	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	DIRAD - Diretoria de Administração
	Avaliação de Desempenho	POP- COGEP-01 revisão 00
	Revisado por: Carlos Eduardo Uchôa (Assessor da DIRAD) Aprovado por: Paulo Mauger (Diretor de Administração)	Data: 16/12/2009

SENHORES USUÁRIOS:

Este é o procedimento a ser utilizado para realização da Avaliação de Desempenho de todos os servidores e funcionários da ESAF: efetivos, comissionados, colaboradores, terceirizados e estagiários de quaisquer cargos, inclusive os de Direção e Gerência. Estamos abertos para receber sugestões de melhoria.

IMPRESINDÍVEL A FIM DE MANTER UM SERVIÇO EFICAZ:

Seguindo orientações do MPOG (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão), a avaliação de desempenho deve servir como ferramenta de gestão, de forma a identificar informações sobre pontos fortes e necessidades de aperfeiçoamento a serem utilizadas no planejamento de ações de desenvolvimento.

Assim, solicita-se o empenho e a contribuição de todos, no sentido de realizarem as avaliações de desempenho de forma a espelharem fielmente a realidade verificada no dia-a-dia. Isto não significa preciosismo na exatidão das respostas. Significa evitar qualquer marcação que não reproduza a realidade, seja com a finalidade de favorecer ou de prejudicar. Somente assim será possível tomar as ações adequadas para melhoria da Instituição.

Sugerimos que você faça sua autoavaliação de desempenho em apenas 15 minutos. Não é necessário mais tempo. Você certamente terá dúvidas, mas elas já estão consideradas na metodologia, de forma que eventuais erros são diluídos no contexto geral da avaliação. Assim, ao ler uma afirmativa do questionário, assinale a opção que primeiro lhe vem à cabeça


MATERIAL NECESSÁRIO / PREPARAÇÃO

Para a realização de um novo ciclo de avaliação de desempenho, é necessário:

- o arquivo de avaliação de desempenho (planilha Excel);
- um modelo de avaliação de desempenho em papel, para quem desejar responder à mão ou não tiver acesso a computador;
- as avaliações de desempenho anteriores, de cada subordinado.

EXECUTANTE

Servidores, incluindo efetivos, comissionados, terceirizados, estagiários, temporários, colaboradores, Gerentes e Diretores	Preencher a autoavaliação
Chefes Imediatos	Realizar a avaliação de cada subordinado, dar feedback, analisar os recursos em primeira instância e, quando necessário, encaminhá-los para análise de segunda instância pelo COGEP
Chefes Mediatos	Analisar as avaliações de desempenho em conjunto com os chefes imediatos
COGEP	Analisar os recursos em segunda instância

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	DIRAD - Diretoria de Administração
	Avaliação de Desempenho	POP-COGE-01 revisão 00


RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se, com a realização adequada das avaliações de desempenho:

- avaliar os servidores de forma objetiva, com critérios técnicos definidos, claros e conhecidos, reduzindo a margem para opiniões e interpretações individuais;
- manter um canal de comunicação transparente entre os subordinados e suas respectivas chefias;
- incentivar o conhecimento dos chefes mediatos e imediatos em relação aos diversos aspectos que compõem o desempenho de cada subordinado;
- identificar oportunidades de melhoria no desempenho das pessoas (conhecimentos, habilidades e atitudes);
- identificar as competências fortes e as que mais necessitam de melhorias no quadro de pessoal da ESAF, possibilitando o direcionamento de esforços;
- manter uma base técnica criteriosa para a concessão de gratificações.

INDICADORES

Médias obtidas nas avaliações de desempenho (por fator de avaliação e por Unidade Organizacional).

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	DIRAD - Diretoria de Administração
	Avaliação de Desempenho	POP-COGEPI-01 revisão 00

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES


1- (Servidor) Preencher a Autoavaliação e Enviar para o Chefe Imediato

- Embora não obrigatória, recomenda-se que todo servidor realize sua autoavaliação, a fim de que reflita sobre seu desempenho.
- Sugere-se investir cerca de 15 minutos para isso.
- As afirmativas da coluna “indicadores” apresentam o perfil considerado ideal pela Instituição.
- Ao se autoavaliar, reflita sobre cada afirmativa e seja autocrítico. Lembre-se: apenas profissionais brilhantes receberão conceito máximo em todos ou quase todos os indicadores.
- A avaliação segue os critérios contidos na Portaria Interministerial MPOG/MREL/MF nº 438/2009.
- A avaliação é convertida em uma escala de zero a cem pontos e foi concebida de forma que, a partir de 60 pontos, o desempenho seja considerado satisfatório.
- Ao concluir a autoavaliação, envie-a por e-mail para seu chefe imediato.

