



**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 .....	16
2.1 Papéis dos Segmentos e dos Atores do Programa de Avaliação.....	17
2.2 Procedimentos e Recomendações para Execução do Programa .....	18
a) Servidor técnico administrativo:.....	19
b) Servidor docente:.....	20
c) Servidor chefia: .....	21
2.3 Revisão de notas e Recursos .....	26
2.4 Comissão Local de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho.....	28
3. Orientações para receber e aplicar a avaliação .....	31
3.1 Para o avaliador .....	31
3.2 Para o avaliador e avaliado conjuntamente .....	32
3.3 <i>Feedback</i> (devolutiva) .....	32
REFERÊNCIAS .....	35

# 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. 140 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](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-avaliar-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=B2TkT9jhDLT16AHVprWWCg&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.



**INSTITUTO FEDERAL**  
MATO GROSSO DO SUL