



INSTITUTO FEDERAL
MATO GROSSO DO SUL

Programa de **Avaliação** de **Desempenho**

IFMS



Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

Reitoria

Diretoria de Gestão de Pessoas

Programa de Avaliação de Desempenho

Edição Revisada 2014

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

Reitora

Maria Neusa de Lima Pereira

Pró-Reitor de Administração

José Jorge Guimarães Garcia

Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional

José Gomes da Silva

Pró-Reitora de Ensino e Pós-Graduação

Marcelina Teruko Fujii Maschio

Pró-Reitora de Extensão e Relações Institucionais

Moacir Augusto de Souza

Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação

Luiz Simão Staszczak

Diretor-Geral do Câmpus Aquidauana

Delmir da Costa Felipe

Diretor-Geral do Câmpus Campo Grande

Joelson Maschio

Diretor-Geral do Câmpus Corumbá

Rafael Mendonça dos Santos

Diretor-Geral do Câmpus Coxim

Ubirajara Cecílio Garcia

Diretor-Geral do Câmpus Dourados

Carlos Vinícius da Silva Figueiredo

Diretora-Geral do Câmpus Jardim

Giane Aparecida Moura da Silva

Diretora-Geral do Câmpus Naviraí

Matheus Bornelli de Castro

Diretor-Geral do Câmpus Nova Andradina

Marcio Lustosa Santos

Diretor-Geral do Câmpus Ponta Porã

Marcel Hastenpflug

Diretora-Geral do Câmpus Três Lagoas

Girlane Almeida Bondan

Diretora de Gestão de Pessoas

Cláudia Cazetta Jerônimo Salvatino

Equipe Responsável:

Camila Arndt de Souza – Psicóloga/Câmpus Ponta Porã

Camila Tinti Moreira – Psicóloga/Câmpus Três Lagoas

Carla Renata Capilé Silva – Psicóloga/Câmpus Aquidauana

Cíntia Grazielle de Souza Raulino – Psicóloga/Câmpus Campo Grande

Fernanda Ferreira Chaves – Psicóloga/Câmpus Campo Grande

Flávia Pedrosa de Camargo – Psicóloga/Câmpus Corumbá

Gessyca Correia dos Santos – Psicóloga/Câmpus Nova Andradina

Jakel Santana do Prado – Psicóloga/Câmpus Campo Grande

Sofia Urt – Psicóloga/Diretoria de Gestão de Pessoas

Elaboração do Sistema Informatizado:

Luiz Fernando Alvino – Analista de Sistemas/Diretoria de Tecnologia da Informação

Luan Caceres – Analista de Sistemas/Diretoria de Tecnologia da Informação

APRESENTAÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul, buscando obter e garantir a excelência na educação profissional, científica, técnica e tecnológica apresenta o Programa de Avaliação de Desempenho. O presente Programa tem por objetivo o desenvolvimento dos servidores e do IFMS por meio da aplicação de instrumentos e procedimentos de avaliação de desempenho. A avaliação servirá também para que o servidor se desenvolva na carreira, ou seja, para que alcance a Progressão por Mérito Profissional.

Diretoria de Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1. A Avaliação de Desempenho nas Instituições Federais de Ensino	9
2. A Avaliação de Desempenho no IFMS	17
2.1 Papéis dos Segmentos e dos Atores do Programa de Avaliação	18
2.2 Procedimentos e Recomendações para Execução do Programa	19
a) Servidor técnico administrativo:	20
b) Servidor docente:	21
c) Servidor chefia:	23
2.3 Revisão de notas e Recursos	28
2.4 Comissão Local de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho	30
3. Orientações para receber e aplicar a avaliação	33
3.1 Para o avaliador	33
3.2 Para o avaliador e avaliado conjuntamente	34
3.3 <i>Feedback</i> (devolutiva)	35
REFERÊNCIAS	37

INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que consiste em uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

O objetivo final da avaliação de desempenho é contribuir com o desenvolvimento das pessoas na organização e com o sucesso da organização.

