

1 OBJETIVO

1.1 Estabelecer as orientações metodológicas relativas ao processo de avaliação de desempenho individual dos servidores do Instituto Estadual do Ambiente (INEA).

2 CAMPO DE APLICAÇÃO E VIGÊNCIA

2.1 Esta Norma Institucional (NOI) aplica-se a todas as unidades do INEA e passa a vigorar a partir da data de sua publicação.

3 DEFINIÇÕES

3.1 Nesta Norma Institucional (NOI) aplicam-se os seguintes termos e definições:

TERMO / SIGLA	OBJETO
Avaliação	Ato de medição e atribuição de valor às ações desenvolvidas pelo servidor na execução de suas atividades, a partir de critérios pré-definidos.
Avaliação de Desempenho Individual	Processo de integração, observação, análise e avaliação de desempenho do servidor na execução das atribuições inerentes ao cargo ou função que ocupa.
Ciclo de Desempenho	Período de apuração do desempenho dos servidores.
Desempenho	Conjunto de fatores e características da atuação profissional do servidor.
Entrevista de Retroação	Ato de comunicação entre avaliador e avaliado que visa à melhoria dos processos de trabalho.
Fator de Competência	Elemento de articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor durante a realização de suas atividades.
Ferramenta de Avaliação de Desempenho Individual	Instrumento utilizado para a realização da avaliação de desempenho individual, que consiste no uso de planilhas eletrônicas (formulários de avaliação) para sistematizar e consolidar os dados dos avaliados.
Indicador de Desempenho Individual	Unidade mínima de verificação de desempenho em um fator de competência.
Nível de Proficiência	Demonstra o nível de competência do servidor em relação aos fatores de competência e indicadores de desempenho estabelecidos e avaliados.
Objetivos Individuais	Instrumento para a definição prévia de objetivos e metas para o servidor durante o ciclo de desempenho.
Recurso Administrativo	Instrumento administrativo utilizado para registrar a discordância do servidor com relação à avaliação de desempenho individual a ele

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 1 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	--------------------

TERMO / SIGLA	OBJETO
	atribuída.

4 REFERÊNCIAS

4.1 Lei Estadual nº 6.101, de 06 de dezembro de 2011, que dispõe sobre o quadro de pessoal do Instituto Estadual do Ambiente – INEA, aprova seu plano de cargos, carreiras e vencimentos (PCCV) e dá outras providências.

4.2 Norma Institucional nº 05 (NOI-INEA-05) – Orientações Metodológicas do Contrato de Gestão – Estabelece as orientações metodológicas relativas à operação do Contrato de Gestão do Instituto Estadual do Ambiente (INEA).

4.3 Portaria INEA PRES nº 593, de 26 de março de 2015 – Designa os representantes para comporem o Núcleo de Monitoramento e Avaliação Estratégica do INEA e dá outras providências.

4.4 Resolução SEA nº 470, de 29 de maio de 2015 – Constitui o Comitê de Avaliação do Contrato de Gestão do INEA e dá outras providências.

5 RESPONSABILIDADES GERAIS

5.1 Nesta Norma Institucional (NOI) aplicam-se as seguintes funções e responsabilidades:

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
Comitê de Avaliação	• Apreciar e orientar os casos excepcionais e omissos que ocorrerem no processo de avaliação de desempenho individual; • Julgar os recursos interpostos pelas equipes “contratualizadas”, assim como pelos seus servidores integrantes.
Conselho Diretor (CONDIR)	• Validar e aprovar o processo da avaliação de desempenho individual, propondo ações alternativas que julgar necessárias.
Núcleo de Monitoramento e Avaliação Estratégica (NUMAE)	• Planejar e coordenar o monitoramento contínuo do desempenho das equipes “contratualizadas”, com o objetivo de identificar eventuais restrições, apoiar a superação de problemas que ocorram durante a execução das atividades e buscar soluções preventivas, de modo a garantir o alcance dos resultados acordados; • Propor a revisão sistemática (periódica) da metodologia e das ferramentas utilizadas na Avaliação de Desempenho Individual;

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 2 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	--------------------

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
	• Apreciar os recursos interpostos pelos servidores integrantes de equipes “contratualizadas”.
Gerência de Gestão de Pessoas (GEGP)	• Assessorar e fornecer suporte técnico-administrativo ao NUMAE no que tange ao processo de avaliação de desempenho individual; • Participar do planejamento do processo de avaliação individual, bem como de sua execução; • Assegurar a atualização do sistema de gestão de pessoas; • Apoiar o monitoramento dos resultados parciais, bem como dos resultados finais da avaliação de desempenho individual, de modo a manter contato permanente com os gestores de equipe; • Promover o Programa de Treinamento com base no processo da Avaliação de Desempenho Individual do Contrato de Gestão para o quadro de pessoal do Instituto, a partir das necessidades de capacitação sinalizadas pelos gestores das unidades administrativas.
Direção Superior	• Planejar, acompanhar e avaliar os resultados do desempenho de seus gestores, suas equipes e seus subordinados, quando couber, e referendar as avaliações de desempenho individuais realizadas por seus gestores de equipe a ela vinculados.
Avaliadores	• Acompanhar, orientar e avaliar os resultados dos desempenhos dos servidores a eles vinculados, a partir das metas acordadas pelo Contrato de Gestão.
Equipe permanente de apoio (EPA)	• Apoiar o processo de avaliação de desempenho individual das equipes “contratualizadas”; • Manter e atualizar os modelos de documentos formais do Contrato de Gestão; • Manter e atualizar a base de dados da avaliação de desempenho individual, bem como suas apurações parciais e finais.
Representante de Diretoria no NUMAE	• Planejar e coordenar o monitoramento contínuo do desempenho das equipes “contratualizadas” sob sua responsabilidade, com o objetivo de identificar eventuais restrições, apoiar a superação de problemas que ocorrerem durante a execução das atividades e buscar soluções preventivas, de modo a garantir o alcance dos resultados; • Consolidar os dados e informações referentes às equipes “contratualizadas” sob sua responsabilidade.

6 CONDIÇÕES GERAIS

6.1 A metodologia de Gestão por Resultados apoia-se no processo de avaliação de desempenho, o qual se fundamenta nos resultados institucionais e por equipes acordados pelo INEA, por meio da celebração do Contrato de Gestão.

6.2 Na metodologia de Gestão por Resultados, o gestor de equipe deve negociar com o servidor os objetivos individuais a serem alcançados por este no início e durante o ciclo de desempenho. Tais objetivos devem ser específicos, mensuráveis, acordados previamente, relevantes e oportunos, bem como devem estar relacionados com os indicadores de desempenho por equipe, sempre que possível.

6.3 O processo de avaliação de desempenho individual deve ser um instrumento que promova o alinhamento entre os objetivos individuais com os objetivos e metas por equipes e/ou institucionais, de modo a apoiar a consecução dos resultados acordados pelo INEA.

6.4 A adequada aplicação da metodologia de Gestão por Resultados possibilitará aos gestores de equipe e à Instituição promover o desenvolvimento da competência de “gestão de pessoas”, assim como tornar o processo de avaliação mais natural e participativo.

