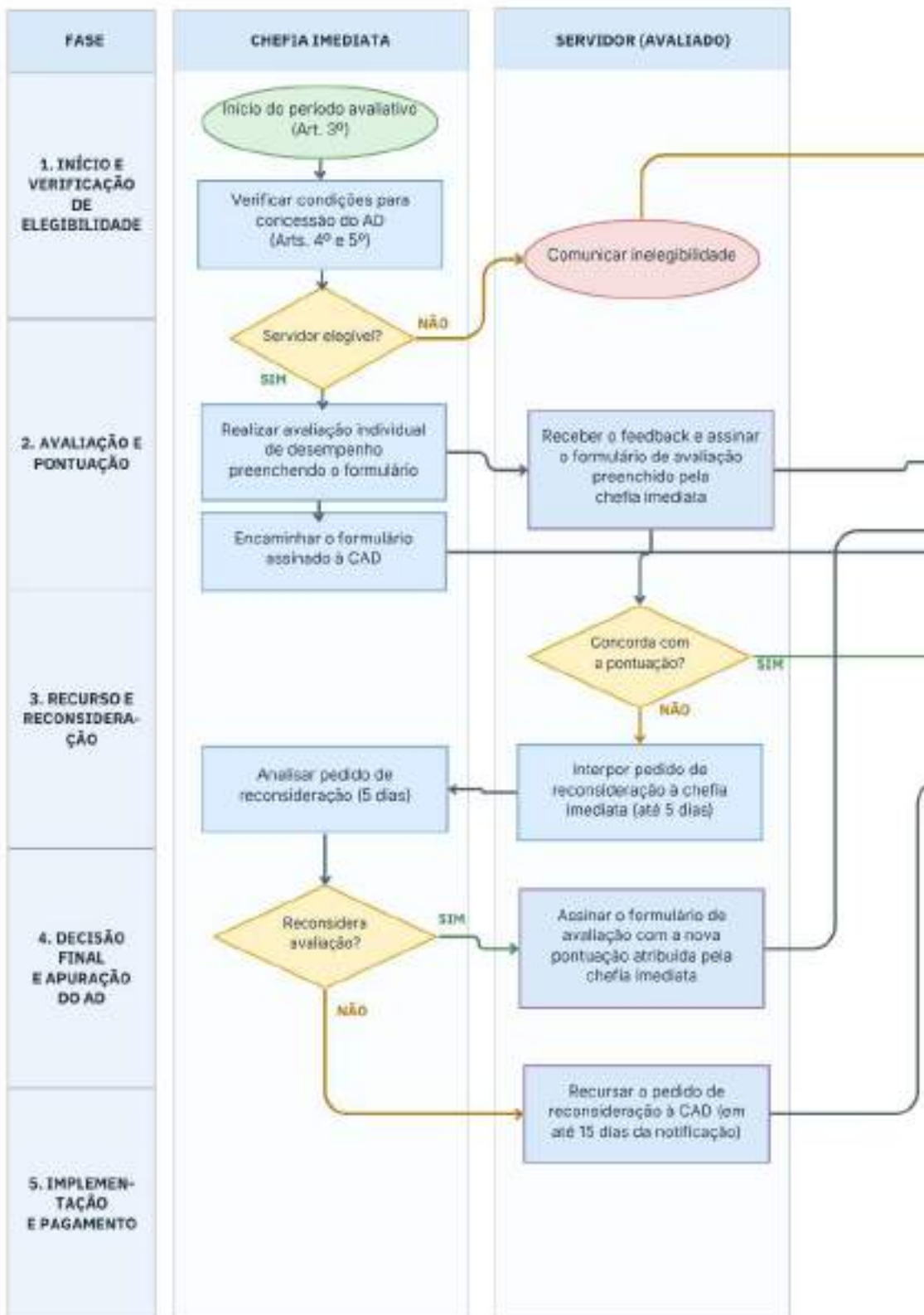
Os resultados dos ciclos analisados reforçam, portanto, o caráter estratégico da avaliação de desempenho no âmbito da ALEMS. Ao estabelecer parâmetros para acompanhamento do desempenho funcional e favorecer o alinhamento entre objetivos individuais e institucionais, o processo contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada pela transparência, responsabilidade, eficiência e valorização profissional.