O processo de avaliação pressupõe que o desempenho de uma organização depende do desempenho de cada pessoa e da atuação dessa pessoa na equipe ou no grupo de trabalho. Significa a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, o que implica não só a avaliação de questões técnicas, mas também de aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Deve ser um método capaz de conhecer melhor os colaboradores e seus objetivos e de ajudá-los a estabelecer e cumprir as metas pessoais e organizacionais que levarão a esses objetivos. Os resultados obtidos devem ser utilizados

pela organização para avaliar o passado, corrigir desvios no presente e definir ações para o futuro.

A avaliação de desempenho ganhou maior significado com o advento do capitalismo; ainda que mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle de trabalhadores desde a antiguidade, ganharam corpo com o taylorismo no início do século passado, quando as primeiras escalas de avaliação de mérito passaram a ser utilizadas para a racionalização do trabalho. Durante o século XX, a partir das contribuições das Ciências Sociais, as metodologias de avaliação passaram a considerar o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo.

Assim, de um modelo de avaliação de mão única, em que o chefe avaliava unilateralmente o subordinado, as metodologias evoluíram para a avaliação bilateral, com chefe e subordinado discutindo o desempenho deste, e mais recentemente, para a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes – autoavaliação, avaliação de superiores, pares, subordinados, clientes internos e externos –, e que permite avaliar o desempenho sob vários ângulos.

As organizações têm utilizado diversos mecanismos de avaliação, conforme a adequação destes às suas

necessidades e finalidades; alguns mais voltados à perspectiva funcionalista, enquanto processo que visa ao desenvolvimento dos recursos humanos e à melhoria do desempenho no trabalho; outros mais voltados à perspectiva crítica, com foco no controle psicossocial de trabalhadores; e mais recentemente, a gestão de desempenho vem conferir ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita.

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, em que a avaliação de desempenho é entendida como um conceito alternativo para a necessidade de mecanismos que avaliem as organizações em seus diversos níveis, do individual ao corporativo, para a correção de desvios e para a continuidade e sustentabilidade da organização.

Ao nível individual, não deve ser tomado como parâmetro apenas os resultados do trabalho executado, mas também a manifestação de conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas relevantes para a consecução de objetivos organizacionais, configurando uma relação de interdependência e complementaridade

entre gestão de desempenho e gestão de competências, entendida como gestão de desempenho baseada em competências.

Isso pressupõe a comparação entre o que se espera que o avaliado realize e sua atuação efetiva, e também a existência de mecanismos de acompanhamento que permitam corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao planejado, já que as competências podem ser vistas como propriedades instáveis que devem ser sempre submetidas à objetivação e avaliação no ambiente de trabalho; cabe às organizações o desafio de oferecer oportunidades que estimulem seus colaboradores a não só desenvolverem competências coletivamente, como também a compartilhá-las.

1. A Avaliação de Desempenho nas Instituições Federais de Ensino

A avaliação de desempenho constitui-se em um processo que deve servir de parâmetro para avaliar a Instituição, comportamentos e chefias, além de ter, como caráter pedagógico, a constante reavaliação (*feedback*) de todo o processo.

O Programa de Avaliação de Desempenho está contemplado no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído por meio da lei nº 11.091 (BRASIL, 2005), que dispõe sobre a estruturação da carreira, cujas diretrizes de elaboração foram estabelecidas no Decreto nº 5.825 (BRASIL, 2006), e deverá ser aplicado a todos os servidores técnicos administrativos.

Por sua vez, a avaliação de desempenho aplicada aos docentes para progressão funcional foi instituída pela lei nº 11.784 (BRASIL, 2008) que trata da estruturação do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, alterada pela lei 12.772 (BRASIL, 2012), sendo

as diretrizes gerais para o processo de avaliação estabelecidas por meio da Portaria nº 554 do Ministério da Educação (BRASIL, 2013).

Em observância aos incisos VI e VII do art. 3º, do Decreto nº 5.825/2006, desempenho e avaliação de desempenho são concebidos, respectivamente, como:

VI – desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

O art. 8º do mesmo decreto menciona que:

O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de

gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§ 1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;

V - aferir o mérito para progressão.