VANTAGENS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

6.5 A avaliação de desempenho individual tem como principais vantagens:

- Possibilitar a adoção de ações gerenciais voltadas para o aperfeiçoamento profissional e para a melhoria dos serviços prestados;
- Promover a identificação dos problemas que interferem no desempenho do servidor;
- Promover ações para eliminar as dificuldades encontradas na execução das atividades;
- Orientar e acompanhar os servidores individualmente ou em grupo na superação de suas deficiências;
- Possibilitar maior diálogo e compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os gestores de equipe e seus subordinados;
- Formar e integrar as equipes;

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 4 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	--------------------

- Adequar à distribuição de tarefas visando ao atingimento das metas estabelecidas;
- Proporcionar maior aproximação entre chefias e subordinados;
- Melhorar a contribuição individual e das equipes nos resultados alcançados pelo Instituto;
- Aperfeiçoar os processos de planejamento, desenvolvimento e treinamento dos servidores;
- Valorizar a atuação do servidor comprometido com o resultado do seu trabalho;
- Avaliar a habilidade do gestor de equipe em gerenciar o desempenho de seus subordinados;
- Proporcionar a melhoria do clima organizacional.

7 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

7.1 O processo de avaliação de desempenho individual deve ser composto por: a) Definição dos Objetivos Individuais; b) Monitoramento dos Resultados; e c) Avaliação de Desempenho.

7.2 A avaliação de desempenho individual consiste em um processo utilizado para monitorar e mensurar o desempenho de um servidor na execução de suas atribuições inerentes ao cargo que ocupa, no decorrer do seu ciclo de desempenho.

7.3 A avaliação de desempenho individual deve ser uma atividade dinâmica, em que a observação da atuação de um servidor na execução de suas atribuições inerentes ao cargo que ocupa, no decorrer do seu ciclo de desempenho, deve basear-se em parâmetros avaliativos objetivos, de modo a propiciar ao gestor de equipe e ao servidor um ambiente favorável para a discussão de problemas e dificuldades e de busca por soluções e de alternativas para a melhoria de suas relações e da qualidade do trabalho, bem como para o alcance dos objetivos individuais.

7.4 A avaliação de desempenho individual é um processo de comparação entre os resultados alcançados com os objetivos individuais pré-estabelecidos de cada servidor sob a responsabilidade de um gestor de equipe.

7.5 O processo de avaliação de desempenho individual terá como base o ciclo de desempenho, período de apuração do desempenho do servidor, que considerará o período de vigência do Contrato de Gestão, isto é, de 1º de janeiro a 31 de dezembro de cada exercício.

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 5 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	--------------------

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS INDIVIDUAIS

7.6 A definição dos objetivos individuais consiste no estabelecimento prévio - pelo gestor de equipe - de objetivos individuais para cada servidor sob sua responsabilidade, no decorrer de cada ciclo de desempenho.

7.7 O estabelecimento prévio de objetivos individuais deve promover o alinhamento entre os objetivos individuais do servidor com os objetivos e metas da unidade administrativa da qual faça parte, assim como deve estar de acordo com os processos, atividades e/ou atribuições inerentes ao cargo que ocupa.

7.8 O servidor deve ter ciência prévia de seus objetivos individuais tão logo sejam definidos pelo gestor de equipe, para que este possa aperfeiçoar o seu desempenho.

7.9 Os objetivos individuais estabelecidos devem ser registrados, pelo gestor de equipe, para cada servidor sob sua responsabilidade, em seu campo específico “Etapa 1 – Definição dos Objetivos Individuais”, contido nos formulários de avaliação de desempenho individual.

7.10 O servidor pode apresentar planos e propostas que facilitem o alcance de seus objetivos individuais, assim como propor adequações e sugerir novas ideias para o seu próximo ciclo de desempenho.

7.11 O não estabelecimento prévio de objetivos individuais deverá ser, devidamente, justificado, pelo gestor de equipe, no campo específico “Etapa 1 – Definição dos Objetivos Individuais”, contido nos formulários de avaliação de desempenho individual.

MONITORAMENTO DOS RESULTADOS

7.12 O monitoramento dos resultados consiste no monitoramento contínuo dos resultados parciais em relação aos objetivos individuais estabelecidos, a partir de entrevistas de retroação, e deve ser efetuado durante todo o ciclo de desempenho.

7.13 O monitoramento dos resultados parciais consiste em uma ferramenta que apoia a identificação de eventuais restrições ao alcance dos resultados, a superação de problemas de execução e a adoção de soluções preventivas e/ou corretivas.

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 6 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	--------------------

7.14 A entrevista de retroação consiste em uma ferramenta de realimentação que fornece ao servidor uma ideia clara e precisa a respeito do que se espera dele e de seus desempenhos parciais e final, assim como fornece ao gestor de equipe uma ideia clara e precisa do desempenho dos servidores sob sua responsabilidade.

7.15 Durante a entrevista de retroação, o gestor de equipe deve registrar e comunicar ao servidor as suas observações, análises, sugestões, agrados e desagradados em relação aos resultados alcançados por este e, quando necessário, propor correções.

7.16 O gestor de equipe deve reunir-se com o servidor para discutir o seu nível de desempenho individual a cada 6 (seis) meses, ao menos, podendo, se necessário, renegociar os objetivos individuais acordados para o seu ciclo de desempenho inicial, por meio da atualização do campo específico “Etapa 1 – Definição dos Objetivos Individuais”, contido nos formulários de avaliação de desempenho individual.

7.17 A entrevista de retroação deverá ocorrer sob a forma individual, ou seja, de forma particular entre avaliador e cada avaliado.

7.18 O monitoramento dos resultados parciais e a realização frequente de entrevistas de retroação são atividades de extrema importância para um processo de avaliação de desempenho individual eficaz.

7.19 O monitoramento dos resultados parciais deve ser uma atividade transversal, isto é, deve permear todo o ciclo de desempenho, de modo a interferir nas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) do servidor no exercício de suas atividades, assim como nas unidades administrativas que possuam interface com as atividades do servidor.

7.20 Os eventos relevantes ocorridos durante o ciclo de desempenho, que o gestor julgar relevante para apoiar a sua avaliação de desempenho final, devem ser registrados, para cada servidor sob sua responsabilidade, em seu campo específico “Etapa 1 – Incidentes Críticos”, contido nos formulários de avaliação de desempenho individual.

7.21 A realização do monitoramento contínuo propicia que a avaliação de desempenho individual realizada no final do Contrato de Gestão seja mais efetiva, pois minimiza a ocorrência de fatores negativos comuns ao processo de avaliação, tais como: ruídos de comunicação, falta de transparência e erros de julgamento. Desta forma, reduzem-se as discordâncias em relação

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 7 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	--------------------

ao processo de avaliação individual, uma vez que os objetivos acordados são acompanhados e, sempre que houver necessidade, registrados.

7.22 A seguir são apresentados alguns fatores a serem observados na fase de monitoramento dos resultados:

PONTOS	REGISTROS
Prazo de realização	Registros sobre cumprimento ou não dos prazos acordados. Indicação de toda e qualquer informação que justifique, ou não, o cumprimento dos prazos.
Qualidade das realizações	Registros dos detalhes qualitativos que geraram a necessidade de retrabalho. Toda e qualquer informação a respeito do desempenho e das condições oferecidas para a realização das atividades devem ser consideradas de modo a facilitar a avaliação de desempenho ao final do processo.
As dificuldades (internas, externas e pessoais) encontradas para a realização e o esforço para superá-las	Registros de situações problemas identificadas ao longo do desempenho. Tais situações podem explicar eventuais impossibilidades de realização da atividade, ou mesmo, o nível de alcance ou superação. É importante esgotar todos os esforços para que as situações que possam comprometer os resultados sejam revertidas.
Reformulação de objetivos e prazos	Quando houver necessidade de reformular objetivos e prazos, isto deve ser negociado entre o servidor e o seu gestor no decorrer do processo de avaliação.
Incidentes críticos positivos e/ou negativos	Registro de eventos relevantes ocorridos durante o ciclo de desempenho que o gestor julgar relevante para apoiar a sua avaliação de desempenho final.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

7.23 A avaliação de desempenho representa a formalização do término de um ciclo de desempenho e consiste na aferição, pelo gestor de equipe, dos resultados alcançados pelos servidores de sua unidade administrativa, a partir de um processo de planejamento, gestão e monitoramento das atividades.