Com o início do ciclo de avaliação de desempenho de 2026, ganha especial relevância a atuação das chefias. Os gestores ocupam posição central na aplicação dos critérios avaliativos, no acompanhamento do desempenho das equipes, na orientação dos servidores e na utilização dos resultados como subsídio às ações de desenvolvimento profissional. A qualidade dessa atuação influencia diretamente a consistência e a efetividade do processo avaliativo.

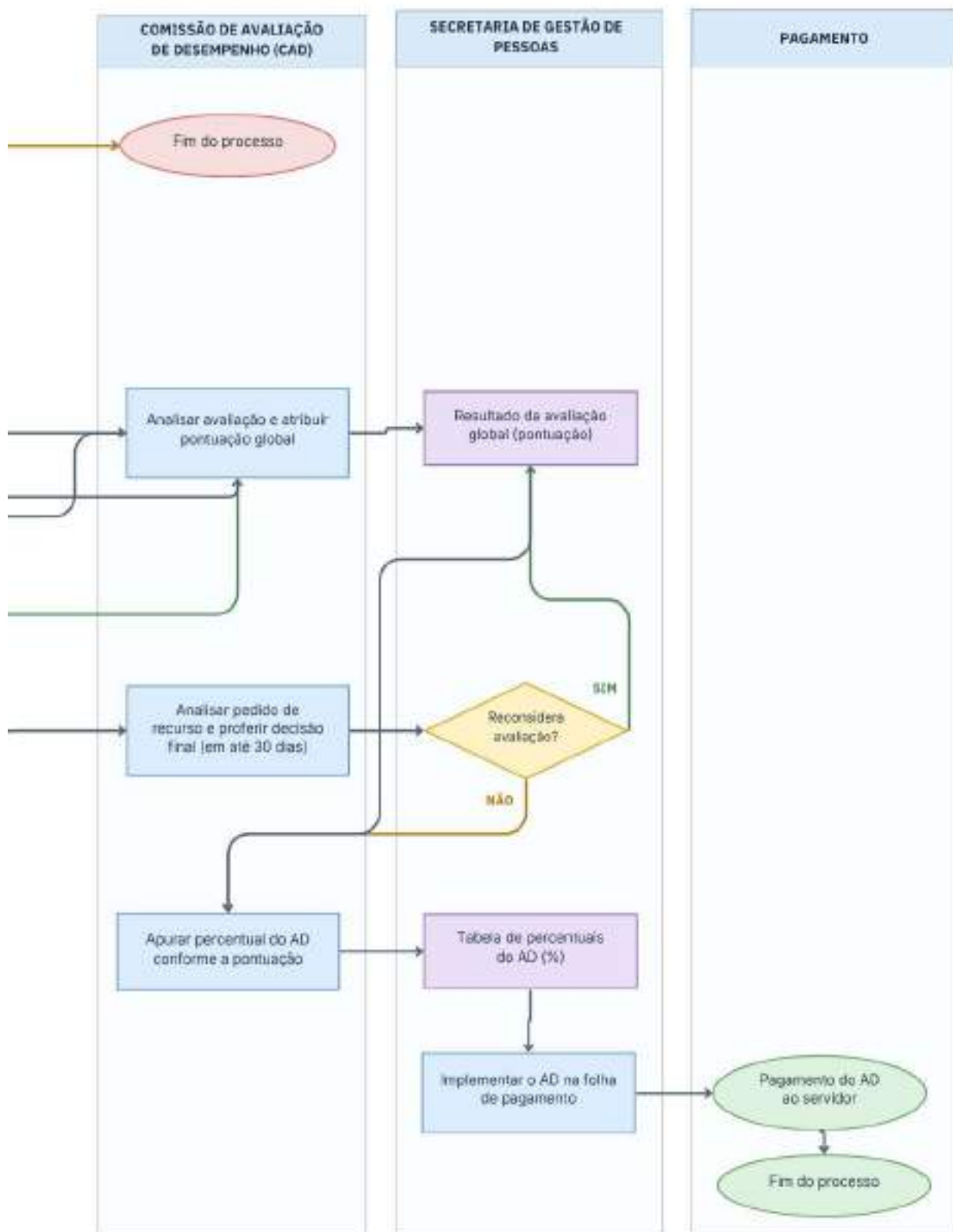
Dessa forma, o engajamento das chefias mostra-se fundamental para ampliar a clareza dos critérios utilizados, favorecer a equidade das avaliações e fortalecer a utilização dos resultados como instrumento de gestão. A consolidação da avaliação de desempenho depende, assim, não apenas da existência de instrumentos e procedimentos formais, mas também da participação responsável dos diferentes atores envolvidos no processo, de modo a ampliar seus efeitos sobre o desenvolvimento dos servidores e sobre o desempenho institucional.