Sob esse enfoque, a avaliação de desempenho é etapa de um processo que está intimamente relacionado às atividades de planejamento e gestão de resultados, com as dimensões da qualidade e da pluralidade.

Conforme art. 14º da Lei nº 11.784 (BRASIL,2008), que institui a sistemática para avaliação de desempenho

dos servidores de cargos de provimento efetivo e em comissão da administração pública direta, autárquica e fundacional, os objetivos estão voltados à promoção da melhoria da qualificação dos serviços públicos e ao apoio à política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

A avaliação de desempenho é definida como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e das entidades que compõem o Sistema de Pessoa Civil (art. 141 da lei acima referida).

A avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas (art. 142); a institucional, por critérios e fatores que reflitam a contribuição da equipe de trabalho (art. 143).

Na dimensão individual (art. 147 da mesma lei), os servidores poderão ser avaliados a partir de conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, pela chefia imediata e pelos integrantes da equipe de trabalho (média).

Conforme o art. 148, poderá ser incluída uma parcela da pontuação referente à avaliação institucional, obtida a partir de índices relativos ao cumprimento das ações que integram o Plano de Trabalho, ao desempenho da equipe de trabalho, à avaliação de usuários internos e externos, à avaliação das condições de trabalho e ao desempenho do órgão ou entidade em função das metas institucionais.

Os instrumentos de avaliação deverão ser estruturados com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados propostos na legislação (§3º, art. 8º do Decreto nº 5.825/2006). Deverão ser compostas Comissões de Acompanhamento que acompanharão todas as etapas do ciclo e julgar os recursos interpostos (§1º e §2º do art. 160 da Lei nº 11.784/2008).

A avaliação servirá também para que o servidor se desenvolva na carreira, ou seja, para que alcance a Progressão por Mérito Profissional (inciso V, § 1º, art. 8º do Decreto nº 5.825/2006).

A Progressão por Mérito Profissional, de acordo com o parágrafo 2º do art. 10 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de

efetivo exercício (art. 10-A da referida Lei), aos técnicos administrativos, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Aos docentes, o desenvolvimento na carreira dar-se-á pela progressão e promoção, sendo o interstício necessário para essas fixado em 24 meses. A progressão, assim como na carreira dos técnicos administrativos, é a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e a promoção ocorre com a passagem do servidor do último nível de uma classe para o nível inicial da classe subsequente.

A realização da avaliação de desempenho está condicionada ao servidor ter no mínimo 8 meses de exercício na instituição, o que equivale a 2/3 de um ciclo de avaliação, e no máximo 40% da carga horária semanal como limite de faltas injustificadas por semestre, sendo essa a “condição essencial”.

Os art. 9º e 10 do Decreto nº 5.825/2006 estabelecem que a aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano e deverão participar todos os integrantes da equipe de

trabalho e usuários. Os servidores que obtiverem avaliação de desempenho individual inferior a 50% da pontuação máxima prevista deverão ser submetidos a processo de capacitação ou de análise da adequação funcional (art. 153 da lei 11.091/2005).

Para ser considerado apto para progressão o resultado final da avaliação de desempenho deverá ser igual ou superior a 70 pontos.

O ciclo da avaliação de desempenho deverá compreender, conforme art. 149 da Lei 11.784/2008, as seguintes etapas:

- publicação das metas globais, que são as metas referentes à organização como um todo, elaboradas em consonância com as diretrizes e metas governamentais (inciso I do art. 144 da mesma lei);

- estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional firmados entre o gestor e cada integrante da equipe de trabalho no início do ciclo de avaliação, conforme metas institucionais (metas fixadas anualmente em ato do dirigente máximo do órgão e dispostas no art. 144 da mesma lei) e Plano de Trabalho da unidade acordado entre servidor, chefia e equipe de trabalho (art. 145 da mesma lei);

- acompanhamento do desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento;
- avaliação parcial dos resultados obtidos visando ajustes necessários;
- apuração final dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho; e
- retorno aos avaliados.

2. A Avaliação de Desempenho no IFMS

A avaliação de desempenho individual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) é aplicada aos servidores a cada 12 meses.