7.24 A avaliação de desempenho é obtida mediante a aplicação dos formulários de avaliação de desempenho, a qual atribui uma nota final ao servidor em relação ao seu desempenho no

cargo ou função, a partir de uma apreciação crítica por parte do gestor de equipe ao término de cada ciclo de desempenho.

7.25 A avaliação de desempenho dar-se-á a partir de fatores de desempenho e de parâmetros avaliativos, mediante uma atribuição de pontuação, com base nos registros e informações contidos no formulário de avaliação de desempenho individual.

7.26 Na avaliação de desempenho, o gestor de equipe deve considerar, principalmente, o desempenho do servidor sob sua responsabilidade no alcance de seus objetivos individuais acordados para o seu ciclo de desempenho.

7.27 O gestor de equipe deverá indicar para cada servidor no formulário de avaliação de desempenho individual os seus pontos fortes e os pontos a desenvolver, de forma a nortear o seu comportamento futuro, assim como subsidiar o seu aperfeiçoamento contínuo.

7.28 O servidor avaliado deve apresentar uma autoavaliação, antes da entrevista de retroação, para discuti-la com o seu avaliador e/ou superior do avaliador, uma vez que esta é uma fonte importante de informações para a entrevista de retroação. No entanto, a autoavaliação não incidirá pontuação sobre a nota de avaliação de desempenho individual.

7.29 A avaliação de desempenho, por parte do gestor, e a autoavaliação, por parte do avaliado, devem ser discutidas no momento da entrevista de retroação, a fim de serem aceitas por ambas as partes, na medida do possível.

7.30 O avaliador deve ter conhecimento pleno das atribuições inerentes à função, cargo efetivo ou em comissão ocupado pelo avaliado, de modo a melhor orientar e acompanhar a execução de suas atividades, bem como de seu desempenho.

7.31 O avaliado deve ter conhecimento pleno de suas atribuições inerentes ao cargo que ocupa, assim como das atividades a serem desenvolvidas e dos objetivos a serem alcançados.

7.32 A avaliação de desempenho deve ser realizada a partir da análise do desempenho do servidor durante o seu ciclo de desempenho, com base nos objetivos individuais previamente acordados, assim como nos procedimentos e critérios normativos.

7.33 O avaliador não se deve utilizar de parâmetros avaliativos não comunicados ao servidor ou que não estejam previstos nos objetivos individuais acordados, assim como em parâmetros avaliativos não previstos nos procedimentos e critérios normativos.

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 9 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	--------------------

7.34 O avaliador deve buscar realizar uma avaliação de desempenho justa e imparcial, de modo a se concentrar nos desempenhos obtidos ao longo de todo o ciclo de desempenho do avaliado, atentando-se para evitar: a) promover uma avaliação com base apenas em uma ou mais características que sobressaem no comportamento do avaliado; b) promover uma avaliação com base na comparação com outro avaliado; c) promover uma avaliação com base nos dados mais recentes do avaliado; d) promover uma avaliação com base em uma tendência central; e) promover uma avaliação, excessivamente, rigorosa, tanto positiva quanto negativa; f) promover uma avaliação com base no potencial do avaliado; e g) promover uma avaliação com base em opiniões e preferências particulares.

7.35 A avaliação de desempenho deverá representar um real retrato do desempenho do servidor no desenvolvimento de suas atribuições ao longo de seu ciclo de desempenho.

7.36 O avaliador deve conciliar suas atividades e atribuições de seu cargo e/ou função com as atividades e responsabilidades relacionadas ao processo de monitoramento dos resultados e às avaliações de desempenho individuais.

7.37 A avaliação de desempenho individual terá como foco as competências individuais dos servidores, por meio de 4 (quatro) níveis estruturados, segundo o nível do cargo ou função exercida pelo servidor, por meio de 4 (quatro) formulários: a) Operacional Básico (Níveis Elementar e Fundamental); b) Operacional Médio (Níveis Médio e Médio Técnico); c) Operacional Superior (Níveis Tecnólogo e Superior); e d) Gerencial (Chefes de Serviço, Gerentes, Diretores, dentre outros).

8 FATORES DE COMPETÊNCIA, INDICADORES DE DESEMPENHO, PESOS, GRAUS E PONTUAÇÕES

8.1 Na avaliação de desempenho, aplicam-se os fatores de desempenho, pontuações, graus e pesos descritos no item 8, de modo a facilitar a consolidação de uma avaliação orientada pelos registros nos formulários de avaliação de desempenho individual.

8.2 Na avaliação de desempenho individual referente ao Nível Gerencial, aplicam-se os seguintes fatores de desempenho e pesos, de acordo com o FRM-NOI-INEA-06-01, apresentado no Anexo 1 deste documento:

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 10 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	---------------------

Fatores de Desempenho	Descrição	Peso
Planejamento	Capacidade estabelecer objetivos, metas e atividades para a equipe, com prazos adequados para sua execução, de forma alinhada às estratégias organizacionais.	3
Orientação para Resultados	Cumprimento das atribuições e metas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos, demonstrando agilidade na solução dos problemas identificados.	3
Alinhamento Estratégico	Capacidade de gerenciar e integrar, de forma sistêmica, as atividades sob sua responsabilidade, com alinhamento às diretrizes estratégicas e com foco nos objetivos e resultados que consolidem a missão e possibilitem o alcance da visão da Instituição.	3
Análise Crítica	Capacidade de apreciar e analisar, de forma sistemática, as informações relevantes de cada caso/situação, procedendo à análise detalhada de aspectos positivos, negativos, oportunidades e ameaças, para fundamentação da tomada de decisão.	3
Compromisso com o Cidadão	Capacidade de atingir resultados com qualidade em conformidade com os objetivos institucionais, priorizando o atendimento às necessidades dos cidadãos.	3
Comunicação	Capacidade de compartilhar e disseminar informações e conhecimentos de forma clara, objetiva e transparente, visando à consecução dos objetivos e à eficiência, eficácia e efetividade do trabalho.	2
Mobilização de Equipes	Capacidade de liderar equipes de trabalho para o alcance dos objetivos institucionais, por meio de um relacionamento interpessoal efetivo, com atitudes cooperativas e entusiasmo com os propósitos do trabalho, desenvolvendo um ambiente de colaboração.	2
Capacidade de Articulação	Habilidade em criar e manter contatos e relações produtivas para a Instituição, interna ou externamente, de forma negociada.	2
Capacidade de Delegação	Capacidade de identificar e delegar atividades aos integrantes da equipe como forma de promover o exercício da autonomia no trabalho, mediante supervisão contínua de seus resultados e desempenhos.	2
Inovação	Capacidade de promover novas formas de atuação técnica e administrativa na Instituição, permitindo a expressão da criatividade de seus membros.	1

8.3 Na Avaliação de Desempenho Individual referente ao Nível Gerencial, aplicam-se os seguintes critérios de pontuação e graus de avaliação:

Critério de Pontuação	Grau de Avaliação	Descrição
9 - 10	Atende plenamente	Neste caso, é considerado um ótimo servidor, cumprindo com excelência suas prescrições e servindo de referência à equipe.
7 - 8	Atende bem	Neste caso, é considerado um servidor muito bom, cumprindo de forma eficiente e eficaz as suas prescrições.
5 - 6	Atende	Neste caso, é considerado um bom servidor, cumprindo suas prescrições, porém, requer alguns direcionamentos da supervisão.
3 - 4	Atende com ressalvas	Neste caso, é considerado um servidor mediano, necessitando de constante supervisão e realinhamento para cumprir suas prescrições.
1 - 2	Não atende	Neste caso, é considerado um servidor que não condiz com as necessidades do trabalho demandando medidas organizacionais específicas.