2- (Chefe Imediato) Fazer a Avaliação de Desempenho do Subordinado

- Antes de realizar a avaliação de desempenho, recupere a última avaliação do subordinado. Analise-a de forma que possa fundamentar a nova avaliação.
- Reforce positivamente o que o servidor tem de bom e ótimo.
- Exponha claramente o que o servidor deve fazer para melhorar, principalmente quando a avaliação for “nenhuma evidência”, “pouca evidência” ou “alguma evidência do indicador”.
- Ao avaliar, seja objetivo e restrinja-se ao desempenho no período avaliado.
- A avaliação tem como um de seus objetivos principais sua utilização como ferramenta de gestão. Resista à tentação de alterar respostas com o objetivo de favorecer ou prejudicar o servidor. A pontuação apenas reflete o desempenho que, por sua vez, pode resultar ou não em uma premiação sob a forma de uma gratificação temporária.
- Pelos motivos expostos, somente em circunstâncias planejadas deve-se atribuir um conceito *na confiança ou promessa de que o servidor irá melhorar*.
- Evite avaliá-lo com base na tendência (se ele está demonstrando claros sinais de aperfeiçoamento, além de muito esforço e boa vontade, mas ainda apresenta pouca evidência do indicador, a avaliação deverá ser “*apresenta pouca evidência do indicador*”; o contrário também é verdade: se o desempenho do servidor era excelente e vem piorando, assinale o nível de desempenho identificado no período avaliado – reflita: ele talvez ainda apresente “*forte evidência do indicador*”).
- Caso a avaliação anterior e a atual de um indicador seja “*alguma evidência do indicador*”, “*pouca evidência do indicador*” ou “*nenhuma evidência do indicador*” e caso você já tenha orientado seu subordinado, mas o desempenho dele não tenha melhorado, investigue suas dificuldades, disponibilizando-se para ajudá-lo. Preste atenção e analise suas ponderações, pois a dificuldade pode estar interligada a outros indicadores da avaliação. Assim, buscando a causa, é possível identificar verdadeiramente o que deve ser melhorado. Em caso de dúvida, peça orientação às psicólogas ou mesmo agende uma conversa entre o subordinado e as psicólogas.
- A avaliação de desempenho também objetiva motivar os chefes a conhecer seus subordinados e a estruturar um trabalho em conjunto. Converse com seus subordinados e estabeleça objetivos para o período: por exemplo, a realização ou organização de atividades ou o alcance de metas de desempenho. Isso trará objetividade à avaliação e favorecerá o consenso.

Sobre detalhes de como fornecer feedback, leia o anexo I.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	DIRAD - Diretoria de Administração
	Avaliação de Desempenho	POP-COGEP-01 revisão 00

3- (Chefe Mediato) Analisar as avaliações de desempenho

Cabe ao chefe mediato analisar todas as avaliações de desempenho com a finalidade de:

- conhecer cada subordinado não imediato;
- identificar o real conhecimento do chefe imediato em relação a cada subordinado. Nesta análise, a avaliação realizada pelo chefe imediato pode ser modificada, sendo importante haver um consenso para isto;
- assegurar a coerência da avaliação pelos superiores imediatos.

Havendo necessidade, principalmente quando houver alteração nas marcações iniciais, deve-se chamar novamente o subordinado para discutir os principais aspectos de seu desempenho.

Uma vez concluída a avaliação, não havendo recurso, encaminhá-la para o e-mail da DIRGE: dirge.df.esaf@fazenda.gov.br.

4- (Servidor) Elaborar recurso

O servidor que discordar da avaliação que lhe foi atribuída poderá redigir recurso e encaminhá-lo ao chefe imediato.

O recurso poderá ser redigido à mão ou digitado, e deverá conter:

- nome completo e matrícula SIAPE do servidor;
- reprodução de cada ponto de discordância: respectivos indicadores e marcações atribuídas na avaliação pelo chefe imediato;
- motivo de cada discordância de opinião em relação ao que lhe foi atribuído;
- assinatura e data.