No Programa de Avaliação de Desempenho do IFMS, operacionalizado por meio de um sistema informatizado desenvolvido pela Diretoria de Tecnologia da Informação, deverá ser realizada a autoavaliação do servidor/chefia, a avaliação do servidor/chefia pela chefia imediata/superior, a avaliação da chefia imediata/superior pelos seus subordinados, aos docentes há ainda a adição da avaliação pelos discentes e o resultado final será obtido por meio de média aritmética das avaliações.

Será introduzida a avaliação da equipe de trabalho, a partir da definição de objetivos e plano de trabalho, e, gradativamente, nos próximos ciclos, a avaliação pelos pares e a avaliação por clientes internos e externos, derivante da avaliação institucional, reproduzindo, assim, o denominado modelo de avaliação 360°, também previsto na legislação pertinente, conforme já mencionado.

2.1 Papéis dos Segmentos e dos Atores do Programa de Avaliação

a) **Coordenação de Gestão de Pessoas:** alimentar o sistema informatizado de Avaliação de Desempenho com as informações sobre os servidores e chefias, fator de formação, nota do docente pelo discente e a “condição essencial”; protocolizar os pedidos de prorrogação de prazos e reabertura do sistema; arquivar o Relatório Final na pasta funcional do servidor.

b) **Psicólogo/Núcleo de Gestão Administrativa e Educacional (NUGED):** coordenar, no âmbito do Campus/Reitoria, a elaboração e aplicação do Programa de Avaliação de Desempenho; sensibilizar servidores e chefias sobre a importância da avaliação, conduzindo a aplicação do instrumento; identificar, avaliar e conduzir as ocorrências e dificuldades do processo avaliativo; realizar devolutiva com as chefias sobre o resultado da avaliação da chefia.

c) **Chefias:** identificar, avaliar, apoiar e incentivar atitudes e posturas positivas, criando as condições necessárias para que ocorra o aprimoramento do

desempenho do servidor e a utilização do seu pleno potencial, gerando clima organizacional saudável; cabe, também, dar apoio logístico e administrativo para a completa execução do Programa de Avaliação; responsável por imprimir o Relatório Final de seus subordinados, após a reunião de *feedback*, e encaminhar, devidamente assinado, à COGEP para arquivamento; e analisar as solicitações de revisão de nota e se pronunciar nos recursos interpostos.

d) Avaliados e avaliadores: participar de todas as etapas do Programa, comprometendo-se com o processo de avaliação, com o cumprimento dos prazos e prestando informações fidedignas.

e) Comissões Locais de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho: acompanhar, no âmbito do Campus/Reitoria, a aplicação do Programa de Avaliação de Desempenho; e analisar os recursos em última instância.

2.2 Procedimentos e Recomendações para Execução do Programa

Os formulários possuem como pontuação máxima 50 pontos. Essa pontuação, para atender a necessidade legal de uma escala de 100 pontos, será convertida proporcionalmente a 100 pontos. Com exceção das notas do

servidor docente e das chefias que ministram aula, cujas notas finais serão constituídas também pela Avaliação do Docente pelo Discente, a qual corresponde a 30 pontos. Nesses casos, as notas das avaliações (autoavaliação, avaliação da chefia pelos subordinados e avaliação pela chefia imediata/superior) deverão ser convertidas em 70 pontos.

a) Servidor técnico administrativo:

- Realizará sua autoavaliação, avaliará sua chefia imediata e será avaliado por ela;
- Após realizar sua autoavaliação e avaliar a chefia, o sistema disponibilizará a nota final do servidor técnico administrativo e as notas que a compuserem, momento em que o servidor poderá concordar com as notas ou solicitar revisão, em até 10 dias. Expirado esse prazo, o sistema registrará automaticamente a concordância;
- Para finalizar e validar a avaliação de desempenho anual, o servidor técnico administrativo deverá participar de reunião de *feedback* individual com a chefia,

momento em que deverão preencher o relatório final do servidor; e deverá participar de reunião de *feedback* coletiva com a chefia e a equipe de trabalho, momento em que deverão preencher o relatório final da chefia;

- **A nota final do servidor técnico administrativo:** será a média aritmética das notas de sua autoavaliação e da avaliação da chefia imediata.