8.4 Na avaliação de desempenho individual referente ao Nível Operacional Superior, aplicam-se os seguintes fatores de desempenho e pesos, de acordo com o FRM-NOI-INEA-06-02, apresentado no Anexo 2 deste documento:

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 11 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	---------------------

Fator de Desempenho	Descrição	Peso
Orientação para Resultados	Cumprimento das atribuições e metas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos, demonstrando agilidade na solução dos problemas identificados.	3
Qualidade nas Entregas	Capacidade de realizar as entregas de acordo com as especificações estabelecidas.	3
Comprometimento	Empenho no alcance dos resultados do trabalho, orientando-se pela missão, visão, valores, diretrizes e objetivos da Instituição.	3
Análise Crítica	Capacidade de apreciar e analisar, de forma sistemática, as informações relevantes de cada caso/situação, procedendo à análise detalhada de aspectos positivos, negativos, oportunidades e ameaças, para fundamentação da tomada de decisão.	3
Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar com espírito de equipe, com respeito à diversidade de seus pares e foco na resolução dos objetivos comuns.	2
Proatividade	Capacidade de identificar oportunidades e ameaças, prever suas consequências e propor alternativas de melhoria na execução das atividades.	2
Comunicação	Capacidade de compartilhar e disseminar informações e conhecimentos de forma clara, objetiva e transparente, visando à consecução dos objetivos, por meio de relacionamento interpessoal efetivo.	2
Capacidade de Articulação	Habilidade em criar e manter contatos e relações produtivas para a Instituição, interna ou externamente, de forma negociada.	1

8.5 Na Avaliação de Desempenho Individual referente ao Nível Operacional Superior, aplicam-se os seguintes critérios de pontuação e graus de avaliação:

Critério de Pontuação	Grau de Avaliação	Descrição
9 - 10	Atende plenamente	Neste caso, é considerado um ótimo servidor, cumprindo com excelência suas prescrições e servindo de referência à equipe.
7 - 8	Atende bem	Neste caso, é considerado um servidor muito bom, cumprindo de forma eficiente e eficaz as suas prescrições.
5 - 6	Atende	Neste caso, é considerado um bom servidor, cumprindo suas prescrições, porém, requer alguns direcionamentos da supervisão.
3 - 4	Atende com ressalvas	Neste caso, é considerado um servidor mediano, necessitando de constante supervisão e realinhamento para cumprir suas prescrições.
1 - 2	Não atende	Neste caso, é considerado um servidor que não condiz com as necessidades do trabalho demandando medidas organizacionais específicas.

8.6 Na avaliação de desempenho individual referente ao Nível Operacional Médio, aplicam-se os seguintes fatores de desempenho e pesos, de acordo com o FRM-NOI-INEA-06-03, apresentado no Anexo 3 deste documento:

Fator de Desempenho	Descrição	Peso
Orientação para Resultados	Cumprimento das atribuições e metas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos, demonstrando agilidade na solução dos problemas identificados.	3
Qualidade nas Entregas	Capacidade de realizar as entregas de acordo com as especificações estabelecidas.	3
Comprometimento	Empenho no alcance dos resultados do trabalho, orientando-se pela missão, visão, valores, diretrizes e objetivos da Instituição.	3
Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar com espírito de equipe, com respeito à diversidade de seus pares e foco na resolução dos objetivos comuns.	2
Comunicação	Capacidade de compartilhar e disseminar informações e conhecimentos de forma clara, objetiva e transparente, visando à consecução dos objetivos, por meio de relacionamento interpessoal efetivo.	2
Proatividade	Capacidade de identificar oportunidades e ameaças, prever suas consequências e propor alternativas de melhoria na execução das atividades.	1

8.7 Na Avaliação de Desempenho Individual referente ao Nível Operacional Médio, aplicam-se os seguintes critérios de pontuação e graus de avaliação:

Critério de Pontuação	Grau de Avaliação	Descrição
9 - 10	Atende plenamente	Neste caso, é considerado um ótimo servidor, cumprindo com excelência suas prescrições e servindo de referência à equipe.
7 - 8	Atende bem	Neste caso, é considerado um servidor muito bom, cumprindo de forma eficiente e eficaz as suas prescrições.
5 - 6	Atende	Neste caso, é considerado um bom servidor, cumprindo suas prescrições, porém, requer alguns direcionamentos da supervisão.
3 - 4	Atende com ressalvas	Neste caso, é considerado um servidor mediano, necessitando de constante supervisão e realinhamento para cumprir suas prescrições.
1 - 2	Não atende	Neste caso, é considerado um servidor que não condiz com as necessidades do trabalho demandando medidas organizacionais específicas.

8.8 Na avaliação de desempenho individual referente ao Nível Operacional Básico, aplicam-se os seguintes fatores de desempenho e pesos, de acordo com o FRM-NOI-INEA-06-04, apresentado no Anexo 4 deste documento:

Fator de Desempenho	Descrição	Peso
Orientação para Resultados	Cumprimento das atribuições e metas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos, demonstrando agilidade na solução dos problemas identificados.	3
Qualidade nas Entregas	Capacidade de realizar as entregas de acordo com as especificações estabelecidas.	3
Prontidão	Capacidade de responder prontamente e adequadamente as necessidades e expectativas.	3
Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar com espírito de equipe, com respeito à diversidade de seus pares e foco na resolução dos objetivos comuns.	2
Comprometimento	Empenho no alcance dos resultados do trabalho, orientando-se pela missão, visão, valores, diretrizes e objetivos da Instituição.	2
Comunicação	Capacidade de compartilhar e disseminar informações e conhecimentos de forma clara, objetiva e transparente, visando à consecução dos objetivos, por meio de relacionamento interpessoal efetivo.	1

8.9 Na Avaliação de Desempenho Individual referente ao Nível Operacional Básico, aplicam-se os seguintes critérios de pontuação e graus de avaliação:

Critério de Pontuação	Grau de Avaliação	Descrição
9 - 10	Atende plenamente	Neste caso, é considerado um ótimo servidor, cumprindo com excelência suas prescrições e servindo de referência à equipe.
7 - 8	Atende bem	Neste caso, é considerado um servidor muito bom, cumprindo de forma eficiente e eficaz as suas prescrições.
5 - 6	Atende	Neste caso, é considerado um bom servidor, cumprindo suas prescrições, porém, requer alguns direcionamentos da supervisão.
3 - 4	Atende com ressalvas	Neste caso, é considerado um servidor mediano, necessitando de constante supervisão e realinhamento para cumprir suas prescrições.
1 - 2	Não atende	Neste caso, é considerado um servidor que não condiz com as necessidades do trabalho demandando medidas organizacionais específicas.