Antes de encaminhar um recurso, lembre-se: pontos de discordância são comuns; dificilmente sua autoavaliação será idêntica à avaliação de seu chefe imediato. Assim, procure compreender os motivos que levaram seu chefe imediato e também seu chefe mediato a lhe atribuírem aquela avaliação. Mesmo assim, se você continuar não concordando, reflita se os pontos de discordância fazem diferença significativa na pontuação final. Somente em seguida, inicie a elaboração de um recurso.


5- (Chefe Imediato) Analisar recurso e apresentar parecer

Cabe ao chefe imediato analisar o recurso elaborado por seu subordinado. Dedique atenção à sua leitura. O recurso foi elaborado porque seu subordinado não concordou com uma avaliação que você fez dele e, adicionalmente, ele considera que esta divergência pode prejudicá-lo.

6- (Chefe Imediato) Encaminhar para o COGEP

O chefe imediato deve encaminhar ao COGEP para análise em segunda instância:

- todas as avaliações insatisfatórias;
- todas as avaliações que, embora satisfatórias, não tenham sido aceitas pelo servidor.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	DIRAD - Diretoria de Administração
	Avaliação de Desempenho	POP-COGEp-01 revisão 00

7- (COGEP) Analisar situação e emitir parecer

Cabe ao COGEP analisar as seguintes situações em segunda instância, após análise de recurso pelo chefe imediato:

- desempenhos insatisfatórios;
- desempenhos satisfatórios, mas em cuja avaliação tenha havido discordância entre o servidor e seu chefe imediato.

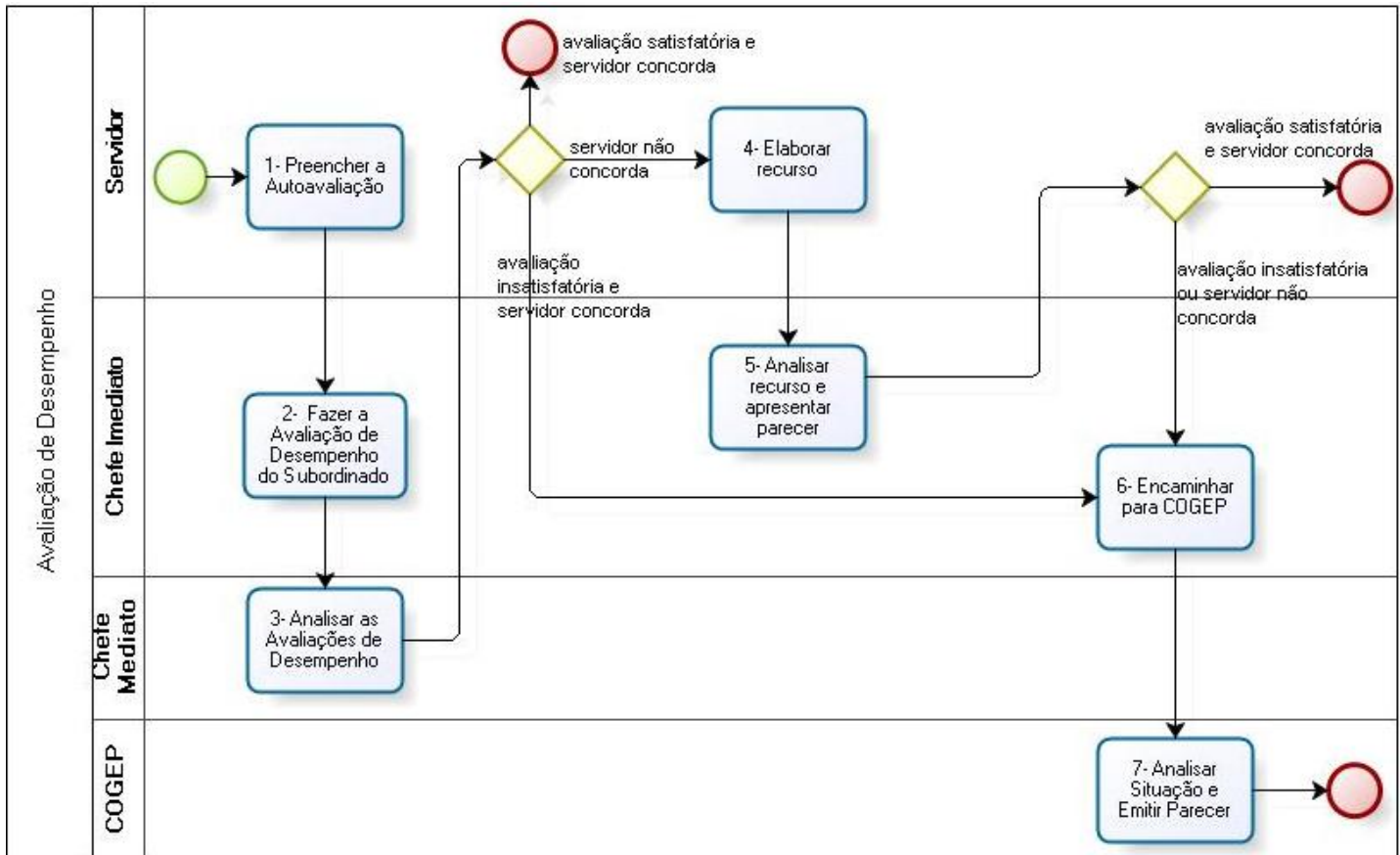
Orientações para a organização das avaliações