b) Servidor docente:

- Realizará sua autoavaliação, avaliará sua chefia imediata e será avaliado por ela;
- **O servidor docente que não ministra aula ou possua cargo sem subordinados:** será avaliado nos formulários de técnico administrativo;
- **O servidor docente que ministra aula e executa atividades administrativas:** será avaliado no formulário de técnico administrativo e sua nota final será também composta pela nota da avaliação do docente pelo discente;

- Após realizar sua autoavaliação e avaliar a chefia, o sistema disponibilizará a nota final do servidor docente e as notas que a compuserem, momento em que o servidor poderá concordar com as notas ou solicitar revisão, em até 10 dias. Expirado esse prazo, o sistema registrará automaticamente a concordância;
- Para finalizar e validar a avaliação de desempenho anual, o servidor docente deverá participar de reunião de feedback individual com a chefia, momento em que deverão preencher o relatório final; e deverá participar de reunião de *feedback* coletiva com a chefia e a equipe de trabalho, momento em que deverão preencher o relatório final da chefia;
- **A nota final do servidor docente:** será composta pela média aritmética das notas de sua autoavaliação e da avaliação da chefia imediata, que terá pontuação máxima de 70 pontos, somada a pontuação da avaliação

discente, com pontuação máxima de 30 pontos.

c) **Servidor chefia:**

- Realizará sua autoavaliação; avaliará seu superior imediato e será avaliado por ele; avaliará todos os seus subordinados e será avaliado por eles;
- **O servidor que possui cargo sem subordinados:** não será avaliado nos formulários de chefia, deverá verificar sua condição no item 2.2. a e b.
- **A nota final do servidor chefia:** será a média aritmética das notas de sua autoavaliação, da avaliação do superior imediato e da média aritmética da avaliação de seus subordinados;
- **Para o servidor chefia que ministra aula:** a média aritmética composta pelas notas de sua autoavaliação, avaliação do superior imediato e da média aritmética das notas atribuídas pelos seus subordinados, deverá ser convertida proporcionalmente a 70

pontos e somada à nota da avaliação do docente pelo discente, que possui pontuação máxima de 30 pontos;

- Após avaliar seus subordinados, o superior imediato e realizar sua autoavaliação, o sistema disponibilizará a nota final do servidor chefia e as notas que a compuserem – a média das notas atribuídas por seus subordinados e a nota atribuída por seu superior imediato –, momento em que o servidor chefia poderá concordar com as notas ou solicitar revisão, em até 10 dias. Expirado esse prazo, o sistema registrará automaticamente a concordância;
- Para finalizar e validar a avaliação de desempenho anual, o servidor chefia deverá:
 - 1) realizar reunião de *feedback* individual com seus subordinados, momento em que deverão preencher o relatório final da avaliação do servidor;
 - 2) realizar reunião de feedback coletiva com todos os membros de sua equipe,

- momento em que deverão preencher o relatório final da chefia;
- 3) participar de reunião de feedback individual com sua chefia superior, momento em que complementarão seu relatório final;
 - 4) participar de reunião de feedback coletiva com sua chefia superior e todos os membros da equipe de gestão, momento em que deverão preencher o relatório final da chefia superior.

O processo de avaliação será tramitado por meio do sistema informatizado e será constituído pelos formulários específicos para avaliação do desempenho do servidor (técnico-administrativo / docente / chefia).

Caso haja mudança de chefia imediata durante o período de avaliação, a nova chefia avaliará o servidor, obedecendo a seguinte *condição*:

- a nova chefia estará apta a avaliar se estiver há pelo menos seis meses na função; se o período for inferior, deverá avaliar concomitantemente à chefia anterior e a nota da avaliação do servidor pela chefia imediata será

obtida por meio da média ponderada dessas avaliações, considerando o tempo na condição de chefia de cada uma;

- caso a chefia anterior não esteja mais na instituição, a avaliação deverá ser realizada pela chefia atual, concomitantemente ao seu superior e a nota da avaliação do servidor pela chefia imediata será obtida por meio da média ponderada dessas avaliações, considerando o tempo na condição de chefia imediata/superior de cada uma.