9 CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO, DE TEMPO DE PERMANÊNCIA E DE JORNADA DE TRABALHO

9.1 Os servidores serão submetidos ao processo de avaliação de desempenho de acordo com os seus níveis de enquadramento, que são estruturados segundo o cargo ou função exercida pelo servidor, durante o ciclo de desempenho.

9.2 Cabe à gerência de gestão de pessoas, ao início de cada ciclo de desempenho, promover o correto enquadramento dos servidores integrantes das equipes “contratualizadas”.

9.3 Cabe ao gestor de equipe, durante o ciclo de desempenho, informar à gerência de gestão de pessoas quaisquer alterações de enquadramento e/ou de lotação dos servidores sob sua responsabilidade.

9.4 O servidor ocupante de cargo de provimento efetivo será enquadrado de acordo com o cargo que ocupa, aliado ao adicional de qualificação, nos casos em que couber.

9.5 O servidor público à disposição do Instituto, nomeado para cargo em comissão ou função gratificada, será enquadrado de acordo com o nível de responsabilidade deste cargo aliado à atribuição exercida, independente do nível do cargo de provimento efetivo do qual é titular.

9.6 O servidor ocupante de cargo de provimento em comissão, que não seja ocupante de cargo de provimento efetivo, será enquadrado de acordo com o nível de responsabilidade deste cargo, do nível de escolaridade e da atribuição exercida.

9.7 O servidor ocupante de cargo de provimento em comissão sob as simbologias “Assessor II e III” ou “Adjunto I e II”, que não seja ocupante de cargo de provimento efetivo, será enquadrado de acordo com o seu nível de escolaridade, desde que compatíveis com a atribuição exercida.

9.8 O servidor será submetido ao processo de avaliação de desempenho desde que tenha exercido suas funções, em caráter presencial, em uma equipe “contratualizada” por no mínimo 180 (cento e oitenta) dias de efetivo exercício, durante o ciclo de desempenho.

9.9 O servidor que tenha exercido suas funções em uma equipe “contratualizada” por um período inferior a 180 (cento e oitenta) dias de efetivo exercício, durante o ciclo de desempenho, não será submetido ao processo de avaliação de desempenho, no entanto, cabe ao gestor de equipe registrar e reportar ao Núcleo de Monitoramento de Ações Estratégicas a ocorrência deste caso.

9.10 A gratificação de desempenho institucional será proporcional ao tempo trabalhado, respeitado o mês de férias remuneradas, para o servidor que tenha exercido suas funções em uma equipe “contratualizada” por um período compreendido entre 180 (cento e oitenta) e 360 (trezentos e sessenta) dias de efetivo exercício. Os afastamentos por motivo de licença serão contabilizados pelo somatório em dias, com base em múltiplos de 15 (quinze), ou seja, aqueles afastamentos que excederem aos números múltiplos serão desconsiderados para efeitos de cálculo da gratificação de desempenho institucional.

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 15 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	---------------------

9.11 A gratificação de desempenho institucional será proporcional ao período de tempo correspondente a cada nível de enquadramento para os casos em que o servidor permaneceu em dois cargos de provimento em comissão distintos, durante o ciclo de desempenho.

9.12 A gratificação de desempenho institucional será proporcional ao período de tempo correspondente a cada nível de enquadramento para os casos em que o servidor de cargo de provimento efetivo permaneceu em cargo de provimento em comissão por período de tempo distinto ao ciclo de desempenho.

9.13 O servidor detentor de carga reduzida de jornada de trabalho, na forma da lei, durante o ciclo de desempenho, não terá a sua gratificação de desempenho institucional proporcional à sua jornada de trabalho, no entanto, ficam mantidos os demais critérios de habilitação e proporcionalidade.

9.14 O servidor que for “relotado” durante o ciclo de desempenho, desde que seu nível de enquadramento também não tenha sido alterado, não terá a sua gratificação de desempenho institucional proporcional ao período de tempo permanecido nas equipes “contratualizadas”, no entanto, ficam mantidos os demais critérios de habilitação e proporcionalidade.

9.15 A seguir, ficam estabelecidas algumas regras para situações especiais que podem ocorrer no processo de avaliação de desempenho individual, durante o ciclo de desempenho:

SITUAÇÃO	REGRA
1) Relotação	
O servidor permaneceu o mesmo período de tempo em duas ou mais equipes “contratualizadas” distintas.	Realizar duas avaliações de desempenho individual e descartar, para fins de nota final de avaliação de desempenho, aquela de menor resultado.
O servidor permaneceu por períodos de tempo distintos em duas equipes “contratualizadas” também distintas.	Realizar uma única avaliação de desempenho individual. Caberá ao gestor da equipe “contratualizada” na qual o servidor permaneceu mais tempo, realizar a avaliação de desempenho.
O servidor permaneceu em uma equipe “contratualizada” com gestores distintos ao longo do ciclo de desempenho.	Realizar uma única avaliação de desempenho individual. Caberá ao gestor que permaneceu mais tempo nessa equipe “contratualizada” realizar a avaliação de desempenho dos servidores.

2) Nomeação ou Exoneração de Cargo em Comissão

O servidor permaneceu o mesmo período de tempo em dois cargos de provimento em comissão distintos.	Realizar duas avaliações de desempenho individual e descartar, para fins de nota final de avaliação de desempenho, aquela de menor resultado.
O servidor permaneceu por períodos de tempo distintos em dois cargos de provimento em comissão também distintos.	Realizar uma única avaliação de desempenho individual. Caberá ao gestor da equipe “contratualizada” na qual o servidor permaneceu mais tempo realizar a avaliação de desempenho.
O servidor de cargo de provimento efetivo permaneceu em cargo de provimento em comissão por período de tempo distinto ao ciclo de desempenho.	Caso o período de tempo do cargo de provimento efetivo seja equivalente ao cargo de provimento em comissão, realizar duas avaliações de desempenho individual e descartar, para fins de nota final de avaliação de desempenho, aquela de menor resultado. Caso contrário, realizar uma única avaliação de desempenho individual. Caberá ao gestor da equipe “contratualizada” na qual o servidor permaneceu mais tempo realizar a avaliação de desempenho.

9.16 A avaliação de desempenho individual deverá ser realizada no exato momento de sua ocorrência para os casos acima descritos pelas regras a serem adotadas em situações especiais que podem ocorrer no processo de avaliação de desempenho individual, bem como para os casos de servidores aposentados ou desligados, durante o ciclo de desempenho.

9.17 Após a devida ciência ao avaliado, ao avaliador e ao superior do avaliador, a avaliação de desempenho individual deverá ser encaminhada para a gerência de gestão de pessoas para registro e processamento.