A fim de facilitar a organização dos arquivos de Avaliação de Desempenho, sugerimos que você:

- renomeie o arquivo da avaliação da seguinte forma: AD nome do servidor mês ano, por exemplo:

AD João da Silva outubro 2009;

- crie uma pasta em seu computador com o nome Avaliações de Desempenho, e uma subpasta indicando o mês da avaliação.



	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	DIRAD - Diretoria de Administração
	Avaliação de Desempenho	POP-COGEF-01 revisão 00

Anexo I

Feedback

Conceito:

Herdado das teorias de sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para continuidade do seu funcionamento.


Comumente as pessoas entendem a palavra feedback como retorno. A comunicação bilateral só existe quando há um retorno. Uma pergunta precisa de uma resposta e esta última é o retorno.

Feedback pode ser ainda o retorno motivacional e desenvolvedor, que esclarece, posiciona, mostra caminhos, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece e valoriza as pessoas pelo que elas fazem ou pela forma como se comportam.

TIPOS DE FEEDBACK:

- a. Feedback positivo:** reforçar o que a pessoa é e o que a pessoa faz. O comportamento pode e deve ser repetido; quando não reforçamos comportamentos esperados, é possível que eles não mais se repitam.
- b. Feedback corretivo:** o comportamento precisa mudar. Para corrigir a "rota" é necessário:

 - falar do comportamento específico, sem fazer referências ao passado;
 - fazer perguntas abertas (perguntas nas quais a resposta não é sim ou não) para analisar o ponto de vista de quem está recebendo o feedback;
 - manter a calma e não se exceder, evitando rótulos como "incompetente", "nunca aprende", "fraquinho", etc.;
 - saber exatamente o que aconteceu, para não fazer deduções e cair em situações de preconceito, julgamento precipitado ou estereótipos.
- c. Feedback insignificante:** é insignificante porque não provoca impacto e a outra pessoa não se sente gratificada.
- d. Feedback ofensivo:** é uma crítica destrutiva, i.e., não tem intuito de ajudar e sim prejudicar o outro; é focada apenas em comportamentos negativos (comportamentos e desempenhos positivos são ignorados); atinge de forma negativa a autoestima, fazendo o outro se sentir rebaixado, perdendo a confiança e a capacidade de realização. As prováveis mudanças de comportamento são agressividade e afastamento, deixando como rastros mágoa e inimizade.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	DIRAD - Diretoria de Administração
	Avaliação de Desempenho	POP-COGE-01 revisão 00


DAR E RECEBER FEEDBACK

Dar feedback - Devemos observar a intenção e o objetivo do feedback: Se não vai contribuir, pode ser melhor evitar a crítica e o julgamento. Se for contribuir: dirija-se diretamente à pessoa; fale sobre dados concretos; inicie pelos pontos fortes, alimentando a autoestima do ouvinte; estabeleça metas de manutenção destes pontos fortes; aborde os pontos a serem melhorados, sempre ilustrando com dados reais; estabeleça metas de melhoria com prazos fixados para reavaliação; finalize dando espaço para que a pessoa, que está recebendo o feedback, possa falar; reforce mais alguns pontos positivos, para estimular a autoestima e terminar com um clima de bem-estar. Em caso de crítica devemos tomar todos os cuidados para que seja construtiva e seguir o ditado: Elogie em público e critique em particular.