Ao servidor docente, o avaliador será a chefia imediata responsável pela homologação da folha de frequência do docente, independente de estar subordinado a mais de uma Coordenação de Eixo no Campus.

Caso os requisitos da "condição essencial" sejam preenchidos, o Sistema da Avaliação de Desempenho notificará os servidores para realizarem as avaliações, durante o período estabelecido em cronograma, que será previamente divulgado.

Caso o servidor não preencha os requisitos mínimos para continuidade da avaliação, o sistema notificará, por e-mail, o servidor e a chefia imediata, que deverá imprimir a notificação e encaminhar à COGEP/Campus, devidamente assinada, para arquivamento no processo.

Nas reuniões de *feedback*, avaliador(es) e avaliado deverão juntamente preencher no Relatório Final os pontos fortes e a serem melhorados e as sugestões de ação para o avaliado e deverão dar ciência no Relatório Final da Avaliação de Desempenho.

Após a reunião de *feedback*, o relatório final deverá ser encaminhado pela chefia imediata/superior, devidamente assinado, à COGEP/Campus, que deverá juntar ao processo anterior, quando houver, para arquivamento.

Ao final do processo o avaliado poderá imprimir suas avaliações e o relatório final por meio do sistema.

Considerando o dia 16/10 como data base das avaliações anuais de desempenho, fica a mesma estabelecida para referenciar a “condição essencial” para a participação dos servidores nos processos; e, o período de outubro do ano anterior ao processo vigente a setembro do ano corrente para validar a apresentação de documentos comprobatórios relativos ao “Fator de Formação”.

Diante de casos omissos, o servidor poderá se reportar à Comissão Local de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho, que poderá consultar a

Comissão de Reestruturação do Programa de Avaliação de Desempenho.

2.3 Revisão de notas e Recursos

Ao servidor avaliado será garantido pleno conhecimento do instrumento de avaliação e o direito de interposição de recurso ao resultado da avaliação.

O servidor que não concordar com as notas atribuídas por sua chefia imediata poderá solicitar a revisão das notas, por meio do sistema, em até 10 dias após finalizar sua autoavaliação, em que deverá, em cada item de discordância, expor suas justificativas para a alteração da nota e/ou pontuar considerações / observações.

O avaliador será notificado do pedido de revisão e deverá analisar a solicitação, podendo alterar as notas atribuídas ao servidor, em até 10 dias. A solicitação de revisão de notas configurará um recurso em primeira instância.

O servidor será notificado do resultado da solicitação de revisão e poderá concordar ou interpor recurso, em até 10 dias. Expirado esse prazo, o sistema registrará automaticamente a concordância.

O recurso, a ser analisado por uma das Comissões Locais de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (ver item 2.4), em segunda e última instância, deverá ser devidamente preenchido pelo avaliado, por meio do sistema, onde deverá esclarecer, no item a ser contestado, a justificativa da discordância, a proposta de alteração da pontuação e a descrição dos documentos que justifiquem a alteração das notas solicitadas, os quais deverão ser encaminhados à Comissão de Acompanhamento, em envelope lacrado.

O envelope deverá conter: a impressão da página de recurso, onde constam os esclarecimentos e justificativas; e os documentos comprobatórios paginados e rubricados, com indicação do item ao qual se referem no alto da página. Somente serão analisados recursos referente a itens que foram submetidos à revisão (recursos em primeira instância)

O envio da documentação deverá ser realizado dentro do prazo de 10 dias, caso não seja enviada, a solicitação de recurso será arquivada.

As Comissões Locais de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho analisarão o pleito solicitando ao avaliador documentação que justifique a manutenção das

notas atribuídas ao servidor. Os documentos comprobatórios, paginados e rubricados, com indicação do item ao qual se referem, no alto da página, deverão ser encaminhados, em envelope lacrado, à Comissão Local, em até 10 dias.

Para elucidar os fatos, a Comissão poderá, ainda, solicitar ao impetrante do recurso a complementação de documentos comprobatórios de suas justificativas, que deverão ser apresentados em até 3 dias úteis, prorrogáveis, uma única vez, por igual período.