Fluxo do Processo de Avaliação de Desempenho

FIGURA 13: FLUXOGRAMA, PÁGINAS 50 E 51.



Fonte: Anexo IV, Regulamento III, Adicional de desempenho (Art. 15 e 16), Lei n.º 6279/2024



Descrição das Etapas

ETAPA	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	ATIVIDADE REALIZADA	LEI N.º 6279/2024 Regulamento III
Verificar elegibilidade do servidor	Verificar se o servidor atende às condições para receber o AD e não possui impedimentos.	Chefia Imediata	Conferir lotação/exercício (Art. 4º) e impedimentos (Art. 5º).	Art. 4º e Art. 5º
Realizar avaliação individual	Avaliar o desempenho individual do servidor e lançar pontuação.	Chefia Imediata	Preencher ficha de avaliação e atribuir pontuação no requisito individual.	Art. 6º e Art. 9º
Recurso do avaliado	Permitir ao servidor contestar a pontuação da avaliação da chefia.	Servidor (Avaliado)	Interpor recurso em até 5 dias, se não concordar.	Art. 9º, §3º
Reconsideração pelo Chefe Imediato	Reanalisar o pedido do servidor.	Chefia Imediata	Analisar e decidir em até 5 dias.	Art. 9º, §4º
Recurso para CAD	Permitir ao servidor contestar a negativa da reconsideração da chefia.	Servidor (Avaliado)	Interpor recurso em até 15 dias, se não concordar.	Art. 9º, §7º
Encaminhar à CAD	Encaminhar avaliação individual à CAD para análise.	Chefia Imediata	Enviar ficha à CAD.	Art. 9º, §5º
Decisão final do recurso	Deliberar sobre a avaliação em definitivo.	CAD	Decidir sobre a avaliação em até 30 dias.	Art. 9º, §8º
Avaliação global pela CAD	Atribuir pontuação global considerando deduções e requisitos mínimos.	CAD	Aplicar deduções por ausências não justificadas e ocorrências (Art. 6º, §1º e §2º) e atribuir pontuação global (mín. 50 pts).	Art. 6º, II a IV e §1º e §2º
Apuração do percentual do AD	Definir percentual do AD conforme pontuação.	CAD	Aplicar tabela de percentuais do Art. 8º.	Art. 13º
Implementação administrativa	Implementar o AD na folha e registrar.	Administração / GP	Registrar no sistema e incluir na folha.	Art. 8º
Pagamento do AD	Efetuar pagamento do AD ao servidor elegível.	Administração / GP	Efetuar pagamento conforme percentual definido.	Art. 7º

Legenda de Símbolos



Mensagem da presidente da comissão

Encerramos mais uma edição reafirmando nosso compromisso com uma gestão cada vez mais pautada pelo diálogo, pela transparência, pela valorização profissional e pelo desenvolvimento contínuo dos servidores da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul.

Mais do que um instrumento de acompanhamento e mensuração do desempenho, a avaliação constitui uma importante ferramenta de gestão e desenvolvimento institucional. Ao se promover o diálogo entre servidores e gestores, possibilita-se o reconhecimento de potencialidades, identificação de oportunidades de aprimoramento e alinhamento das competências individuais aos objetivos estratégicos da instituição.