10 FÓRMULA DE CÁLCULO DA NOTA FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

10.1 A nota final da Avaliação de Desempenho Individual a ser percebida pelos servidores Operacional Básico (Níveis Elementar e Fundamental), Operacional Médio (Níveis Médio e Médio Técnico), Operacional Superior (Níveis Tecnólogo e Superior) e Gerencial (Chefes de Serviço, Gerentes, Diretores, dentre outros) será calculada conforme apresentado a seguir:

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 17 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	---------------------

FÓRMULA DE CÁLCULO DA NOTA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL:

$$\text{NFD} = (\text{PA} * \text{PFD})$$

Sendo:

- NFD = Nota do Fator de Desempenho;
- PA = Pontuação Atribuída;
- PFD = Peso do Fator de Desempenho.

$$\text{NADI} = (\sum \text{NFD} / \sum \text{PFD})$$

Sendo:

- NADI = Nota da Avaliação de Desempenho Individual
- NFD = Nota do Fator de Desempenho
- PFD = Peso do Fator de Desempenho

10.2 Caso o servidor discorde de sua nota de avaliação de desempenho individual e se recuse a assinar seu formulário de avaliação de desempenho, deverá o avaliador registrar por escrito tal recusa no próprio formulário mediante ratificação de 2 (duas) testemunhas a respeito do ocorrido.

10.3 Os gestores de equipe deverão encaminhar as avaliações de desempenho individual sob sua responsabilidade dentro do prazo estipulado pelo cronograma para os representantes do Núcleo de Monitoramento de Avaliação Estratégica do INEA.

10.4 Nos casos em que houver discordância entre a nota da avaliação de desempenho individual proferida pelo gestor de equipe e aquela indicada por seu superior imediato, prevalecerá a decisão do Diretor à qual a unidade administrativa estiver vinculada.

10.5 Caso o servidor deseje cópia de seu formulário de avaliação de desempenho individual, deverá requerer por meio de formulário específico, de acordo com o FRM-NOI-INEA-06-06, apresentado no Anexo 6 deste documento.

11 CRITÉRIOS PARA RECEBIMENTO DA GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL

11.1 A nota da Avaliação de Desempenho Individual será o elemento básico para que o servidor integrante de uma equipe “contratualizada” se habilite ao recebimento da Gratificação de Desempenho Institucional, bem como elemento parcial de definição dos valores da Gratificação de Desempenho Institucional a serem pagos, anualmente, a cada servidor, desde

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 18 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	---------------------

que atendidos todos os demais critérios estabelecidos pela Norma Institucional nº 05 (NOI-INEA-05) –Orientações Metodológicas do Contrato de Gestão do INEA.

11.2 O Conselho Diretor (CONDIR) do INEA determinará, a cada exercício, as faixas e os valores anuais de gratificação correspondentes a cada nível de enquadramento dos servidores do INEA, referenciadas na Tabela de Gratificação de Desempenho Institucional, a qual deve ser incorporada a cada Contrato de Gestão como Anexo.

11.3 O servidor integrante de uma equipe “contratualizada” somente habilitar-se-á ao recebimento da Gratificação de Desempenho Institucional caso tenha assegurado nota de desempenho igual ou superior a 70 pontos, no máximo de 100 pontos, mensurados, anualmente, por intermédio da Avaliação de Desempenho Individual, conforme apresentado no quadro 1, desde que atendidos aos demais critérios estabelecidos pela Norma Institucional nº 05 (NOI-INEA-05) –Orientações Metodológicas do Contrato de Gestão do INEA.

Quadro 1 – Limites para o pagamento da Gratificação de Desempenho Institucional

Nota de Avaliação Individual	Limites para o pagamento da Gratificação de Desempenho Institucional
Acima ou igual a 70 Pontos	Autorizado o pagamento da Gratificação de Desempenho Institucional, nos casos previstos nos itens 15 e 16 das Orientações Metodológicas do Contrato de Gestão do INEA.
Abaixo de 70 Pontos	Não autorizado o pagamento da Gratificação de Desempenho Institucional

11.4 O valor da Gratificação de Desempenho Institucional corresponderá ao apresentado no Quadro 2, desde que atendidos todos os critérios estabelecidos pela Norma Institucional nº 05 (NOI-INEA-05) – Orientações Metodológicas do Contrato de Gestão do INEA.

Quadro 2 – Fórmula de Cálculo da Gratificação de Desempenho Institucional

Fórmula de Cálculo da Nota de Desempenho Final:

$$\text{NDF} = [(\text{NAI} \times 3) + (\text{NAE} \times 4) + (\text{NADI} \times 3)] / 10$$

Sendo:

- NDF = Nota de Desempenho Final, em pontos.
- NAI = Nota de Avaliação Institucional, em pontos.

- NAE = Nota da Avaliação de Equipe ou da Nota Final Ponderada (para os casos de Gabinetes de Diretorias e demais unidades administrativas sem indicadores especificados), em pontos.
- NADI = Nota da Avaliação de Desempenho Individual, em pontos.

Fórmula de Cálculo da Gratificação de Desempenho Institucional Final:

GDI = NDF x Nível de Enquadramento

Sendo:

- GDI = Gratificação de Desempenho Institucional.
- NDF = Nota de Desempenho Final, em pontos.
- Nível de Enquadramento = Faixa de gratificação correspondente ao enquadramento do servidor, conforme Tabela de Gratificação de Desempenho Institucional – Anexo 4 do Contrato de Gestão.

11.5 O servidor aposentado ou desligado do INEA durante o período de vigência do Contrato de Gestão, mas que faça jus ao recebimento da Gratificação de Desempenho Institucional por ter exercido suas funções por no mínimo seis meses do período avaliado do Contrato de Gestão e por ter atendido aos demais critérios estabelecidos pelas Etapas 7 e 8 da Norma Institucional nº 05 (NOI-INEA-05) – Orientações Metodológicas do Contrato de Gestão, deverá requerer sua percepção na Gerência de Gestão de Pessoas, por meio de formulário específico, de acordo com o FRM-NOI-INEA-06-07, apresentado no Anexo 7 deste documento.

12 RECURSO ADMINISTRATIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

12.1 O servidor que discordar de sua nota de avaliação de desempenho individual poderá recorrer, mediante ato próprio, dentro de um prazo máximo de 15 dias, contados a partir da data inicial estipulada pelo Núcleo de Monitoramento e Avaliação Estratégica.

12.2 O recurso a ser interposto por servidor que discordar de sua nota de avaliação de desempenho individual deverá ser requerido por meio do modelo específico de recurso administrativo, de acordo com o FRM-NOI-INEA-06-05, apresentado no Anexo 5 deste documento, mediante fundamentação clara, precisa e objetiva e, de preferência, com documentação comprobatória.

12.3 O gestor de equipe e seu superior imediato terão um prazo máximo de 10 dias, contados a partir da data em que tomaram ciência do recurso, para proferirem seus argumentos favoráveis e/ou desfavoráveis ao pleito do recurso interposto por servidor sob suas responsabilidade.

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 20 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	---------------------

12.4 O servidor deverá obter ciência acerca dos argumentos favoráveis e/ou desfavoráveis proferidos por seu gestor de equipe e por seu superior imediato com relação ao pleito de seu recurso interposto, a fim de esgotarem-se todas as esferas administrativas internas.

12.5 O Núcleo de Monitoramento e Avaliação Estratégica e o Conselho Diretor terão um prazo máximo de 3 dias, contados a partir da data do recebimento do recurso, para apreciar os casos ainda divergentes e proferir parecer técnico conclusivo.

12.6 O Comitê de Avaliação deverá apreciar o parecer técnico conclusivo do Núcleo de Monitoramento e Avaliação Estratégica e do Conselho Diretor dos casos divergentes de modo a julgar o recurso interposto pelo servidor integrante de equipes “contratualizadas”.