A Comissão emitirá sua decisão quanto ao recurso (parecer Comissão) e dará ciência ao servidor no prazo de até 30 dias a contar do recebimento dos documentos comprobatórios da interposição do recurso, prorrogáveis, uma única vez, por igual período.

2.4 Comissões Locais de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho

As Comissões Locais de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho são responsáveis por acompanhar, em seu âmbito de atuação, a aplicação do Programa de Avaliação de Desempenho e analisar os recursos em última instância.

Em cada câmpus e na Reitoria serão constituídas duas Comissões Locais de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho: uma para julgar os recursos interpostos por docentes e uma para julgar os recursos interpostos por técnicos-administrativos.

2.4.1 Comissão Local de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho dos Docentes

A Comissão Local de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho dos Docentes será composta pelos membros titulares e seus respectivos suplentes da Comissão Permanente de Pessoal Docente Local - CPPD.

2.4.2 Comissão Local de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho dos Técnicos-Administrativos

A Comissão Local de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho dos Técnicos-Administrativos, na ausência da Comissão Interna de Supervisão dos Planos de Cargos e Carreiras Dos Técnicos-administrativos em Educação – CIS instituída, será composta por seis servidores técnicos-administrativos, sendo três titulares e três suplentes, que serão eleitos por maioria simples entre seus pares.

- **Eleição da Comissão Local de Avaliação de Desempenho dos Técnicos-Administrativos**

A eleição será coordenada pelo Psicólogo e COGEP/DIGEP do câmpus/Reitoria e ocorrerá na semana de sensibilização para a aplicação da Avaliação de Desempenho. Todos os técnicos-administrativos são elegíveis, com exceção de chefias e psicólogos.

Serão eleitos os seis mais votados, sendo os três primeiros para titulares e os três últimos para suplentes, cabendo aos eleitos o direito de recusa de participação. As cédulas serão padronizadas e disponibilizadas pela Comissão de Restruturação da Avaliação de Desempenho.

A apuração dos votos deverá ocorrer na presença do coordenador da eleição e de mais dois técnicos administrativos. A divulgação do resultado será realizada via e-mail institucional. Após a divulgação, o coordenador entrará em contato com os eleitos para o aceite. A homologação da Comissão ocorrerá por meio de Portaria local.

3. Orientações para receber e aplicar a avaliação

Para a Avaliação do Desempenho Individual pressupõe-se, tanto do avaliador como do avaliado, posturas receptivas, de respeito e compromisso com a melhoria contínua e com a imagem pública do setor.

3.1 Para o avaliador

- Agendar a reunião de *feedback* para a avaliação com antecedência, informando objetivo, local, previsão de início e término, respeitando a duração máxima de 60 (sessenta) minutos;
- Incentivar o servidor a expressar suas dúvidas e esforçar-se para esclarecê-las;
- Desenvolver uma firme e clara disposição de apoiar e colaborar para o aperfeiçoamento do servidor em função de compromissos e

resultados que venha a assumir com o setor, gerando comprometimento e motivação;

- Considerar os fatos relevantes arquivados na pasta funcional do servidor;
- Ser imparcial, pontuando sobre aspectos relativos ao trabalho, não se deixando levar por julgamentos ou conveniências pessoais;
- Comparar o desempenho estritamente de acordo com o que é exigido pelo cargo.

3.2 Para o avaliador e avaliado conjuntamente

- Serem receptivos, respeitando e avaliando as opiniões e sugestões apresentadas;
- Praticarem constantemente o *feedback*, de forma a identificar previamente os desvios ou problemas que possam inviabilizar os resultados esperados;
- Refletirem sobre as reais condições e infraestrutura proporcionadas ao servidor para a execução de suas atividades;
- Manterem o diálogo objetivo durante a reunião de *feedback*, evitando ser vago ou

inespecífico (por exemplo: acho que, ouvi dizer que,...).

3.3 **Feedback (devolutiva)**

Feedback significa propiciar a uma pessoa (ou grupo) informações que ajudem a melhorar o desempenho e, assim, alcançar os objetivos. É um processo de ajuda para as mudanças de comportamento.