A construção deste material resulta do compromisso coletivo de aprimorar continuamente o processo avaliativo, considerando as experiências vivenciadas ao longo dos ciclos e as diferentes realidades que integram o quadro de servidores. Nesse sentido, buscamos oferecer orientações claras e objetivas, capazes de conferir maior segurança, compreensão e efetividade às etapas da avaliação.

A consolidação de uma cultura organizacional baseada na confiança, na responsabilidade, na equidade e no reconhecimento depende da participação e do comprometimento de todos. Servidores e gestores desempenham papéis complementares nesse processo, cuja efetividade está diretamente relacionada à qualidade do diálogo, à imparcialidade e à responsabilidade na condução das avaliações.

O objetivo deste livro é representar não apenas um instrumento de orientação, mas também um compromisso institucional com as pessoas que, diariamente, contribuem para o cumprimento da missão do Poder Legislativo de Mato Grosso do Sul.

Em nome da Comissão de Avaliação de Desempenho, registro nosso agradecimento a todos os servidores, gestores e demais colaboradores que participam deste processo e contribuem para seu aprimoramento. O desenvolvimento institucional é resultado de uma construção coletiva, e cada participação é fundamental para fortalecer uma Administração Pública mais eficiente, transparente e comprometida com a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Com respeito e confiança,

Marlene Figueira da Silva

Presidente da Comissão de Avaliação de Desempenho

Mensagem final

Ao encerrarmos esse ciclo, renovamos o compromisso de aperfeiçoar práticas, fortalecer competências e criar condições para que o desenvolvimento profissional contribua, de forma cada vez mais efetiva, para o aprimoramento dos serviços prestados pela Assembleia Legislativa à sociedade sul-mato-grossense.

Conforme cita Chiavenato (2004): a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Nesse sentido, mais do que mensurar resultados, a avaliação representa uma oportunidade de reflexão, diálogo e crescimento, permitindo reconhecer avanços, valorizar competências e identificar oportunidades de aprimoramento.

Acreditamos que o desenvolvimento institucional está diretamente relacionado ao desenvolvimento das pessoas que integram a organização. Por isso, os resultados obtidos devem ser compreendidos como subsídios para a construção de ações de capacitação, aperfeiçoamento e valorização profissional, fortalecendo uma cultura de aprendizagem contínua e de busca permanente pela excelência.

Agradecemos a todos pela participação, pelo comprometimento e pela contribuição ao longo deste processo. Desejamos que os aprendizados construídos neste ciclo inspirem novas conquistas e continuem a impulsionar o desenvolvimento de cada profissional e da instituição como um todo.

Referências

ARAÚJO, A. M.; BARBOSA, B. C.; GALVÃO, C. S.; SOUZA, M. M. **Treinamento e avaliação de desempenho**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – ETEC Irmã Agostina, São Paulo, 2023.

CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David F. J. **‘Mode 3’ and ‘Quadruple Helix’: toward a 21st century fractal innovation ecosystem**. *International Journal of Technology Management*, v. 46, n. 3/4, p. 201–234, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas: administração de recursos humanos**. 14. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 6.278, de 16 de julho de 2024a**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Poder Legislativo do Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. *Diário Oficial Eletrônico*, Campo Grande, MS, n. 11.558, edição extra, p. 2, 16 jul. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 6.279, de 16 de julho de 2024b**. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Servidores do Poder Legislativo do Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. *Diário Oficial Eletrônico*, Campo Grande, MS, n. 11.558, edição extra, p. 62, 16 jul. 2024.

ROLINHA, S. A. G. *Sobre a gestão e a avaliação de desempenho na administração pública: implicações na liderança, na motivação e na retenção dos trabalhadores*. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Europeia, Lisboa, 2024.

Referências complementares

BERGAMINI, C. W. *Avaliação 360 graus: uma perspectiva de múltiplas visões*. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2017.

PONTES, B. *Avaliação de desempenho: teorias e práticas para o ambiente empresarial moderno*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

SOUZA, A. M. *Desempenho e produtividade nas organizações: estratégias de avaliação e desenvolvimento*. São Paulo: Saraiva, 2018.







ASSEMBLEIA LEGISLATIVA

MATO GROSSO DO SUL
ESTADO DO PANTANAL

ISBN: 978-65-02-32520-9

CDL



9 786502 325209