12.7 Não caberá recurso quanto à decisão final proferida pelo Comitê de Avaliação.

12.8 O servidor deverá obter ciência acerca da decisão final proferida pelo Comitê de Avaliação.

ANEXOS

- Anexo 1 – FRM-NOI-INEA-06-01 – MODELO DO FORMULÁRIO NÍVEL GERENCIAL
- Anexo 2 – FRM-NOI-INEA-06-02 – MODELO DO FORMULÁRIO NÍVEL SUPERIOR
- Anexo 3 – FRM-NOI-INEA-06-03 – MODELO DO FORMULÁRIO NÍVEL MÉDIO
- Anexo 4 – FRM-NOI-INEA-06-04 – MODELO DE FORMULÁRIO DE NÍVEL FUNDAMENTAL E ELEMENTAR
- Anexo 5 – FRM-NOI-INEA-06-05 – MODELO DO RECURSO ADMINISTRATIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL
- Anexo 6 – FRM-NOI-INEA-06-06 – MODELO DE SOLICITAÇÃO DE CÓPIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL
- Anexo 7 – FRM-NOI-INEA-06-07 – MODELO DE SOLICITAÇÃO DE RECEBIMENTO DE GRATIFICAÇÃO PARA SERVIDOR DESLIGADO OU APOSENTADO

ANEXO 1 – FRM-NOI-INEA-06-01 – MODELO DO FORMULÁRIO NÍVEL GERENCIAL

Fator de Desempenho	Descrição	Peso
Planejamento	Capacidade estabelecer objetivos, metas e atividades para a equipe, com prazos adequados para sua execução, de forma alinhada às estratégias organizacionais.	3
Orientação para Resultados	Cumprimento das atribuições e metas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos, demonstrando agilidade na solução dos problemas identificados.	3
Alinhamento Estratégico	Capacidade de gerenciar e integrar, de forma sistêmica, as atividades sob sua responsabilidade, com alinhamento às diretrizes estratégicas e com foco nos objetivos e resultados que consolidam a missão e possibilitem o alcance da visão da Instituição.	3
Análise Crítica	Capacidade de apreciar e analisar, de forma sistêmica, as informações relevantes de cada situação, procedendo à análise detalhada de aspectos positivos, negativos, oportunidades e ameaças, para fundamentação da tomada de decisão.	3
Compromisso com o Cidadão	Capacidade de atingir resultados com qualidade em conformidade com os objetivos institucionais, priorizando o atendimento às necessidades dos cidadãos.	3
Comunicação	Capacidade de compartilhar e disseminar informações e conhecimentos de forma clara, objetiva e transparente, visando a consecução dos objetivos, visando a eficiência, eficácia e efetividade do trabalho.	2
Mobilização de Equipes	Capacidade de liderar equipes de trabalho para o alcance dos objetivos institucionais, por meio de um relacionamento interpessoal efetivo, com atitudes cooperativas e entusiasmo com os propósitos do trabalho, desenvolvendo um ambiente de colaboração.	2
Capacidade de Articulação	Habilidade em criar e manter contatos e relações produtivas para a Instituição, interna ou externamente, de forma negociada.	2
Capacidade de Delegação	Capacidade de identificar e delegar atividades aos integrantes da equipe como forma de promover o exercício da autonomia no trabalho, mediante supervisão contínua de seus resultados e desempenhos.	2
Inovação	Capacidade de promover novas formas de atuação técnica e administrativa na Instituição, permitindo a expressão da criatividade de seus membros.	1

ANEXO 2 – FRM-NOI-INEA-06-02 – MODELO DO FORMULÁRIO NÍVEL SUPERIOR

Fator de Desempenho	Descrição	Peso
Orientação para Resultados	Cumprimento das atribuições e metas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos, demonstrando agilidade na solução dos problemas identificados.	3
Qualidade nas Entregas	Capacidade de realizar as entregas de acordo com as especificações estabelecidas.	3
Comprometimento	Empenho no alcance dos resultados do trabalho, orientando-se pela missão, visão, valores, diretrizes e objetivos da Instituição.	3
Análise Crítica	Capacidade de apreciar e analisar, de forma sistemática, as informações relevantes de cada caso/situação, procedendo à análise detalhada de aspectos positivos, negativos, oportunidades e ameaças, para fundamentação da tomada de decisão.	3
Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar com espírito de equipe, com respeito à diversidade de seus pares e foco na resolução dos objetivos comuns.	2
Proatividade	Capacidade de identificar oportunidades e ameaças, prever suas consequências e propor alternativas de melhoria na execução das atividades.	2
Comunicação	Capacidade de compartilhar e disseminar informações e conhecimentos de forma clara, objetiva e transparente, visando à consecução dos objetivos, por meio de relacionamento interpessoal efetivo.	2
Capacidade de Articulação	Habilidade em criar e manter contatos e relações produtivas para a Instituição, interna ou externamente, de forma negociada.	1

ANEXO 3 – FRM-NOI-INEA-06-03 – MODELO DO FORMULÁRIO NÍVEL MÉDIO

Fator de Desempenho	Descrição	Peso
Orientação para Resultados	Cumprimento das atribuições e metas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos, demonstrando agilidade na solução dos problemas identificados.	3
Qualidade nas Entregas	Capacidade de realizar as entregas de acordo com as especificações estabelecidas.	3
Comprometimento	Empenho no alcance dos resultados do trabalho, orientando-se pela missão, visão, valores, diretrizes e objetivos da Instituição.	3
Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar com espírito de equipe, com respeito à diversidade de seus pares e foco na resolução dos objetivos comuns.	2
Comunicação	Capacidade de compartilhar e disseminar informações e conhecimentos de forma clara, objetiva e transparente, visando à consecução dos objetivos, por meio de relacionamento interpessoal efetivo.	2
Proatividade	Capacidade de identificar oportunidades e ameaças, prever suas consequências e propor alternativas de melhoria na execução das atividades.	1

**ANEXO 4 – FRM-NOI-INEA-06-04 – MODELO DE FORMULÁRIO DE NÍVEL FUNDAMENTAL
E ELEMENTAR**

Fator de Desempenho	Descrição	Peso
Orientação para Resultados	Cumprimento das atribuições e metas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos, demonstrando agilidade na solução dos problemas identificados.	3
Qualidade nas Entregas	Capacidade de realizar as entregas de acordo com as especificações estabelecidas.	3
Prontidão	Capacidade de responder prontamente e adequadamente as necessidades e expectativas.	3
Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar com espírito de equipe, com respeito à diversidade de seus pares e foco na resolução dos objetivos comuns.	2
Comprometimento	Empenho no alcance dos resultados do trabalho, orientando-se pela missão, visão, valores, diretrizes e objetivos da Instituição.	2
Comunicação	Capacidade de compartilhar e disseminar informações e conhecimentos de forma clara, objetiva e transparente, visando à consecução dos objetivos, por meio de relacionamento interpessoal efetivo.	1

**ANEXO 5 – FRM-NOI-INEA-06-05 – MODELO DO RECURSO ADMINISTRATIVO DA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**

inea Instituto Estadual do Ambiente	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – RECURSO ADMINISTRATIVO
--	--

Instituto Estadual do Ambiente – INEA		Número de Protocolo _____
Nome do Servidor _____		
Cargo _____	Id. Funcional _____	
Unidade Administrativa _____	Exercício de Referência _____	
Venho requerer a Vossa Senhoria revisão da Avaliação de Desempenho Individual, correspondente ao exercício em referência, conforme prevê o disposto nas Normas Institucionais nº 05 e 06 e revisões, pelos seguintes motivos expostos:		☐ Nota da Avaliação Individual
		☐ Enquadramento
		☐ Outro: _____.
Justificativa: 		
Em, ____ / ____ / ____.		_____ Assinatura do Requerente