Refere-se a descrições de comportamentos da pessoa e não a julgamentos sobre a pessoa. Exemplo: ao invés de dizer “você é lerdo”, dizer que a pessoa apresenta comportamentos morosos, especificando o que faz, como faz e quando faz.

Deve ser fornecido frequentemente, no dia a dia do trabalho, não só pelas chefias às suas equipes, mas também pelos servidores às suas chefias e colegas; e sempre diretamente à pessoa, nunca por intermédio de outra(s) pessoa(s).

Pode ser negativo ou positivo, mas o positivo é fundamental, já que motivam e servem como alavanca para melhor desempenho pessoal e conseqüentemente do setor.

O *feedback* deve ser entendido como uma oportunidade de estar em constante melhoria e, por isso,

deve-se tentar reagir da forma mais positiva possível, evitando comportamentos como não prestar atenção, justificar-se, agredir ou revidar, etc.

Em caso de discordância ou não entendimento do que está sendo dito, pode-se fazer algumas perguntas para buscar investigar mais a fundo o que a pessoa está querendo dizer, como por exemplo: em que situação eu demonstrei esse comportamento? Ou, de que forma esse comportamento interfere no meu trabalho?

Como esse processo não visa denegrir ou prejudicar o desempenho e a imagem da pessoa, recomenda-se, após o feedback, refletir sobre os fatores destacados tanto positivos quanto negativo, de forma a acordar objetivos que possam contribuir para melhoria do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, A. L. A importância da avaliação de desempenho nas organizações. RH.com.br: Desempenho. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes.html>. Acesso em: 22 jun 12.

_____. A importância do feedback. RH.com.br: Desempenho. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7257/a-importancia-do-feedback-.html>. Acesso em: 22 jun 12.

AMBIEL FILHO, J. I. Ética Uma questão de sobrevivência. RH.com.br: Relações Trabalhistas. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/7422/etica-uma-questao-de-sobrevivencia.html. Acesso em: 22 jun 12.

BISPO, P. Avaliação 360 Graus: um caminho para melhorar o desempenho. RH.com.br: Desempenho. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/3632/avaliacao-360-graus--um-caminho-para-melhorar-o-desempenho.html>. Acesso em: 22 jun 12.

_____. Nunca avalie sem dar feedback. RH.com.br: Desempenho. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/5147/nunca-avalie-sem-dar-feedback.html>. Acesso em: 22 jun 12.

BRANDAO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. Rev. adm. empres. [online]. 2001, v.41, n.1, p. 8-15. ISSN 0034-7590.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos - SRH. Departamento de Normas e Procedimentos Judiciais – DENOP. Lei nº 8.112/1990 Anotada. D.O.U.: 19 abr 1991.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 11.091/2005. D.O.U.: 13 jan 2005.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 11.784/2008. D.O.U.: 31 out 2008.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 5.825/2006. D.O.U.: 30 jun 2006.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 12.772/2012. D.O.U.: 30 dez 2012.

_____. Ministério da Educação. Portaria nº 554/2013. Estabelece as diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção dos servidores pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. D.O.U.: 21 jun 2013.

CONSELHO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA - CONIF. Proposta de Resolução para regulamentação da avaliação de desempenho dos servidores ocupantes de cargos técnico-administrativos em Educação dos Institutos Federais.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATOGROSSO DO SUL - IFMS. Coordenadoria Geral de Pessoas - COGEP. Reitoria. Programa de avaliação de desempenho 2011. Reitoria: 2011.

SOBREADMINISTRACAO.COM. avaliação-360-graus.jpg. Ilustração. Disponível em: <http://www.google.com.br/search?q=avalia%C3%A7%C3%A3o+360+graus&hl=pt-BR&prmd=imvnsb&tbn=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=B2TkTgjhDLT16AHVprWWCg&sqi=2&ved=0CHEQsAQ&biw=1440&bih=805>. Acesso em: 22 jun 12.

SOUZA, J. Implantando avaliação 360 graus. Administradores.com: o Portal da Administração. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe->

se/artigos/implantando-avaliacao-360-graus/21555/. Acesso em: 22 jun 12.