Receber feedback – Durante o feedback, quem o estiver recebendo deve: ouvir atentamente; não replicar; não retrucar; não se justificar; em caso de dúvidas, fazer perguntas que o ajude a compreender o raciocínio de quem está dando o feedback; colocar-se no lugar da pessoa dando o feedback e imaginar como conduziria a situação; solicitar esclarecimentos para assegurar o entendimento; ao final agradecer o esforço e a contribuição do outro; fazer uma análise profunda de tudo que ouviu e das metas que consensou; por em prática o plano de ação, solicitando ajuda quando necessário.

ALGUMAS VERDADES SOBRE O FEEDBACK

- A qualidade de qualquer relação depende da qualidade e quantidade de *feedback* que cada pessoa recebe. Relações pobres e sem diálogos são conseqüência de *feedbacks* pobres. Relações cheias de críticas, mal entendidas são conseqüências de *feedbacks* ofensivos. Relações ricas, que fluem, são conseqüências de *feedbacks* positivos.
- Cordialidade também é *feedback*. Dar bom dia e perguntar como foi o final de semana realimenta o relacionamento.
- Olhar nos olhos da pessoa com quem está conversando é um tipo de *feedback*. Quando não fazemos contato visual perdemos cerca de metade da mensagem e sinalizamos que a pessoa não é importante o bastante para eu interromper minhas atividades e ficar perdendo o meu tempo olhando para ela.
- Há pessoas que demandam mais *feedback*. Fornecer essa dose a mais é respeitar as diferenças.
- Negar *feedback* é castigar a pessoa com indiferença.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	DIRAD - Diretoria de Administração
	Avaliação de Desempenho	POP-COGE-01 revisão 00

UM PRESENTE PARA O CRESCIMENTO

Quando queremos presentear alguém, mostramos nosso apreço, carinho e sinalizamos à pessoa que ela é importante para nós. Vamos à loja comprar o presente, olhamos vários objetos, nos indagamos se a pessoa gostaria e usaria ou não e, ao final, esperamos um sorriso de satisfação e agradecimento.

O *feedback* também é um presente e por isso também requer passo a passo:

1. Planejar - refletir sobre o que dizer, enriquecendo com exemplos objetivos.

2. Abordagem específica - evitar generalizações e utilização de rótulos. Abordagens abstratas ou genéricas perdem o significado, uma vez que não fornecem informações suficientes para serem compreendidas e utilizadas. É destrutivo para a relação e reduz a autoestima do outro. É diferente dizer: "Eu senti a Maria receosa em participar da reunião após aquela resposta agressiva que você lhe deu" a dizer "Você continua uma pessoa grossa, mal educada e descontrolada".

3. Focar no comportamento - comportamentos específicos que podem ser analisados, mensurados ou observados.

4. Escolha da hora e local - hora: o mais rápido possível, em clima de pouca tensão, evitando comentários sobre o fato com outros. Local: as críticas nunca devem ser feitas em público.

5. Equilíbrio - é importante saber dosar a quantidade de *feedbacks* corretivos e positivos.

6. Capacidade de ouvir - ouvir o ponto de vista do outro; quem não sabe ouvir, também não sabe como e o que perguntar.

DICAS PARA UM FEEDBACK POSITIVO

- ◆ Evite a falta de paciência e a ansiedade;
- ◆ Tenha o máximo de respeito com o outro lado;
- ◆ Entenda o quanto é difícil se preparar para o *feedback*, independentemente se você que irá fazer ou receber a avaliação;
- ◆ Baseie-se em fatos concretos;
- ◆ Substitua palavras negativas. Por exemplo, em vez pontuar críticas ou pontos negativos, use pontos a desenvolver;
- ◆ Anote o que for apontado durante a reunião para que os pontos positivos sejam mantidos e os pontos a desenvolver sejam trabalhados;
- ◆ O gestor deve criar um clima de empatia com o funcionário;
- ◆ O subordinado deve estar preparado para ouvir e não deve ficar se justificando;
- ◆ Faça uma autoavaliação sobre as informações colhidas;
- ◆ Rediscuta, quando houver essa liberdade, com o superior as questões repensadas.