**ANEXO 5 – FRM-NOI-INEA-06-05 – MODELO DO RECURSO ADMINISTRATIVO DA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (Continuação)**

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – RECURSO ADMINISTRATIVO
Manifestação da Chefia Imediata	
Em, ____/____/____.	_____ Assinatura da Chefia Imediata
Manifestação dos Superiores da Chefia Imediata	
Em, ____/____/____.	_____ Assinatura do Superior da Chefia Imediata

FRM-NOI-INEA-06-05
Versão 1
Página 2 de 4

**ANEXO 5 – FRM-NOI-INEA-06-05 – MODELO DO RECURSO ADMINISTRATIVO DA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (Continuação)**

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – RECURSO ADMINISTRATIVO
Manifestação do Núcleo de Monitoramento e Avaliação Estratégica	
Em, ____/____/____.	_____ Assinatura do Núcleo de Monitoramento
Manifestação do Conselho Diretor	
Em, ____/____/____.	_____ Assinatura do Presidente
Manifestação do Comitê de Avaliação	
Em, ____/____/____.	_____ Assinatura do Comitê de Avaliação
FRM-NOI-INEA-06-05	Versão 1
Página 3 de 4	

**ANEXO 5 – FRM-NOI-INEA-06-05 – MODELO DO RECURSO ADMINISTRATIVO DA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (Continuação)**

inea instituto estadual do ambiente	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – RECURSO ADMINISTRATIVO	
Declaro ter obtido ciência do julgamento referente à interposição de recurso requerido para revisão da pontuação a mim atribuída na Avaliação de Desempenho Individual. Em ____/____/____. _____ Assinatura do Requerente Anotações da Gerência de Gestão de Pessoas Dê-se ciência à chefia imediata do servidor e ao superior da chefia imediata, após, peço encaminhar este expediente ao Serviço de Cadastro e Benefícios para registro e adoção das providências complementares. Em ____/____/____. _____ Gerente de Gestão de Pessoas		
FRM-NOI-INEA-06-05	Versão 1	Página 4 de 4

ANEXO 6 – FRM-NOI-INEA-06-06 – MODELO DE SOLICITAÇÃO DE CÓPIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – CÓPIA INTEGRAL
---	--

Instituto Estadual do Ambiente – INEA		Número de Protocolo
Nome do Servidor		
Cargo	Id. Funcional	
Unidade Administrativa	Exercício de Referência	
Venho requerer a Vossa Senhoria cópia do procedimento relativo à Avaliação de Desempenho Individual, correspondente ao exercício em referência, conforme prevê o disposto nas Normas Institucionais nº 05 e 06 e revisões, pelos seguintes motivos expostos:		☐ Formulário de Avaliação de Desempenho Individual ☐ Recurso Administrativo ☐ Outro: _____
Justificativa:		
Em, ____/____/____.		_____ Assinatura do Requerente

FRM-NOI-INEA-06-06
Versão 1
Página 1 de 2

**ANEXO 6 – FRM-NOI-INEA-06-06 – MODELO DE SOLICITAÇÃO DE CÓPIA DA AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (Continuação)**

inea instituto estadual do ambiente	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – CÓPIA INTEGRAL
Declaro ter obtido cópia do procedimento referente à Avaliação de Desempenho Individual.	
Em ____/____/____.	
_____ Assinatura do Requerente	
Anotações da Gerência de Gestão de Pessoas	
Dê-se ciência ao servidor, após, peço encaminhar este expediente ao Serviço de Cadastro e Benefícios para registro e adoção das providências complementares.	
Em ____/____/____.	
_____ Gerente de Gestão de Pessoas	

FRM-NOI-INEA-06-06 Versão 1 Página 2 de 2

Código: NOI-INEA-06	Data de Aprovação: 18.08.2015	Nº do ato de aprovação: Deliberação INEA nº 35	Data de Publicação: 04.09.2015 - BS nº 157	Revisão: 1	Página: 32 de 36
------------------------	----------------------------------	---	---	---------------	---------------------

**ANEXO 7 – FRM-NOI-INEA-06-07 – MODELO DE SOLICITAÇÃO DE RECEBIMENTO DE
GRATIFICAÇÃO PARA SERVIDOR DESLIGADO OU APOSENTADO**

	GRATIFICAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - REQUERIMENTO
---	---

Instituto Estadual do Ambiente – INEA		Número de Protocolo
Nome do Servidor		
Cargo	Id. Funcional	
Unidade Administrativa	Exercício de Referência	
Banco	Agência	Conta Corrente

Venho requerer a Vossa Senhoria o recebimento da Gratificação de Desempenho Institucional, correspondente ao exercício em referência, conforme prevê o disposto nas Normas Institucionais nº 05 e 06 e revisões, pelos seguintes motivos expostos:	☐ Aposentadoria ☐ Desligamento ☐ Outro: _____
Justificativa:	
Em, ____/____/____.	_____ Assinatura do Requerente

FRM-NOI-INEA-06-07
Versão 1
Página 1 de 4

**ANEXO 7 – FRM-NOI-INEA-06-07 – MODELO DE SOLICITAÇÃO DE RECEBIMENTO DE
GRATIFICAÇÃO PARA SERVIDOR DESLIGADO OU APOSENTADO (Continuação)**

	GRATIFICAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - REQUERIMENTO
Manifestação da Gerência de Gestão de Pessoas	
Em, ____/____/____.	_____ Assinatura da Gerente de Gestão de Pessoas
Manifestação do Núcleo de Monitoramento e Avaliação Estratégica	
Em, ____/____/____.	_____ Assinatura do Núcleo de Monitoramento
FRM-NOI-INEA-06-07	Versão 1
Página 2 de 4	

**ANEXO 7 – FRM-NOI-INEA-06-07 – MODELO DE SOLICITAÇÃO DE RECEBIMENTO DE
GRATIFICAÇÃO PARA SERVIDOR DESLIGADO OU APOSENTADO (Continuação)**

 instituto estadual do ambiente	GRATIFICAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - REQUERIMENTO
Manifestação do Comitê de Avaliação	
Em. ____/____/____.	_____ Assinatura do Comitê de Avaliação
Manifestação da Presidência	
Em. ____/____/____.	_____ Assinatura da Presidente
FRM-NOI-INEA-06-07	Versão 1
Página 3 de 4	

**ANEXO 7 – FRM-NOI-INEA-06-07 – MODELO DE SOLICITAÇÃO DE RECEBIMENTO DE
GRATIFICAÇÃO PARA SERVIDOR DESLIGADO OU APOSENTADO (Continuação)**

	GRATIFICAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - REQUERIMENTO
Declaro ter obtido ciência do julgamento referente ao requerimento para perceber a Gratificação de Desempenho Institucional para o período em referência. Em, ____/____/____. _____ Assinatura do Requerente	
Anotações da Gerência de Gestão de Pessoas	
Dê-se ciência ao servidor, após, peço encaminhar este expediente ao Serviço de Operacional de Pagamento para registro e adoção das providências complementares. Em, ____/____/____. _____ Gerente de Gestão de Pessoas	

FRM-NOI-INEA-06-07
Versão 1
Página 4 de 4